

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**INDICADORES DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO EM
PEQUENAS
E MÉDIAS EMPRESAS (PMES): ESTUDO NO SETOR CALÇADISTA
DE SANTA CATARINA**

Antônia Egídia de Souza

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa

SÃO PAULO

2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Prof. Adalberto Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós- Graduação em Administração

ANTÔNIA EGÍDIA DE SOUZA

**INDICADORES DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs): ESTUDO NO SETOR
CALÇADISTA DE SANTA CATARINA**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como um dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa

Versão corrigida

SÃO PAULO

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Souza, Antonia Egidia

Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): estudo no setor calçadista de Santa Catarina / Antonia Egidia Souza. – São Paulo, 2011.
246 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.
Orientador: Hamilton Luiz Corrêa.

1. Mensuração de desempenho organizacional 2. Avaliação de desempenho – Sistemas 3. Pequenas e médias empresas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
II. Título.

AGRADECIMENTOS

Ao professor doutor Hamilton Luiz Corrêa, sem o qual este sonho não teria sido possível.

Aos professores doutores da banca de qualificação, Roberta de Carvalho Cardoso e Flávio Hourneaux Junior.

Aos professores da Pós-graduação em Administração da FEA/USP.

À Universidade de Vale do Itajaí pelo apoio.

Aos meus colegas, em especial, Luciano Dalla Giacomassa, Nelson Zunino Duarte, Justina da Costa Rodrigues, Ana Maria Cordeiro e José Roberto Altoff.

A minha amiga Patrícia pela acolhida na cidade de São Paulo.

A todos os meus alunos e ex-alunos.

A minha mãe Odilia Carreirão Ortiga.

e

À Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Santa Catarina (FAPESC) pela bolsa.

Mais do que qualquer época passada, as empresas não conseguirão se sustentar com os métodos tradicionais de controle: hierarquia, sistemas, orçamentos e coisas afins...Cada vez mais, o cimento que as manterá de pé será ideológico.

Collins & Porras

RESUMO

Para competir em um mercado global as organizações precisam, além de formular e implementar estratégias, adotar ferramentas de gestão para monitorar e controlar o desempenho do negócio e comunicar suas ações junto aos seus *stakeholders*. Diante disso, nos últimos 20 anos, os pesquisadores passaram a examinar e propor sistemas de mensuração de desempenho, considerando os parâmetros financeiros e não financeiros, para auxiliar os gestores na implementação de planejamento estratégico, na tomada de decisão e no controle das ações. Mas, causa surpresa, os poucos trabalhos dirigidos às Pequenas e Médias Empresas (PMEs), sobre esse tema. Sabe-se que as PMEs têm características organizacionais e de desempenho que as tornam diferentes das grandes empresas, porém não se pode negligenciar o importante papel dos sistemas de mensuração de desempenho para qualquer tipo de empresa ou forma de gestão. Com isso em mente, a intenção desta tese foi responder a duas perguntas importantes, a saber: as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) empregam indicadores de mensuração de desempenho? As características organizacionais influenciam no emprego de indicadores de mensuração de desempenho? As questões principais podem ser subdivididas nos seguintes questionamentos: Quais tipos de indicadores de desempenho são adotados pelas PMEs? Os indicadores são financeiros ou não financeiros? Quais dimensões não financeiras dos sistemas de mensuração de desempenho são aplicadas nas PMEs? Quais as motivações para empregar medidas de desempenho? Empresas que adotam práticas de gestão estratégicas e de pessoas, também adotam sistema de mensuração de desempenho? Para melhor compreender essas questões, em um primeiro momento realizou-se um levantamento dos referenciais teóricos sobre sistemas de mensuração de desempenho e as características das PMEs. Na sequência, aplicou-se uma pesquisa de campo com uma amostra não probabilística por conveniência com 87 empresas do setor calçadista de Santa Catarina. O método privilegiado foi o quantitativo, para a coleta dos dados utilizou-se a *survey* autoadministrada enviada por *internet* para a análise dos dados aplicou-se técnicas estatísticas (frequência, média, cruzamentos e correlações\associações) com o auxílio do SPSS. Os resultados revelam que as empresas pesquisadas adotam indicadores financeiros e não financeiros, porém os indicadores financeiros são mais utilizados que os não financeiros. Dentre os não financeiros, os mais utilizados são os de processos seguidos pelos de pessoas. Os menos utilizados são os sociais. A pesquisa indica que existe relação entre práticas organizacionais e emprego de indicadores. Empresas que utilizam poucas práticas organizacionais utilizam poucos indicadores financeiros e não financeiros e empresas que empregam mais práticas organizacionais tendem a utilizar um número maior de indicadores financeiros e não financeiros e empresas com maior número de empregados tendem a empregar mais indicadores financeiros e não financeiros.

Palavras-chave: 1. Mensuração de desempenho organizacional 2. Avaliação de desempenho-Sistemas 3. Pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

In order to compete in a global market, besides formulating and implementing strategies, corporations need to adopt management tools to monitor and control the business performance and communicate their actions to their stakeholders. Facing that, in the last 20 years, researchers began to examine and propose performance measurement systems, considering the financial and non-financial parameters to assist managers implementing strategic planning, decision making, and actions controlling. However, it is surprising the small number of studies concerning Small and Medium Enterprises (SMEs) on that topic. It is known that SMEs have management and performance features that make them different from large companies; however one cannot neglect the important role of performance measurement systems for any kind of company, or type of management. Having that in mind, the intent of this thesis was to answer two important questions, namely: Do Small and Medium Enterprises employ indicators to measure performance? Do the organizational characteristics influence the use of indicators to measure performance? The main issues can be divided into the following questions: What kind of performance indicators are adopted by SMEs? Are the indicators financial or non-financial? What non-financial dimensions of performance measurement systems are implemented in SMEs? What are the motivations to use performance measures? Do companies that adopt people and practices strategic management, also adopt performance measurement system? In order to better understand these issues, a study and compilation of theoretical frameworks was carried out related to the performance measurement systems and the characteristics of SMEs. Following that, an applied field research with a non-probabilistic sample by convenience with 87 companies from the footwear industry in Santa Catarina was done. The chosen method was the quantitative one, for the data collection it was used the self-administered survey sent by the Internet and for the data analysis statistical techniques were applied (frequency, average, crossings and correlations\associations) with the aid of SPSS. The results reveal that the companies surveyed have adopted financial and non-financial indicators, but the financial indicators are more used than the non-financial ones. Among non-financial, the most used are the processes followed by people. The least used are the social ones. The research indicates that there is a relationship between organizational practices and indicators employment. Companies using few management practices use fewer non-financial and financial indicators, and, companies that use more organizational practices tend to use a greater number of financial and non-financial indicators, and companies with a larger number of employees tend to employ more financial and non-financial indicators.

Keywords: 1. Organizational performance Measuring 2. Performance evaluation - Systems 3. Small and medium enterprises.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	9
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE TABELAS.....	12
LISTA DE GRÁFICOS	14
LISTA DE FIGURAS.....	15
1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA	21
1.2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	29
1.3 HIPÓTESES DA PESQUISA.....	30
1.4 QUESTÕES NORTEADORAS DA PESQUISA.....	30
1.5 DEFINIÇÕES TEÓRICAS E OPERACIONAIS	31
1.6 ESTRUTURA DA TESE.....	33
2 LINHA TEÓRICO NORTEADORA.....	37
2.1 ESTRATÉGIA: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS.....	37
2.1.1 <i>Posição estratégica</i>	38
2.1.2 <i>Escolhas estratégicas</i>	39
2.1.3 <i>Estratégia em ação</i>	44
2.2 SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO.....	47
2.2.1 <i>Evolução histórica e conceitos</i>	48
2.3 MEDIDAS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	55
2.3.1 <i>Mensuração de desempenho com foco em medidas financeiras</i>	55
2.3.2 <i>Mensuração de desempenho com foco em medidas não financeiras</i>	59
2.3.2.1 SISTEMAS DE MENSURAÇÃO FOCADOS NA QUALIDADE	60
2.3.2.2 Sistemas de mensuração focados no capital intelectual	67
2.3.2.3 Balanced Scorecard.....	73
2.3.2.4 Performance Prism.....	78
2.3.2.5 Smart Performance Pyramid	82
2.3.2.6 Modelo de Corrêa	84
2.3.2.7 Sistemas de mensuração focados na sustentabilidade.....	87
2.3.2.7.1 <i>Ferramentas de gestão que viabilizam os modelos da sustentabilidade</i>	98
2.3.2.7.2 <i>Contribuições do GRI e dos Indicadores ETHOS na medição de desempenho</i>	104
2.3.3 <i>Síntese das principais características dos modelos não financeiros</i>	108
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	113
3.1 MÉTODO DA PESQUISA	113
3.2 CAMINHO TEÓRICO CONCEITUAL DA PESQUISA	115
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA.....	118
3.3.1 <i>Formação da amostra da pesquisa</i>	119
3.4 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS.....	121

3.5	OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DA PESQUISA	126
3.5.1	<i>Variáveis de identificação e controle</i>	126
3.5.2	<i>Variáveis preditoras</i>	127
3.5.3	<i>Variáveis respostas</i>	129
	QUADRO 25 - EMPREGO DE INDICADORES – DIMENSÃO PROCESSOS	131
3.6	ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	135
4	RESULTADO DA PESQUISA EMPÍRICA	137
4.1	CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES)	137
	QUADRO 33 - MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	139
	QUADRO 34 - CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS CONFORME A LEI DA MPE	141
	QUADRO 35 - CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DA EMPRESA PELO NÚMERO DE EMPREGADOS	141
	QUADRO 36 - CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DO TAMANHO DE EMPRESAS	142
4.1.1	MEDIDAS DE DESEMPENHO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES)	144
4.2	PANORAMA DO SETOR CALÇADISTA	149
4.3.1	VERIFICAÇÃO DA CONFIABILIDADE E DA VALIDADE DOS CONSTRUCTOS E DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.	157
4.3.2	CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS	158
4.3.4	EMPREGO DE INDICADORES DE DESEMPENHO	174
4.3.4.1	Indicadores financeiros	174
4.3.4.2	Indicadores não financeiros	175
4.3.4.3	Motivos para o uso de indicadores de desempenho	182
4.3.5	<i>Apresentação dos resultados – análise das hipóteses</i>	186
4.4	SÍNTESE DOS TESTES DAS HIPÓTESES	199
5	CONCLUSÃO DO ESTUDO	205
5.1	CONTRIBUIÇÕES	211
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	213
	REFERÊNCIAS	215
	APÊNDICES	236

LISTA DE ABREVIATURAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

3BL- *Triple Bottom Line*

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BSC- Balanced Scorecard

CNAE- Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e o Desenvolvimento

EFQM - *European Foundation for Quality Management*

EPPs – Empresas de Pequeno Porte

FIESC- Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

MBO – *Management by Objectives*

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

ME – Microempresa

MEG – Modelo de Excelência

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D- Pesquisa e Desenvolvimento

PDP- Política de Desenvolvimento Produtivo

PIB- Produto Interno Bruto

PMEs- Pequenas e Médias Empresas

PNQ – Fundação Nacional da Qualidade

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECEX- Serviços de Comercio Exterior

SINCASJB - Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista

TQM – *Total Quality Management*

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO AO LONGO DOS ANOS.....	50
QUADRO 2 - FATORES DE SUCESSO E FRACASSO NA IMPLEMENTAÇÃO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	54
QUADRO 3 - MEDIDAS FINANCEIRAS.....	57
QUADRO 4 - FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA DO PNQ.....	66
QUADRO 5 - INDICADORES DO MODELO SKANDIA.....	70
QUADRO 6 - MONITOR DE ATIVOS INTANGÍVEIS.....	72
QUADRO 7 - MEDIDAS DE DESEMPENHO PROPOSTAS PELO BSC.....	75
QUADRO 8 - DIMENSÕES DO MODELO DE CORRÊA.....	86
QUADRO 9 - PONTUAÇÃO SUGERIDA PELO MODELO DE CORRÊA.....	86
QUADRO 10 - INDICADORES CONSIDERANDO OS PILARES DA SUSTENTABILIDADE.....	90
QUADRO 11 - ESTRUTURA DO PROJETO SIGMA.....	91
QUADRO 12 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA CADA TIPO DE CAPITAL.....	94
QUADRO 13- AS QUATRO FASES DO SIGMA MANAGEMENT FRAMEWORK.....	95
QUADRO 14 - FERRAMENTAS DE GESTÃO QUE VIABILIZAM A SUSTENTABILIDADE.....	99
QUADRO 15 - INDICADORES DA ISO 14031 E ISO 26000.....	102
QUADRO 16 - VISÃO GERAL DA ESTRUTURA DOS INDICADORES DO GRI.....	105
QUADRO 17 - OS INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	106
QUADRO 18 - PRINCIPAIS DIMENSÕES CONTEMPLADAS NOS MODELOS NÃO-FINANCEIROS.....	109
QUADRO 19 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS NÃO-FINANCEIROS.....	110
QUADRO 20 - VARIÁVEIS CONTIDAS NO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	124
QUADRO 21 - VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	126
QUADRO 22 - CATEGORIAS DAS CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DA EMPRESA.....	128
QUADRO 23 - EMPREGO DE INDICADORES – INDICADORES FINANCEIROS.....	130
QUADRO 24 - EMPREGO DE INDICADORES – DIMENSÃO CLIENTES.....	130
QUADRO 25 - EMPREGO DE INDICADORES – DIMENSÃO PROCESSOS.....	131
QUADRO 26 - EMPREGO DE INDICADORES – DIMENSÃO PESSOAS.....	131
QUADRO 27 - EMPREGO DE INDICADORES – DIMENSÃO SOCIAL.....	132
QUADRO 28 - EMPREGO DE INDICADORES – DIMENSÃO AMBIENTAL.....	132

QUADRO 29 - FINALIDADE DO USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO.....	133
QUADRO 30 - INDICADORES QUE PODERIAM SER UTILIZADOS PELAS EMPRESAS.....	134
QUADRO 31- TÉCNICAS ESTATÍSTICAS UTILIZADAS NO ESTUDO.....	135
QUADRO 32- DIFERENÇAS ENTRE ORGANIZAÇÕES GRANDES E PEQUENAS.....	138
QUADRO 33- MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	139
QUADRO 34- CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS CONFORME A LEI DA MPE.....	141
QUADRO 35 - CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS DE ACORDO COM O SEBRAE.....	141
QUADRO 36 - CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DO TAMANHO DE EMPRESAS.....	142
QUADRO 37 - SÍNTESE DE ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DAS PMES.....	143
QUADRO 38 - CARACTERÍSTICAS DAS PMES A SEREM CONSIDERADAS AO IMPLEMENTAR SISTEMAS.....	145
QUADRO 39 - PONTOS FORTES E FRACOS PARA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM PMES.....	147
QUADRO 40 - DIMENSÕES PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NAS PMES.....	148
QUADRO 41 - TIPOLOGIA DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA PARA DESENVOLVIMENTO DE MEDIDAS DE DESEMPENHO PMES.....	148
QUADRO 42 - EMPRESAS E EMPREGADOS NA FABRICAÇÃO DE CALÇADOS.....	151
QUADRO 43 - ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DO SETOR CALÇADISTA.....	156
QUADRO 44 - SÍNTESE DAS HIPÓTESES.....	203

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CONSISTÊNCIA INTERNA PELO <i>ALFA DE CRONBACH</i> PARA GRUPOS DE ÍTEMS DO QUESTIONÁRIO	158
TABELA 2 - PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS: DIMENSÃO ESTRATÉGIA	169
TABELA 3 - PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS: DIMENSÃO ESTRUTURA, TOMADA DE DECISÃO E COMUNICAÇÃO	170
TABELA 4 - PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS: DIMENSÃO PESSOAS	172
TABELA 5 - FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS PELAS EMPRESAS.....	172
TABELA 6 - INDICADORES FINANCEIROS	174
TABELA 7 - INDICADORES NÃO-FINANCEIROS: DIMENSÃO OPERAÇÕES	177
TABELA 8 - INDICADORES NÃO-FINANCEIROS: DIMENSÃO CLIENTES.....	178
TABELA 9: INDICADORES NÃO-FINANCEIROS: DIMENSÃO PESSOAS	178
TABELA 10 - INDICADORES NÃO-FINANCEIROS: DIMENSÃO SOCIAL	179
TABELA 11 - INDICADORES NÃO-FINANCEIROS: DIMENSÃO AMBIENTAL	180
TABELA 12 - RANKING DO EMPREGO DE INDICADORES E DIMENSÃO CORRESPONDENTE	181
TABELA 13 - RELAÇÃO ENTRE TIPOS DE INDICADORES E GRAU DE EMPREGO DOS INDICADORES.....	182
TABELA 14 - DIMENSÃO: TOMADA DE DECISÃO.....	183
TABELA 15 - DIMENSÃO: CONTROLE	184
TABELA 16 - RANKING DE MOTIVOS PARA EMPREGO DE INDICADORES E DIMENSÃO CORRESPONDENTE	185
TABELA 17 - TOTAL DE RESPOSTAS PARA OS MOTIVOS PARA O EMPREGO DE INDICADORES, POR GRAU DE CONCORDÂNCIA	186
TABELA 18- DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR NÚMERO DE COLABORADORES E SCORE DE UTILIZAÇÃO DE INDICADORES FINANCEIROS	188
TABELA 19 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR NÚMERO DE COLABORADORES E SCORE DE UTILIZAÇÃO DE INDICADORES NÃO-FINANCEIROS.....	189
TABELA 20- ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES DA EMPRESA E SCORE DE UTILIZAÇÃO DE INDICADORES, POR TIPO DE INDICADOR.....	189
TABELA 21- DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR FATURAMENTO/RECEITA E SCORE DE UTILIZAÇÃO DE INDICADORES FINANCEIROS.....	190
TABELA 22- DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR FATURAMENTO/RECEITA E SCORE DE UTILIZAÇÃO DE INDICADORES NÃO- FINANCEIROS	190
TABELA 23- ASSOCIAÇÃO ENTRE FATURAMENTO/RECEITA DAS EMPRESAS E SCORE DE UTILIZAÇÃO DE INDICADORES, POR TIPO DE INDICADOR.....	191
TABELA 24 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR GRAUS DE UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO E INDICADORES FINANCEIROS.....	192
TABELA 25 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR GRAUS DE UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO E INDICADORES NÃO-FINANCEIROS	192
TABELA 26 - ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO ENTRE <i>SCORE</i> DE UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO E SCORE DE UTILIZAÇÃO DE INDICADORES, POR TIPO DE INDICADOR.....	193

TABELA 27 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR GRAUS DE UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO – DIMENSÃO: ESTRATÉGIA E INDICADORES FINANCEIROS	194
TABELA 28 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR GRAUS DE UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO – DIMENSÃO: ESTRATÉGICA E INDICADORES NÃO-FINANCEIROS.....	194
TABELA 29 - ASSOCIAÇÃO ENTRE SCORE DE UTILIZAÇÃO PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E SCORE DE UTILIZAÇÃO DE INDICADORES, POR TIPO DE INDICADOR.....	195
TABELA 30 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR GRAUS DE UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E INDICADORES FINANCEIROS	196
TABELA 31 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR GRAUS DE UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E INDICADORES NÃO-FINANCEIROS.....	196
TABELA 32 - ASSOCIAÇÃO ENTRE SCORE DE UTILIZAÇÃO PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E SCORE DE UTILIZAÇÃO DE INDICADORES, POR TIPO DE INDICADOR.....	197
TABELA 33 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR GRAUS DE UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO E INDICADORES FINANCEIROS	198
TABELA 34 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR GRAUS DE UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO E INDICADORES NÃO-FINANCEIROS.....	198
TABELA 35 - ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO ENTRE SCORE DE UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO E SCORE DE UTILIZAÇÃO DE INDICADORES, POR TIPO DE INDICADOR.....	199

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - PRODUÇÃO BRASILEIRA POR TIPO DE CALÇADOS EM 2007.....	26
GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO, EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO BRASILEIRA.....	152
GRÁFICO 3 - DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO BRASILEIRA POR TIPO EM 2007.....	153
GRÁFICO 4 - OS DEZ PRINCIPAIS DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CALÇADOS EM 2008.....	153
GRÁFICO 5 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR PERÍODO DE FUNDAÇÃO, EM DÉCADAS.....	159
GRÁFICO 6 – EMPRESA FAMILIAR.....	160
GRÁFICO 7 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR FAIXAS DE QUANTIDADE DE COLABORADORES.....	161
GRÁFICO 8 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR FAIXAS DE FATURAMENTO/RECEITA ANUAL.....	162
GRÁFICO 9 - TIPOS DE PRODUTOS FABRICADOS PELAS EMPRESAS.....	162
GRÁFICO 10 – MERCADO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS.....	163
GRÁFICO 11 - REGIÕES QUE VENDEM OS PRODUTOS (MERCADO INTERNO).....	164
GRÁFICO 12 - REGIÕES QUE VENDEM OS PRODUTOS (MERCADO EXTERNO).....	165

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA DA TESE	34
FIGURA 2: GESTÃO ESTRATÉGICA.....	38
FIGURA 3 - MODELO CAUSAL DE DESEMPENHO	47
FIGURA 4 - AS TRÊS DIMENSÕES DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	52
FIGURA 5 - MODELOS FOCADOS NA QUALIDADE.....	61
FIGURA 6 - CRITÉRIOS DO PRÊMIO MALCOLM BALDRIGE.....	62
FIGURA 7 - O MODELO DE EXCELÊNCIA DA EFQM	63
FIGURA 8 - OS CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA	64
FIGURA 9 - MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG).....	65
FIGURA 10 - ITENS DE EXCELÊNCIA DO MEG.....	67
FIGURA 11 - ESTRUTURA DE VALOR DE MERCADO DE UMA EMPRESA	68
FIGURA 12 - MODELO SKANDIA	70
FIGURA 13 - AS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD.....	74
FIGURA 14 - O BALANCED SCORECARD COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO	77
FIGURA 15 - PERFORMANCE PRISM	79
FIGURA 16 - QUESTÕES DO PERFORMANCE PRISM.....	80
FIGURA 17 - PERFORMANCE PYRAMID	83
FIGURA 18 - MÉTODO DE AVALIAÇÃO.....	85
FIGURA 19 - MODELO DE CORRÊA.....	85
FIGURA 20 - PILARES DA SUSTENTABILIDADE	89
FIGURA 21 - PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO SIGMA.....	91
FIGURA 22 - PERSPECTIVAS DO SIGMA SUSTAINABILITY	97
FIGURA 23 - DESDOBRAMENTO DOS SUBSISTEMAS DAS NORMAS ISO E O CICLO DO PDCA	101
FIGURA 24 - DIAGRAMA DA PESQUISA	113
FIGURA 25 - CAMINHO TEÓRICO DA PESQUISA	117
FIGURA 26 - LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DE SANTA CATARINA	118
FIGURA 27 – UNIVERSO E AMOSTRA	121
FIGURA 28 – SÍNTESE DOS RESULTADOS	210

1 INTRODUÇÃO

Estudar e propor soluções que contribuam para melhorar o desempenho das empresas, em um mundo descrito por alguns, como complexo, imprevisível, incerto, plano, em descontrolado (TALEB, 2008; FRIEDMAN, 2005; GIDDENS, 2000) parece ser tarefa árdua. Essa nova realidade tem contribuído para o surgimento de movimentos como: a globalização, as mudanças tecnológicas, as mudanças climáticas, a crescente concorrência, tendo como consequência o aumento da “ditadura do cliente”; a pressão dos *stakeholders* que obrigam as empresas pensarem e agirem além da maximização dos lucros para os acionistas.

Além disso, o ambiente em que as empresas operam é carregado de desafios. A liderança no mercado troca de mãos com maior frequência, a desregulamentação e as novas tecnologias contribuem para reduzir as barreiras de entrada em diversos setores. As empresas são levadas a se envolverem em redes de valor e desenvolverem projetos em conjunto com concorrentes, fornecedores e clientes, o ciclo de vida da estratégia tem reduzido consideravelmente, a globalização permite o surgimento de novos concorrentes operando com preços mais baixos (HAMEL; BREEN, 2007).

Esses movimentos, por sua vez, forçam os gestores a melhorarem a qualidade, a reduzir custos, a inovar, a eliminar ou mitigar impactos ambientais, a serem responsáveis socialmente. Registra-se, ainda que, as mudanças no contexto organizacional levam as empresas, de forma proativa ou não, a repensarem a missão, a razão de ser e o valor agregado, além de definir “seus critérios de sucesso e objetivos” (LAVILLE, 2009, p.155).

É preciso insistir que o cenário descrito exige das empresas uma compreensão melhor de seus negócios e um efetivo gerenciamento das atividades, o que demanda utilizar ferramentas de gestão que integre planejamento e controle. Essa integração faz-se necessário tendo em vista que o planejamento explicita os objetivos organizacionais e o controle monitora se os objetivos estão sendo realizados. Além disso, o desempenho organizacional depende de um sistema de controle que permita detectar possíveis desvios e corrigi-los em tempo hábil (SOBRAL; PECI, 2008).

O controle pode ser definido como um processo sistemático de geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de maneira a torná-las consistentes com os propósitos de garantir o cumprimento da missão e dos objetivos, traçados no planejamento estratégico. Por ser o controle o último elo do processo administrativo sua função é assegurar que o ciclo (planejamento – organização – direção - controle) se complete (SOBRAL; PECI, 2008).

Frisa-se que, o papel do controle, nas últimas décadas, tem ido além de monitorar o ambiente interno. A função controle, também, auxilia no monitoramento das mudanças ambientais que afetam a organização e sugere mudanças que possibilitam alcançar os objetivos traçados. Diante disso, é importante observar a evolução do foco de uma perspectiva de desempenho financeiro para uma perspectiva não financeira. Desde meados dos anos 80, na realidade, os gestores manifestaram a necessidade crescente de controlar os negócios. Entenderam que para competir em ambientes em constantes mudanças, é necessário acompanhar e compreender o desempenho da empresa. A medição tem sido reconhecida, então, como um elemento crucial para melhorar o desempenho empresarial (SHARMA; BHAGWAT; DANGAYACH, 2005; SOBRAL; PECI, 2008).

Cumprir reforçar que um sistema de controle, em virtude da complexidade do ambiente, busca monitorar o desempenho da organização como um todo, além de avaliar o grau de realização da missão, da visão, das estratégias e dos objetivos, monitora as mudanças do ambiente e acompanha o desempenho global da empresa. Para isso o sistema de controle precisa ser equilibrado e dinâmico possível de sustentar os processos de decisão (SOBRAL; PECI, 2008; NEELY *et al.*, 2002). O conceito de "equilíbrio" se refere à necessidade do uso de diferentes medidas e perspectivas, que contribuirão para uma visão holística da organização (LYNCH; CROSS, 1991; FITZGERALD *et al.*, 1991; KAPLAN; NORTON, 1997; KEEGAN *et al.*, 1989; NEELY, 1998; NEELY *et al.*, 2002). Quanto ao dinamismo referem-se à necessidade de se desenvolver um sistema que monitore continuamente o contexto interno e externo, os objetivos e as prioridades das organizações (BITITCI *et al.*, 2000; ECCLES; PYBURN, 1992; LINGLE; SCHIEMANN, 1996; LYNCH; CROSS, 1991; NEELY *et al.*, 2000).

Visto desse modo, o controle é um subsistema do sistema administrativo que tem a finalidade de ajudar os gestores a cumprirem o que foi planejado. Para que o sistema de controle ocorra precisa-se estabelecer parâmetros de desempenho, medição de desempenho, comparação de

desempenho com o padrão e tomar medidas corretivas (CERTO, 2003; BATEMAN; SNELL, 2006). Portanto, pode-se afirmar que ao adotar um conjunto de indicadores as organizações estão construindo um sistema que permite avaliar seu desempenho. São conjuntos de regras, princípios e práticas que interagem de forma coordenada frequentes e previsíveis para coletar e divulgar dados. A falha em reconhecer isto pode levar a falhas graves no processo de controle de gestão, principalmente, quando os componentes do processo não agem em conjunto para ajudar a empresa cumprir sua missão (HAWKINS, 2005).

Nesse sentido, o sistema de avaliação de desempenho, como parte do processo de controle, é orientado por objetivos, que permitem o monitoramento, a avaliação e o *feedback* em relação ao desempenho organizacional. Pode, ainda, originar e transmitir informações acerca das questões financeiras, gerenciais, comerciais, operacionais, ambientais, sociais, comportamentais.

Os sistemas de avaliação, aplicados pelas empresas, foram, no passado, concebidos de forma quantitativa e pautados em indicadores financeiros, contábeis e de eficiência operacional, além de terem sido desenvolvidos dentro de uma lógica departamental. Nestes sistemas, a complexidade do ambiente externo acaba desempenhando pouca influência na sua evolução, mas parece que essa fórmula não mais responde a conjuntura atual (KAPLAN; NORTON, 1997; SEVEIBY, 1998). O controle financeiro somente não revela o valor de uma empresa. É necessário agregar indicadores intangíveis e qualitativos que traduza o real valor.

Cabe ressaltar, que apesar de muitos pesquisadores apontarem que o tema, sistemas de avaliação, utilizando indicadores não financeiros, ocorrer somente nos últimos 30 anos, encontra-se estudos da década de 1950 que criticam o uso excessivo de medidas quantitativas. Ridgeway em 1956 em um artigo intitulado “*Dysfunctional consequences of performance measurements*” argumenta que as medidas quantitativas de desempenho são ferramentas úteis, mas o uso indiscriminado e indevido causa consequências indesejáveis. Antes disso, Peter Drucker, em seu livro, “*The Practice of Management*”, escrito em 1954 defende o uso de indicadores múltiplos como: posição no mercado, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, rentabilidade, gestão de desempenho e desenvolvimento, desempenho e atitude dos trabalhadores e da responsabilidade pública (NEELY *et al*, 1998).

Passado todo esse tempo constata-se que essa discussão não tem prazo para terminar. A justificativa para isso pode estar no fato de o ambiente organizacional ser cada vez mais complexo e requerer das empresas um maior número de medidas de controle de desempenho e que contemple uma visão mais global. Como resultado, surgem propostas no campo de qualidade (modelos da qualidade total), no campo da estratégia (*Balanced Scorecard*, *Performance Prism*), no campo do capital intelectual (*Skandia*, Monitor de Ativos Intangíveis) e no campo da sustentabilidade (*Sigma Sustainability*, *Triple bottom Line*), que buscam obter melhores resultados para a organização.

Contudo, as reflexões apontadas nos parágrafos anteriores levam a questionar se o cenário descrito, também vale para as pequenas empresas. Historicamente esse grupo de empresas foi marcado por características muito específicas que podem limitar à introdução de práticas de gestão que exija dos gestores uma visão mais global.

Sabe-se que as pequenas empresas são marcadas por características como: os proprietários e os gerentes geralmente têm um bom conhecimento do mercado local; o relacionamento com os clientes e os serviços pós-venda é, muitas vezes, mais intenso nas pequenas empresas do que nas grandes organizações; o grau de burocracia é tipicamente menor e as linhas internas de comunicação são mais curtas (WINCH; MCDONALD, 1999). Nas pequenas empresas é possível dedicar esforços para nichos de mercado, pois é mais fácil se concentrar em uma categoria de clientes selecionados e satisfazê-los com produtos e serviços personalizados.

Em oposição, muitas vezes, nas pequenas empresas faltam estratégias de longo prazo ou, quando estas existem, são fortemente vagas (KUENG *et al*, 2000). Destaca-se, ainda, que muitas vezes, a comunicação formal, necessária nas pequenas empresas é substituída por sistemas alternativos informais trazendo para avaliações subjetivas. São caracterizadas, também pela ausência de estabilidade financeira e por gestão familiar.

Em virtude desses fatores Jarvis *et al* (2000), argumentam que as pequenas empresas centram suas atenções e esforços em termos de medidas de desempenho financeiro. Observa-se, ainda que a pequena empresa, dificilmente, envolve-se em projetos de medição de desempenho (TENHUNEN *et al*, 2001; BARNES *et al*, 1998), a medição de desempenho implementado nas pequenas empresas raramente tem uma abordagem "holística" (BARNES *et al*, 1998; RANTANEN; HOLTARI, 2000), a abordagem para a medição de desempenho é informal e

as pequenas empresas têm recursos limitados para análise de dados (ANTONELLI; PARBONETTI, 2002; BARNES *et al*, 1998). Além disso, pesquisa realizada por Neely *et al* (2000), mostra que os custos relacionados com a medição de desempenho são uma importante preocupação dos tomadores de decisão nas pequenas empresas.

Os argumentos anteriores permitem dizer que as pequenas empresas, pela sua estrutura organizacional e, também pela forma como são gerenciadas, são muito vulneráveis às mudanças do ambiente e, por isso, necessitam desenvolver ferramentas gerenciais que permitam tornar mais ágil processo decisório. As pequenas empresas, muitas vezes, perdem competitividade porque demoram a perceber as mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, ambientais e políticas por falta de mecanismo de monitoração.

Diante do quadro traçado e considerando o relevante papel das pequenas e médias empresas para a economia e os desafios enfrentados por elas pela busca da sobrevivência e da competitividade é que se propõe estudar a relação entre práticas de gestão e sistemas de avaliação de desempenho nesse conjunto de empresas.

1.1 O problema da pesquisa

Durante as últimas duas décadas, os pesquisadores de gestão tornaram-se cada vez mais interessados em melhorar o projeto de medição de desempenho e sistemas de avaliação. Como a competição se intensificou e a informação tornou-se mais facilmente disponível, as medidas financeiras de desempenho têm sido vistas como medidas de desempenho insuficiente e as medidas não financeiras tornaram-se cada vez mais valiosas como novas fontes de informação, pois facilitam aos gestores a tomada de decisões estratégicas (FISHER, 1992; BANKER; JOHNSTON, 2000). Além disso, ajudam a prever o desempenho a longo prazo (SCHIEMANN; LINGLE, 1999), melhorando assim o planejamento e o controle.

Contudo, as empresas estão tendo problemas na identificação e na definição de indicadores de desempenho. Nesse sentido, os pesquisadores argumentam que mais estudos dessas relações são necessários. Justificam que as empresas precisam de sistemas de medição de desempenho com foco no cliente para avaliar eficácia e eficiência da organização (MONTGOMERY;

LEMAK; REED, 1997), além disso, devem ser orientados para longo prazo. Isso porque a maioria das medidas financeiras reflete o desempenho passado, mas não antecipa o futuro (SCHIEMANN; LINGLE, 1997). Portanto, os principais indicadores de desempenho do negócio não podem ser encontrados somente em dados financeiros (ECCLES, 1991).

Para os pesquisadores, no passado, os indicadores financeiros eram aceitáveis para registrar os investimentos no balanço das empresas. Porém, nas últimas décadas, ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva. Apontam que as estratégias para a criação de valor mudou de gestão de ativos tangíveis para estratégias baseadas no conhecimento. Autores como Edvinsson e Malone (1998), Sveiby (1998) advogam que utilizar indicadores relacionados com ativos intangíveis é necessário para complementar a contabilidade clássica.

Outro estudo que busca transpor as fronteiras definidas pelos modelos baseados apenas em indicadores financeiros é o *Balanced Scorecard* (BSC). Conforme Kaplan e Norton (1997), o desempenho empresarial deveria ser mensurado a partir da integração das perspectivas financeiras e não financeiras (clientes, processos internos e de aprendizado e crescimento), procurando uma conexão com os objetivos e a estratégia empresarial.

Recentemente surgiu a preocupação em medir o desempenho organizacional quanto aos impactos ambientais e sociais. Um estudo que pode ser citado sobre essa temática é o de John Elkington (2000) intitulado *Cannibals with forks*, em português, canibais com garfo e faca. Nesse livro, o autor apresenta o conceito de *Triple-Bottom-Line* e argumenta que as empresas para serem bem sucedidas precisam pensar em um sistema de avaliação de desempenho que integre os aspectos econômicos, ambientais e sociais. É necessário lembrar que antes dos estudos supracitados, vários outros modelos de avaliação foram propostos. Entre eles, o de maior destaque foi o movimento pela qualidade que levou o aparecimento de ferramentas para avaliar o desempenho das organizações.

Apesar das evidências de que muitas empresas estão mudando o seu sistema de medição de desempenho para acompanhar as medidas não financeiras e avaliar as novas estratégias competitivas (KAPLAN; NORTON, 1997; OLVE; ROY; WETTER, 1999, EPSTEIN; WESTBROOK, 2001) encontra-se outras que, ainda mantêm sistemas de medição de desempenho centrados nas medidas financeiras (MAISEL, 1992; LINGLE; SCHIEMANN,

1996). Para Lazere (1998) o peso dos relatórios financeiros e as medidas financeiras são excessivos. Muitas empresas não têm medidas em vigor relativas aos empregados, fornecedores, clientes e processos internos, tais como flexibilidade, adaptabilidade, inovação e qualidade (SCHIEMANN; LINGLE, 1996; MONTGOMERY; LEMAK; REED, 1997).

Várias explicações são sugeridas para a falta de uso de indicadores não financeiros: (I) é mais complexo medir o desempenho não financeiro do que o desempenho financeiro (LINGLE; SCHIEMANN, 1996), (II) depende de recursos organizacionais, (III) depende de práticas de gestão utilizadas (planejamento estratégico, gestão da qualidade, filosofia de produção enxuta, gestão ambiental, gestão da responsabilidade social, *Balanced Scorecard*) (GEROLAMO, 2003; CARPINETTI, 2000; CARPINETTI; MARTINS, 2001), (IV) depende de pessoas qualificadas e infraestrutura organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997; RENTES *et al*, 2002).

Estudos realizados no Brasil sugerem que essa visão de gestão de negócios dificilmente é implementada nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (SEBRAE, 2005; AMATO NETO, 2005; VERSCHOORE, 2004; CASSIOLATO; LASTRES 2003; PUGA, 2003; SUZIGAN, 2001). A ausência de práticas de gestão, a falta de qualificação e infraestrutura nas PMEs limitam o uso de sistemas de mensuração de desempenho que apresente em medidas não financeiras.

Nesse sentido, emerge a necessidade de mais conhecimento empírico sobre sistemas de mensuração de desempenho nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (GARENGO *et al*, 2005), dado que as pesquisas, nesse campo, foram realizadas com mais frequência em grandes empresas. Pesquisadores como Hudson, Smart e Bourne (2001) defendem que os modelos propostos não seriam, necessariamente, compatíveis com as práticas de gestão de desempenho nas pequenas empresas. Em particular, as diferenças encontram-se nas dimensões organizacionais que devem ser consideradas e do tipo de indicador de desempenho selecionado. Além disso, o contexto das pequenas e médias empresas, a sua flexibilidade estratégica e a necessidade de resultados, em curto prazo, pouco foram considerados nesses modelos.

Ressalta-se, ainda que as dimensões mais relevantes do desempenho não são, necessariamente, as mesmas para todos os interessados (NEELY *et al*, 2002). Os gerentes, por

exemplo, estarão mais interessados na produtividade, os acionistas terão foco na rentabilidade, os banqueiros sobre a solvência, ao passo que os governos olharão, especificamente, para o crescimento do emprego. Além disso, as PMEs tem compromissos com empregados, fornecedores, clientes, parceiros de negócios e sociedade (CHESBROUGH, 2003; JACOB, 2004; ELKINGTON, 2001).

Reforça-se que estudos nas pequenas empresas são relevantes pelo fato desse grupo de empresas constituírem mais de 90 % das empresas no mundo todo e representarem entre 50 e 60 % dos empregos. Na América Latina, 95% das empresas são PMEs, e são responsáveis por 40 e 60 % do PIB. Na União Europeia, estima-se que, a partir de 2003, mais de 20 milhões de PMEs (com até 250 empregados) representavam mais de 80 milhões de empregos (VIVES, 2005). No Brasil pesquisas apontam que as PMEs são predominantemente familiares, de sociedade limitada e estão sediadas nas proximidades dos grandes centros econômicos (MACEDO, 2008). Até 2002, conforme Tachizawa e Faria (2002), elas representavam um universo de 4,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, eram responsáveis por 48% da produção nacional, 42% do pessoal ocupado na indústria; 80,2% dos empregos no comércio, 63,5% da mão-de-obra do setor de serviços e cerca de 20% do Produto Interno Bruto foram gerados por essas empresas.

Destaca-se que esse grupo de empresas, no Brasil, se constitui como um importante componente na geração do Produto Nacional (PN) e na distribuição de renda. Além de ter grande capacidade de absorção de grande contingente da mão-de-obra com diversos níveis de qualificação e possibilidade de atuar no comércio exterior, diversificando a pauta de exportações.

Entretanto, mesmo sendo consideradas importantes para a economia de qualquer país as PMEs enfrentam problemas tanto externos quanto internos. As vulnerabilidades externas estão relacionadas a eventos como crise na economia, grandes flutuações cambiais, concorrência internacional crescente, variáveis político-legais como leis trabalhistas e ambientais. Quanto às vulnerabilidades internas apresenta-se carência de capacidade gerencial, pouca habilidade dos proprietários para lidar com o ônus burocrático que o governo lhes impõe e para negociar bem com os fornecedores de capital, falta de recursos humanos qualificados e de recursos financeiros para desenvolvimento e ausência de indicadores gerenciais (CLARKE; MONKHOUSE, 1995).

Além das questões levantadas, no parágrafo anterior cabe ressaltar que as pequenas e médias empresas têm dificuldade de identificar e entender como os indicadores de desempenho afetam as suas atividades. Observa-se que muitas dessas empresas desconhecem a existência de indicadores que permitem monitorar suas ações e muito menos que elas podem ser afetadas se seus fornecedores, clientes, concorrentes ou governos adotá-las.

O setor calçadista brasileiro, representante desse universo, também apresenta as mesmas características. O setor é marcado pelo uso intensivo de mão-de-obra, grande quantidade de empresas de pequeno porte e baixo grau de inovação tecnológica (SPÍNOLA, 2008).

Na atualidade o Brasil é reconhecido como um importante produtor de calçados. Detém o terceiro lugar no *ranking* dos maiores produtores mundiais. A produção brasileira está distribuída por todas as regiões e os Estados que mais se destacam são: Paraíba, Ceará e Bahia (região nordeste com a maior produção 44%), Rio Grande do Sul e Santa Catarina (região sul com 34% da produção), São Paulo e Minas Gerais (região sudeste representa 21% da produção). Somado o Nordeste e o Sul se destacam com a maior produção (78% do total) (ABICALÇADOS, 2009).

Os produtores de calçados, no Brasil, contam com uma cadeia de suprimento composta por mais de 2.400 indústrias de componentes, mais de 800 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando, anualmente, mais de 40 milhões de peles e cerca de 130 fábricas de máquinas e equipamentos. A indústria calçadista é especializada em todos os tipos de calçados: femininos, masculinos e infantis, além de calçados especiais, como ortopédicos, de segurança do trabalhador e esportivos (ABICALÇADOS, 2009).

Estimativas realizadas pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), a produção brasileira de calçados atingiu 803 milhões de pares em 2008. Os calçados fabricados são, na sua maioria, de plástico/borracha (52%), de couro (31%), tênis de qualquer material (10%) e outros materiais (7%).

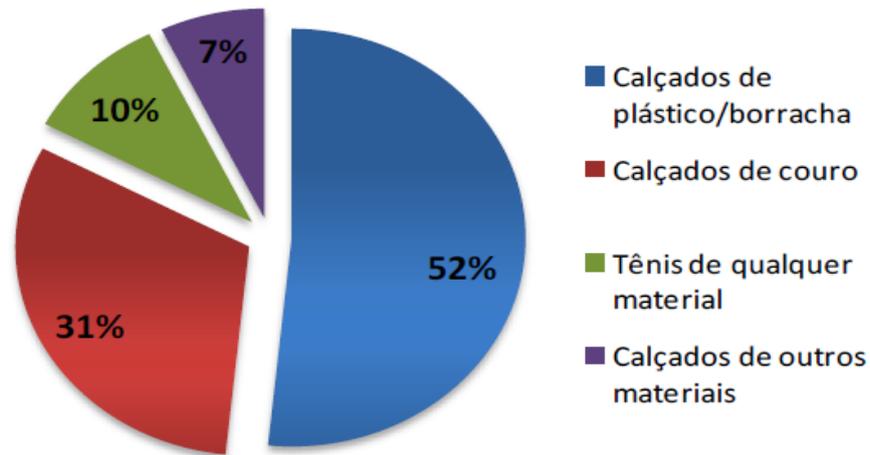


Gráfico 1 - Produção brasileira por tipo de calçados em 2007

Fonte: ABICALÇADOS (2009, p. 09)

As empresas de grande porte são responsáveis por 58% do total da produção brasileira. A exportação é realizada para vários países e os Estados Unidos são os principais compradores do calçado brasileiro (ABICALÇADOS, 2009; IEMI, 2009).

Cabe lembrar que, desde o início da década de 1990, com a abertura do mercado o setor calçadista brasileiro enfrenta tempos de turbulência com o aumento das vendas de produtos chineses para o mercado mundial e, principalmente, para o mercado norte americano. Conforme, estudo divulgado pelo BNDES em 2004 o preço médio dos calçados chineses custava para os Estados Unidos US\$ 6, 31 por par contra US\$ 10,92 do Brasil (BNDES, 2006). Em virtude do domínio chinês na produção de calçados a baixo custo, os produtores nacionais foram forçados a buscar novos padrões competitivos (VIEIRA; PAIVA, 2005).

A partir desse contexto, percebe-se que o setor calçadista tem papel relevante na economia nacional e internacional e contribui significativamente com a pauta de importação e exportação. No Brasil o setor calçadista é constituído, na sua maioria, por pequenas e médias empresas e como consequência tem papel fundamental na geração de emprego e renda. Contudo, nas últimas décadas o setor tem passado por uma série de dificuldades em função das mudanças na economia. Na década de 1990 as empresas foram afetadas com a abertura de mercado, após esse período a concorrência se intensificou e surgiu a China como grande competidor. Nessa onda de mudanças, no ambiente de negócios, recentemente a valorização do real frente ao dólar comprometeu significativamente o setor calçadista. As empresas brasileiras reduziram as exportações e as estrangeiras, principalmente as chinesas, aumentaram suas vendas por terem um produto mais competitivo.

As mudanças no macroambiente e no ambiente setorial parecem afetar a maioria das empresas desse setor. As empresas que exportam tem dificuldades para colocar, no mercado externo, produtos competitivos em função da valorização do real e as que atuam no mercado nacional precisam enfrentar a competição dos produtos chineses.

Diante do exposto, chega-se a conclusão que para enfrentar a competição é necessário estabelecer ferramentas de gestão que melhore o desempenho das empresas brasileiras. Entre as ferramentas de gestão podem-se destacar os sistemas de mensuração de desempenho que permitem gerar informações sobre diversas dimensões de desempenho para diferentes usuários e que facilitem o aprendizado organizacional e a tomada de decisão.

Contudo, sabe-se que, para as pequenas e médias empresas medirem o desempenho ainda é um desafio, sobretudo em função de suas características de gestão. Por tais razões desenvolver um quadro que contribua para compreender como as pequenas e médias empresas, do setor calçadista, lidam com os sistemas de mensuração de desempenho torna-se relevante. Esse quadro deve ser construído a partir de dados primários, visto que não existem dados dessa natureza publicados, e estes são importantes para compreender tal problemática e contribuir com a pesquisa científica.

Diante disso, para a presente tese foram formuladas as seguintes questões de pesquisa: **“Pequenas e medias empresas do setor calçadista de Santa Catarina empregam indicadores de mensuração de desempenho? Suas práticas organizacionais tem relação com o emprego de indicadores de mensuração de desempenho?”**.

Como consequência outras questões surgiram: quais os tipos de indicadores são privilegiados pelas empresas? Esses indicadores são financeiros ou não financeiros? O tamanho das empresas influencia no uso de indicadores de mensuração de desempenho? As empresas que adotam práticas de gestão estratégica utilizam indicadores não financeiros? As empresas que adotam práticas de gestão de pessoas empregam indicadores de mensuração de desempenho financeiros e não financeiros? Quais motivos levam as empresas a usarem indicadores de desempenho? As empresas que empregam indicadores não financeiros utilizam ferramentas de gestão (Balacend Scorecard, gestão da qualidade, sistema de gestão ambiental, gestão da responsabilidade social)?

As respostas aos questionamentos podem contribuir com estudos realizados sobre o tema no sentido de corroborar e/ou refutar algumas afirmações. Em particular os estudos que apresentam os seguintes argumentos:

- I. Difícilmente as PMEs se envolvem com projetos de medição de desempenho (TENHUNDEN *et al*, 2001; BARNES *et al*, 1998) ou não usam qualquer sistema de medição ou usam incorretamente (CIMA 1993; TENHUNEN *et al.*, 2001; HVOLBY; THORSTENSON, 2000; MCADAM, 2000).
- II. As PMEs prestam pouca atenção aos indicadores não financeiros, concentrando-se, principalmente, em dados financeiros (MASALLA, 1994).
- III. As medidas não financeiras mais comuns adaptadas pelas PMEs são o número de empregados (MOHR; SPEKMAN, 1994; ROBINSON; SEXTON, 1994; DAVIDSSON, 1991; O'FARELL, 1986), o crescimento da receita (MILLER; WILSON; ADAMS, 1988), a participação de mercado e receita por funcionário (O'FARELL, 1986). Essas medidas precisam ser revistas e atualizadas para que as PMEs enfrentem a concorrência, tenham acesso a recursos (MCGEE; DOWLING; MEGGINSON, 1995) e atendam às expectativas e satisfação das necessidades das partes interessadas (SRINIVASAN; WOO; COOPER, 1994).
- IV. Alguns sistemas tradicionais de medição de desempenho estão focados em objetivos de curto prazo. Aspectos de longo prazo, tais como a flexibilidade necessária para atender a crescente variedade na produção, *lead time* de manufatura, atitude dos funcionários e responsabilidade social são negligenciados ou vistos como opcional ou informal (SHARMA; BHAGWAT; DANGAYACH, 2005).
- V. Os sistemas de controle são afetados pelos fatores contingenciais (dimensões da organização, estrutura organizacional, cultura organizacional e estilo de liderança) (SOBRAL; PECI, 2008).
- VI. A concepção e a implementação do controle do processo de gestão são impulsionadas pela missão, estratégia de negócio, pela percepção da gerência em relação ao comportamento requerido para implantar a estratégia, pela crença dos gestores sobre o comportamento humano e necessidade de um processo que garanta a renovação das estratégias (HAWKINS, 2005).
- VII. Os sistemas de mensuração de desempenho devem ser concebidos e executados em conformidade com a estratégia de negócios da empresa a fim de ligar a estratégia com os

objectivos de funções, grupos de pessoas e indivíduos, bem como aspectos operacionais (GARENGO *et al*, 2005).

VIII. O projeto de sistema de avaliação de desempenho para as PMEs devem considerar a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas externas, incluindo clientes, fornecedores, concorrentes, comunidade (DAFT, 2002) e deve ser medido com base em uma abordagem holística que integra as medidas financeiras e não financeiras, bem como a integração dos parâmetros externos e internos (NOCI, 1994).

IX. Os fundamentos para responder as questões supracitadas estão sustentados em estudos nacionais e internacionais sobre gestão, mensuração de desempenho, sistemas de mensuração de desempenho e características das pequenas e médias empresas e estudo empírico realizado com 87 empresas do setor calçadista de Santa Catarina. Para coletar os dados utilizou-se uma *survey* e para a análise aplicou-se técnicas estatísticas.

Considerando os argumentos arrolados são apresentados, nos próximos itens, os objetivos da tese.

1.2 Objetivos da investigação

O objetivo geral do trabalho consiste em analisar a relação entre as práticas organizacionais presentes nas pequenas e médias empresas e emprego de sistema de mensuração de desempenho.

Para a operacionalização do objetivo proposto, têm-se como objetivos específicos:

- ✓ Descrever as principais características das empresas pesquisadas.
- ✓ Identificar o emprego de indicadores de desempenho pelas MPMEs do setor calçadista catarinense.
- ✓ Levantar quais os tipos de indicadores é privilegiados pelas empresas.
- ✓ Identificar os motivos que levam as empresas a usarem indicadores de desempenho.
- ✓ Analisar a relação entre gestão estratégica e indicadores de desempenho.
- ✓ Analisar a relação entre práticas de gestão de pessoas e indicadores de desempenho.
- ✓ Avaliar a relação entre o emprego de indicadores e o uso de ferramentas de gestão.

1.3 Hipóteses da pesquisa

A partir das questões formuladas destacam-se algumas hipóteses que nortearam a pesquisa de campo.

- **Hipótese 1:** observa-se a existência de relação entre tamanho das empresas e o emprego de indicadores de mensuração de desempenho;
- **Hipótese 2:** Observa-se a existência de relação entre práticas organizacionais e emprego de indicadores de mensuração de desempenho.
- **Hipótese 3:** Observa-se a existência de relação entre práticas de gestão estratégica e emprego de indicadores de mensuração de desempenho.
- **Hipótese 4:** Observa-se a existência de relação entre práticas de gestão de pessoas e emprego de indicadores de mensuração de desempenho financeiros e não financeiros.
- **Hipótese 5:** Observa-se a existência de relação entre ferramentas de gestão e o emprego de indicadores de mensuração de desempenho.

1.4 Questões norteadoras da pesquisa

As leituras realizadas chamam a atenção para questões fundamentais que nortearam a escolha do tema. Ao longo das décadas de 1970 e 1980 as medidas tradicionalmente utilizadas pelas empresas foram alvo de críticas de figuras influentes, como o Berliner e Brimson (1988), Hayes e Abernathy (1980), Johnson e Kaplan (1987); Kaplan (1984) e Skinner (1969). Essas críticas resultaram em várias inovações. Novas medidas de avaliação (não financeiras), complementar as tradicionais (financeiras) foram desenvolvidas (KAPLAN; NORTON, 1997; DVINSSON; MALOENE, 1998; SVEIBY, 1998; ELKINGTON, 2001). A partir desse período, as empresas passaram a entender que para competir, em ambientes em constante mudança, é necessário monitorar e compreender o desempenho do negócio. Nesse sentido, a medição acabou sendo reconhecida como um elemento crucial para melhorar o desempenho empresarial.

Contudo, percebe-se que existem poucas investigações sobre sistemas de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas. Os estudos sobre o tema em grandes empresas remontam à década de 1980, enquanto as primeiras pesquisas relacionadas às pequenas

empresas aparecem apenas na metade da década de 1990. Nesse período, as pequenas e médias empresas têm utilizado, basicamente, medidas financeiras para avaliar o desempenho (TATICCHI *et al*, 2009).

Além disso, pesquisas, preliminares, apontam que muitas pequenas e médias empresas (PMEs) utilizam algum tipo de indicador financeiro para medir o desempenho e este representa a base da monitoração. No entanto, os limites do sistema tradicional têm sido discutidos e PMEs parecem perceber a necessidade de adotarem medidas não financeiras, complementares às medidas financeiras. Mas, hoje, ainda existem obstáculos significativos na implementação destas medidas. Pesquisadores argumentam que o uso de indicadores nas PMEs é informal (ADDY *et al*, 1994; HUDSON *et al*, 1999) e que a coordenação acontece por meio de controle direto. Minimizando, dessa forma a necessidade de uma gestão formal (planejamento e controle) (MINTZBERG, 1973).

As evidências apontadas, ao longo do capítulo, ressaltam a necessidade de compreender melhor a aplicação de sistemas de avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs), sejam de diferentes setores ou de setores específicos, a fim de apontar suas necessidades e desenvolver indicadores de desempenho que atendam suas necessidades.

1.5 Definições teóricas e operacionais

Para resolver um problema ou encontrar evidências para testar uma hipótese, o pesquisador precisa esclarecer com exatidão qual o significado dos principais termos, conceitos, definições e constructos que serão adotados no estudo. A não utilização desse procedimento pode comprometer a validade e a confiabilidade dos achados da pesquisa, ocasionando contradições e sobreposição de explicações dos resultados encontrados, bem como de possíveis aplicações. Diante disso, é imperioso conceituar e definir os termos e variáveis principais que nortearão a pesquisa. Dessa maneira, permitir o compartilhamento dos resultados do trabalho com outros estudiosos do assunto sobre os conceitos, as definições, os possíveis constructos e as variáveis incluídas no estudo, compreendendo de maneira similar os resultados, conclusões e limitações do estudo.

Organização: “[...] coletividades que foram estabelecidas para a concretização de objetivos relativamente específicos de forma mais ou menos contínua”. Contudo, deve-se esclarecer que “[...] as organizações possuem características diferenciadoras, além de especificidade e continuidade da meta. Essas características incluem [...] níveis de autoridade, um sistema de comunicação e um sistema de incentivos que permite, aos diversos tipos de participantes, trabalharem juntos para a realização de metas comuns” (SCOTT, 1964, p. 488 *apud* HALL, 2004, p. 28).

Controle organizacional: processo através do qual os gestores influenciam o comportamento e orientam a empresa no cumprimento da missão. “Esforço sistemático de geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos e objetivos” (SOBRAL; PECCI, 2008, p. 231).

Sistema de mensuração de desempenho: conjunto de métodos, ferramentas e indicadores (financeiros e/ ou não financeiros), estruturado com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho para diferentes usuários e que facilite o aprendizado organizacional e a tomada de decisão (BITITCI, *et al*, 2000).

Indicador de desempenho: medida construída com objetivos e metas realistas para facilitar os processos de prognóstico e/ou diagnóstico e justificar decisões e ações subsequentes para criar valor ao negócio. “Métrica utilizada para quantificar a eficiência e/ou eficácia da ação” (NEELY *et al*, 1995 *apud* BOURNE; NEELY, 2003, p.3).

Pequenas e Médias Empresas (PMEs): considera-se dois critérios para classificação do porte da empresa. Baseado na receita operacional bruta anual e na quantidade de empregados formais.

Práticas organizacionais: estão relacionadas com aquilo que os administradores fazem quando gerenciam uma empresa à medida que planejam, organizam, coordenam, controlam e se comunicam com seus *stakeholders* (CLEGG *et al* 2001).

Gestão: “conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam a uma finalidade: o alcance da eficácia” (CHANLAT, 2000, p. 31).

Práticas de gestão: ações realizadas que visam à obtenção da eficácia organizacional. Essas ações tem raízes nas funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) e sua eficácia é sinalizada por certo número de indicadores financeiros e não financeiros.

Ferramentas de gestão: metodologias sistematizadas que tem como propósito obter eficiência e eficácia na realização de uma determinada tarefa de forma mais estruturada. Várias são as ferramentas de gestão encontradas, porém nessa tese foram privilegiadas as seguintes: sistema de informação, 5S, gestão da qualidade total, ISO 9001, sistema de gestão ambiental, ISO 14001, gestão da responsabilidade social, ISO 8000, OHSAS 18001, código de conduta e Balanced Scorecard (BSC).

Emprego de indicadores de desempenho: emprego de sistemas de mensuração de desempenho por determinada empresa considerando as dimensões financeiras e não financeiras.

Uso de indicadores: motivos que levam uma determinada empresa utilizar indicadores de desempenho. As variáveis foram estabelecidas conforme a proposta de Hawkins (2005) que sugerem três motivos para o uso de indicadores: tomada de decisão estratégica, controle e educação e aprendizagem.

Indicadores financeiros: medidas relacionadas com receita operacional, retorno sobre o capital empregado, crescimentos das vendas, redução de custos, lucratividade dos clientes oriundas da contabilidade gerencial com o propósito de medir o desempenho do negócio.

Indicadores não financeiros: medidas relacionadas com as dimensões da qualidade, dos clientes, dos processos, dos *stakeholders*, das pessoas e da sustentabilidade cuja finalidade é medir os aspectos intangíveis e obter resultados de longo prazo.

1.6 Estrutura da tese

O dicionário da língua portuguesa apresenta diversos conceitos para a palavra estrutura, contudo nesse tópico entende-se como estrutura a forma como os elementos se relacionam entre si e que determinam a natureza, as características e o funcionamento do todo. Nesse sentido, a seguir ilustra-se a estrutura da tese.

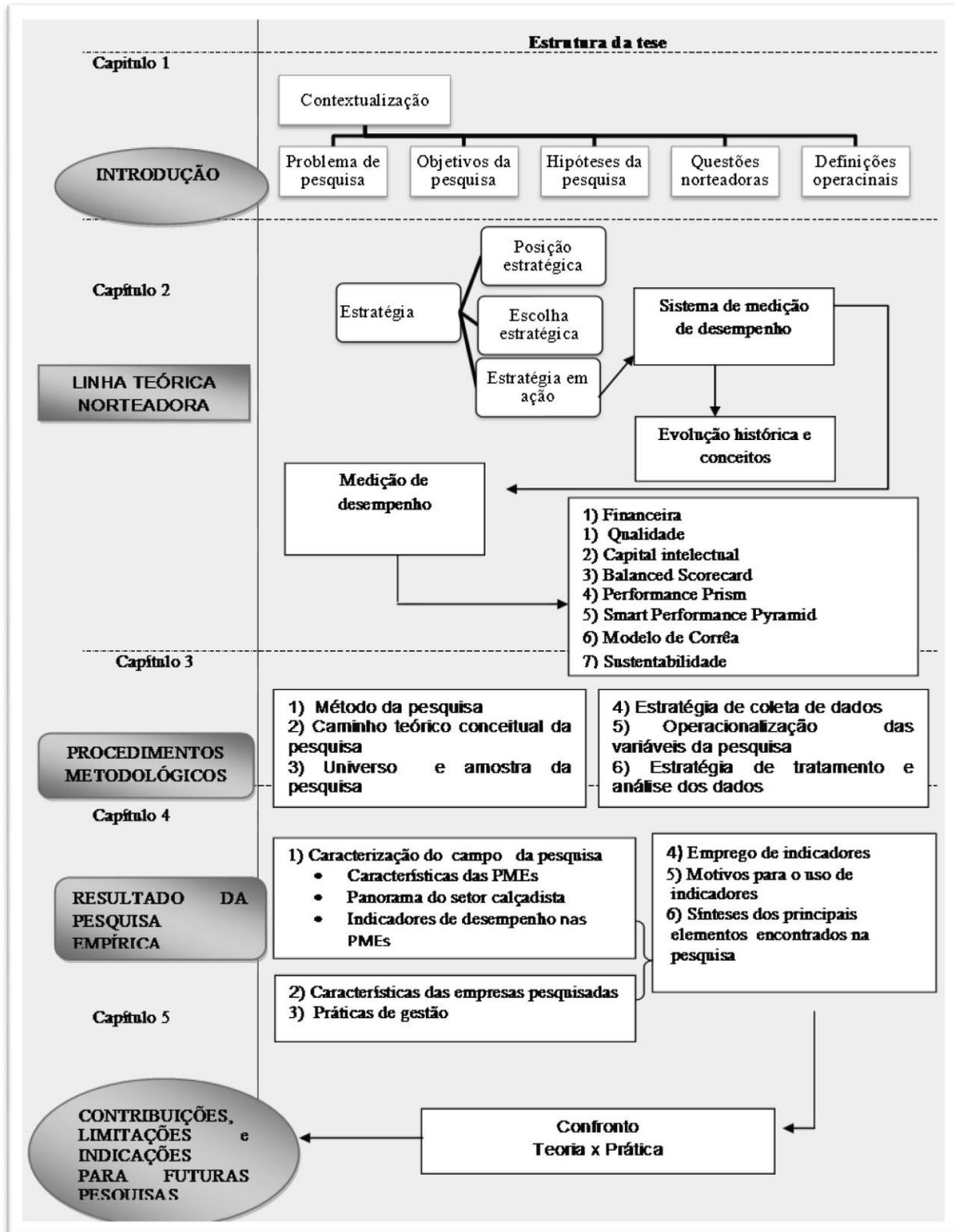


Figura 1 - Estrutura da tese

Como pode-se perceber, no primeiro capítulo destaca-se a introdução, na qual se contextualiza o tema, define-se o problema de pesquisa, os objetivos, as questões norteadoras e alguns termos teóricos e operacionais do estudo. O segundo capítulo apresenta a discussão

sobre a função controle, indicadores desempenho, sistema de avaliação de desempenho, tipos de modelos de desempenho. Esse conjunto de conceito será necessário, pois proporcionarão uma arcabouço teórico que permite nortear a coleta de dados. O terceiro capítulo apresenta uma discussão sobre pequenas e médias empresas (PMEs) e o setor calçadista. No quarto capítulo detalha-se os procedimentos metodológicos da pesquisa considerando, os participantes, o procedimento de coleta de dados e as técnicas de análise dos resultados. No quinto capítulo destaca-se os resultados da pesquisa, as análises e os *insights* percebidos. No sexto capítulo destaca-se as principais conclusões da tese, o cumprimento dos objetivos e as recomendações sugeridas para estudos futuros. Por último, apresenta-se as referências bibliográficas que nortearam o estudo.

2 LINHA TEÓRICO NORTEADORA

Parece natural, que uma revisão teórica inicie com o tema do trabalho que, no caso específico, consiste em analisar a relação entre as práticas de gestão e os sistemas de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresa do setor calçadista de Santa Catarina. No entanto, para compreender melhor o tema e ter uma visão mais integrada é necessário começar dissertando sobre processo de estratégia. Qual a explicação para isso?

Ao longo das últimas décadas percebem-se movimentos em prol da medição de desempenho como um elemento para gestão eficaz e eficiente das organizações (KENNERLEY; NEELY, 2002). É de consenso que sistemas de mensuração de desempenho (SMDs), devem estar alinhados com os objetivos estratégicos das empresas para que possam auxiliar a manutenção e a conquista de novos mercados, além de aprimorar a maneira como os recursos são geridos (HUDSON, *et al*, 2001).

Para Kaplan e Norton (1997) os sistemas de avaliação não obtêm êxito porque, na maioria das vezes, a equipe de gestão não consegue chegar a um consenso de como a visão deve ser alcançada. Quando isso acontece continuam seguindo o velho e tradicional critério de desempenho, ou seja, o *feedback* é concentrado, exclusivamente, em resultados de curto prazo (medidas financeiras) e pouco tempo é reservado para a revisão dos indicadores da estratégia.

É oportuno lembrar, que a formulação de estratégia exerce um importante papel na gestão das empresas. No entanto, encontram-se algumas evidências de que as PMEs dão pouca atenção à estratégia e formulação de estratégia (SNUIF; ZWART 1994a). Também, não existe um quadro teórico abrangente, capaz de explicar e orientar a gestão estratégica de pequenas empresas (GIKINSKI *et al.*, 2002).

2.1 Estratégia: considerações teóricas

A partir da década de 1960 o tema estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica passaram a ser destaque na literatura de gestão e alvo de muito debate. Quanto se fala em estratégia nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) muitos argumentam que a gestão

estratégica é um conceito que deve ser reservado para as grandes empresas com estruturas adequadas para essa tarefa. PMEs, geralmente, estão ocupadas demais lidando com problemas operacionais e não têm tempo para se dedicar a gestão estratégica (HANLON; SCOTT, 1995). Uma estratégia formal, por outro lado, pode melhorar o desempenho do negócio e pode ser importante para as PMEs. Existem argumentos que o tamanho de uma empresa pode influenciar a "estratégia" correta (PELHAM, 1999). Além disso, estudos sugerem não existir relação entre estratégia e desempenho (CAMPBELL - HUNT, 2000).

A gestão estratégica pode ser conceituada como um conjunto de decisões e ações que determinam o desempenho de uma empresa em longo prazo e para que isso aconteça é preciso entender a posição estratégica, as escolhas estratégicas e transformar estratégia em ação (HUNGER; WHEELLEN, 2002; JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007).



Figura 2: Gestão estratégica

Fonte: Baseado em Johnson, Scholes e Whittington (2007)

2.1.1 Posição estratégica

A posição estratégica é o primeiro estágio da gestão estratégica e consiste na identificação do impacto do ambiente externo sobre a estratégia, a capacidade estratégica da empresa (recursos tangíveis e intangíveis) e as expectativas e exigências dos *stakeholders*. As escolhas estratégicas “envolvem entender as bases implícitas da estratégia futura [...] e as opções para desenvolver estratégia em termos de direções que a estratégia deve seguir e métodos de desenvolvimento”. A estratégia em ação diz respeito definição de estrutura, processos e

controles adequados que permitem o sucesso da estratégia (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p. 54).

Para Hunger e Wheelen (2002) a gestão estratégica baseia-se em quatro elementos: análise do ambiente, formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação e controle.

A análise do ambiente compreende o macroambiente formado pelas variáveis político-legais, econômicas, sociais, tecnológicas e naturais. O ambiente setorial composto por um conjunto de *stakeholders*. No ambiente interno considera-se a capacidade estratégica da empresa em relação aos recursos tangíveis e intangíveis possíveis de ser acessados (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007; PENG, 2008). A análise sistemática desse conjunto de variáveis permite aos gestores identificarem as ameaças e oportunidades, forças e fraquezas e que formam o contexto no qual poderão ser estabelecidas as estratégias.

2.1.2 Escolhas estratégicas

Para que seja possível fazer escolhas estratégicas é preciso distinguir entre a estratégia da unidade de negócios e estratégia corporativa. Estratégia da unidade de negócios é direcionada para a empresa competir em um determinado negócio. A estratégia corporativa envolve questões de alocação de recursos entre a empresa.

Um primeiro conceito que se encontra na literatura de gestão é a estratégia de posicionamento de Porter. Segundo esse autor consiste em um processo de criação de uma posição única e valiosa por meio de um conjunto de atividades. A estratégia pode ser vista como uma combinação das atividades, pois estratégia significa criar conexão nas atividades de uma empresa. A essência da estratégia de posicionamento é escolher as atividades que são diferentes daquelas dos concorrentes (PORTER, 1992). No entanto, uma posição única não é suficiente para garantir uma vantagem permanente. A posição bem sucedida irá estimular a concorrência atual para copiar uma ou mais dessas atividades. O sucesso da estratégia, portanto, depende do desempenho de uma série de questões.

Outro conceito que aparece na literatura é a estratégia como um processo. Mintzberg *et al* (2001) sugere que o termo estratégia é usado para designar um plano, um pretexto, um

padrão, uma posição ou uma perspectiva - os 5 Ps. o plano se constitui com um curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz para lidar com uma determinada situação. Como um plano a estratégia pode ser um pretexto ou manobra para enganar um adversário ou concorrente.

A estratégia, também, pode se constituir com um padrão em um fluxo de decisões. A estratégia como posição relaciona-se com o contexto e a situação externa: a posição em relação aos concorrentes e as inter-relações de cooperação. A organização é comparada com os outros e as exigências do meio ambiente. O uso do termo estratégia como perspectiva relaciona-se com a visão de mundo expressa no conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização. Seth e Thomas (1994) definem estratégia como um padrão um plano que integra os objetivos principais da organização, políticas e sequências de ação em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a distribuir recursos em uma organização com base nas competências internas e nas lacunas, as mudanças previstas no ambiente. Esta definição implica que uma organização é uma entidade de propósito e empresarial especializada com recursos exclusivos, que interage com o seu ambiente para manter a viabilidade em longo prazo.

Resumidamente pode-se dizer, então que estratégia é um plano coordenado que oferece os contornos para as decisões e atividade de uma empresa. Sendo que essas decisões são focadas na aplicação dos recursos que a empresa tem à sua disposição, de tal forma que as atividades tenham um valor adicional para o mercado.

Em relação aos tipos de estratégia muitos estudos têm surgido com a intenção de classificá-la. No entanto, tal classificação é bastante difícil em função de sua complexidade. Nesse sentido, é necessário fazer escolhas no momento de apresentar o assunto e a opção, neste texto, foi pela tipologia Mintzberg *et al* (2001) de Chandler (1962) e Porter (1992).

Mintzberg *et al* (2001) define a estratégia em termos de um processo. O autor apresenta um modelo no qual faz a distinção entre a estratégia deliberada e emergente. A primeira centrada na direção e controle, e a segunda está relacionada com a noção de aprendizagem estratégica.

Para uma estratégia ser puramente deliberada três condições devem ser satisfeitas: (a) a existência das intenções precisas, articuladas em detalhes concretos (b), as intenções devem

ser compartilhadas ou totalmente aceitas por todos os atores dentro da organização e (c) o ambiente deve ser perfeitamente previsível ou capaz de ser totalmente controlado pela empresa.

A estratégia emergente surge na empresa em resposta a uma oportunidade do ambiente (MINTZBERG *et al*, 2001). Insurge da dificuldade de se antecipar com maior precisão o comportamento e as inter-relações dos agentes do ambiente. A partir da dificuldade de antever as mudanças no ambiente, a estratégia emergente ajusta a trajetória da empresa, reconhecendo esse entrave e não ficando presa a um planejamento defasado que alteraria o cumprimento do objetivo. Percebe-se, portanto que o ambiente, nessa proposta, é considerado relevante para o desempenho da organização. As estratégias emergentes acontecem, diariamente, nas empresas e são produtos, muito mais, da cultura organizacional e do conceito de *learning organization* (SLATER; NARVER, 1995) do que de estratégia deliberada.

Mintzberg e Waters (*apud* MINTZBERG *et al*, 2001), apresentam oito estratégias entre as estratégias deliberadas e as emergentes: planejada, empresarial, ideológica, guarda-chuva, processo, desconectada, consenso e imposta.

Segundo o autor, na estratégia planejada o gestor, no centro do poder, formula as suas intenções com a maior precisão possível e em seguida, luta para a sua execução com um mínimo de distorção. Para garantir isso, os gestores primeiro devem articular as suas intenções na forma de um plano para minimizar o conflito. Este plano será elaborado em orçamentos, calendários, e assim por diante, para poder antecipar os problemas que impeçam a realização do plano.

Na estratégia empresarial as intenções existem como uma visão individual e não articulada. Um indivíduo no controle de uma organização é capaz de impor sua visão de direção sobre ela. Essas estratégias são comuns em empresas empreendedores e é mais comum aparecer em organizações de pequeno porte. (GIBCUS; KEMP, 2003)

No caso da estratégia ideológica a intenção existe como uma visão coletiva de todos os membros de uma organização, controladas por meio de normas compartilhadas. A quarta estratégia é denominada de guarda-chuva. Nessa estratégia os líderes que têm, apenas parcialmente, o controle sobre os outros atores em uma organização. Eles estabelecem as

orientações gerais para o comportamento e, então, deixam os outros intervenientes à flexibilidade de manobra e forma padrões dentro de suas fronteiras. As estratégias são, nesse caso, parcialmente deliberadas (as fronteiras) e parcialmente emergentes (seus padrões intrínsecos) (MINTZBERG *et al*, 2001).

Na estratégia de processo o líder controla os aspectos processuais da estratégia, deixando o contexto da estratégia em si para os outros. As estratégias, também, são parcialmente deliberadas (processo) e parcialmente emergentes (no que se refere ao conteúdo).

Na estratégia desconectada os membros das subunidades, pouco ligados ao resto da empresa, produzem padrões nos fluxos de suas próprias ações. Dito de outra forma, na maioria das vezes essas ações vêm de uma subunidade, ou às vezes de um único indivíduo. Na estratégia de consenso diferentes atores convergem, através de ajuste mútuo, em padrões que permeiam a empresa na ausência de intenções centrais. Na estratégia imposta o ambiente externo estabelece padrões em ações ou através de imposição direta, independentemente da presença de controles centrais (MINTZBERG *et al*, 2001).

A segunda tese sobre estratégia a ser apresentada é de Chandler (1962). Depois de realizar uma pesquisa com quase 100 grandes empresas vê a estratégia em termos de crescimento e as decisões estratégicas estão preocupadas com a saúde, em longo prazo, da empresa. Ele distingue os seguintes tipos de estratégia: a expansão do volume de vendas, a expansão geográfica, a integração vertical e diversificação de produtos.

A expansão de volume de vendas de acordo com Chandler (1962) significa produzir, vender e distribuir mais de seus produtos ou serviços aos clientes existentes. Na expansão geográfica a empresa continua o que já estava fazendo, porém em novas áreas geográficas. A expansão geográfica também pode incluir cobertura internacional. A integração vertical é uma tentativa de aumentar o valor, comprando ou criando outras funções. As duas formas de integração vertical são: para frente, o que leva a empresa mais próxima dos seus clientes e para trás, o que se aproxima mais de seus fornecedores. A última etapa é a diversificação de produtos. Isto significa que envolvem a empresa em novas indústrias quer através de fusão, aquisição ou criação (desenvolvimento de produto).

É necessário ressaltar que como uma empresa se move por meio de cada estágio, o autor recomenda alterar a estrutura organizacional, pois para ele as estruturas das organizações devem acompanhar as estratégias de crescimento.

A terceira proposta é apresentada por Porter como estratégia competitiva. A teoria de Porter sobre estratégia competitiva é considerada a mais importante no campo do comportamento estratégico e, também como o paradigma dominante da estratégia competitiva. O pressuposto básico da escola de posicionamento é que o ambiente da indústria determina, em grande parte a liberdade que a empresa tem para manobras. O ambiente tem muito mais influência na definição de estratégias das empresas do que o inverso, uma empresa deve colocar mais ênfase na adaptação da empresa ao seu ambiente (PORTER, 1992). Os três tipos básicos de estratégia competitiva são: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Em uma estratégia de liderança de custos a empresa prepara-se para se tornar o produtor de baixo custo no seu segmento. As fontes de vantagem de custos são variadas e depende da estrutura da indústria. Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo. Caso uma empresa consiga alcançar e manter a liderança global de custos, então terá desempenho acima da média, desde que comande preços iguais ou próximos da média.

Uma empresa líder em custo, contudo, não pode ignorar as bases da diferenciação. Se os compradores não percebem o seu produto como comparável ou aceitável, um líder de custo será forçado oferecer desconto de preços bem abaixo do preço dos concorrentes para ganhar vendas. Isto pode anular os benefícios da sua posição de custo. A posição pelos custos abrange todas as atividades numa base permanente (PORTER, 1992).

Em uma estratégia de diferenciação, uma empresa procura ser única em algumas dimensões que são altamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores numa indústria percebem como importante e posiciona-se a atender a essas necessidades. Passa ser, então recompensado, pela sua singularidade com um preço Premium (PORTER, 1992).

A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega, na abordagem de marketing e uma ampla gama de outros fatores. Uma empresa que tem a possibilidade de

alcançar e sustentar a diferenciação terá uma posição de destaque superior, em sua indústria, se a sua diferença de preço superior, aos custos extras incorridos, for único. Um diferencial, portanto, deve sempre procurar formas de diferenciação que levam a um preço superior ao custo da diferenciação (GIBCUS; KEMP, 2003).

A estratégia de enfoque é bastante diferente da liderança de custos e a diferenciação. Nesse tipo de estratégia o gestor seleciona um segmento ou grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los com a exclusão de outros. A essência do enfoque é a exploração das diferenças de um alvo estreito.

As empresas ou unidade de negócios, ao usarem a estratégia de enfoque no custo, buscam uma vantagem em seu segmento alvo. A estratégia de enfoque na diferenciação é semelhante à estratégia anterior, porém seu propósito é oferecer produtos ou serviços de alto valor agregado. Acredita-se, ao utilizar essa estratégia, ser possível atender as necessidades especiais de um segmento-alvo restrito, mais eficiente do que os concorrentes (HUNGER; WHEELLEN, 2002). Vale ressaltar que a estratégia de enfoque é encontrada com certa frequência em PMEs que se especializam em atender a um determinado mercado geográfico ou a determinado segmento alvo (FERNANDES; BERTON, 2005).

Contribuindo com o debate sobre tipos de estratégias adotadas pelas pequenas e médias empresas (PMEs), Gibcus e Kemp (2003) realizaram uma pesquisa com o propósito de investigar o efeito da estratégia sobre o desempenho desse grupo de empresas e chegaram à conclusão que: poucas têm estratégia formalizada, cinco estratégias distintas foram mais destacadas na pesquisa (estratégia de diferenciação pela inovação, pelo marketing, pelo serviço, pelo processo e pela liderança de custos), a estratégia diferenciação é considerada a mais importante para PMEs. Em relação os feitos da estratégia sobre o desempenho, por meio de um teste de regressão, os autores revelam que o desempenho das empresas pesquisadas não está relacionado com a escolha estratégica.

2.1.3 Estratégia em ação

Estratégia em ação significa, resumidamente, como empresa deve se preparar para colocar em prática a estratégia pretendida, ou seja, a estratégia pretendida transformada em ação.

Contudo, colocar em prática a estratégia é um desafio para muitos gestores, pois a maioria das empresas tem sido incapazes de programar o que foi planejado. Diante das dificuldades enfrentadas pelas empresas, muitos pesquisadores passaram a propor ferramentas que facilitasse a implementação da estratégia. Entre as ferramentas sugeridas encontra-se o sistema de controle.

O sistema de controle consiste em rotinas, relatórios e procedimentos que auxilia no cumprimento dos objetivos organizacionais (DAFT, 2003). Define-se, ainda como um conjunto coordenado de regras, princípios e práticas que ajuda os gestores monitorarem e controlarem a organização. Sendo assim possível de ser aplicado em diferentes níveis organizacionais, seja estratégico, tático ou operacional.

No nível estratégico orienta a organização no cumprimento da missão (HAWKINS, 2005) da visão, da estratégia e dos objetivos. Avalia o desempenho global da empresa “medido por indicadores como eficiência, produtividade, rentabilidade, competitividade, inovação, satisfação dos clientes, trabalhadores, acionistas, imagem” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 233; DAFT, 2003). Além disso, fornece informações para novos processos de planejamento, monitora as mudanças ambientais e fornece *feedback* acerca do desempenho organizacional.

No nível tático auxilia os gerentes na resolução de problemas específicos como volume de vendas, participação no mercado, resultados de campanhas de marketing, entre outros (SOBRAL; PECI, 2008; BATEMAN; SNELL, 2006).

No nível operacional foca-se o “desempenho de atividades e processos operacionais”, relacionados com a qualidade dos produtos/serviços, nível de devoluções, reclamações de clientes, tempo gasto na produção, etc (SOBRAL; PECI, 2008, p. 234).

Para Simons (1995), sistemas de controle são as rotinas baseadas nas informações e procedimentos usados para manter ou alterar os padrões de atividades organizacionais. Sua estrutura é fundamentada em quatro alavancas: os sistemas de crenças, de fronteira, de controle de diagnóstico e controle de sistemas interativos. Sistemas de crenças são utilizados para reforçar os valores fundamentais relacionados com a estratégia de negócio e para inspirar a busca de novas oportunidades alinhadas com esses valores. Sistemas de fronteira reduzem os riscos, definindo limites para os comportamentos estrategicamente indesejáveis. Por meio

de sistemas de controle de diagnóstico, fatores críticos de sucesso são comunicados e acompanhados. Finalmente, os sistemas de controle interativo são usados para discutir incertezas estratégicas e aprender novas respostas estratégicas a um ambiente em mudança. Enquanto, as crenças e sistemas de controle interativo são usados para encorajar comportamentos inovadores, sistemas de fronteira e sistemas de controle de diagnóstico são utilizados para assegurar que as pessoas se comportem de acordo com planos e regras predefinidas (SIMONS, 1995).

Simons (2000) apresenta cinco razões para o uso dos sistemas de controle:

- Tomada de decisão: empregada pelos gerentes em duas dimensões: informação para o planejamento (conjunto de aspirações de metas de desempenho para assegurar nível adequado e combinação de recursos para alcançar estas metas) e para a coordenação (habilidade de integrar partes diferentes do negócio para alcançar objetivos organizacionais);
- Controle: refere-se ao *feedback* para garantir que o sistema de entrada-processo-saída esteja alinhado as metas organizacionais e para motivar e avaliar funcionários;
- Sinalização: diz respeito às sugestões enviadas pelos gestores para toda a organização referentes aos valores, as preferências e tipos de oportunidade que estes querem que os empregados busquem e explorem;
- Educação e aprendizado: refere-se ao entendimento das mudanças organizacionais ocorridas no ambiente interno e externo e as relações entre seus componentes;
- Comunicação externa: refere-se à difusão de informações aos *stakeholders* (acionistas, analistas de investimentos, financiadores, fornecedores, parceiros, clientes, etc).

Registra-se, ainda que em um desenho do sistema de controle é necessário pensar na participação dos empregados, na delegação de autoridade, na estrutura organizacional, no sistema de informação e comunicação e no tamanho da empresa (HAWKINS, 2005; SOBRAL; PECI, 2008). Outro elemento do desenho do sistema de controle importante para o desempenho organizacional é o sistema de medição de desempenho.

2.2 Sistema de mensuração de desempenho

Sink e Tuttle (1993) argumentam que o desempenho organizacional ocorre por meio de um conjunto interrelacionado de diversas dimensões: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida, inovação e lucratividade. Em comentário a essa questão Lebas (1995) aponta que o desempenho pode ser compreendido como uma relação causal entre uma série de dimensões que contribuem para o resultado da organização. Para ilustrar o modelo causal de desempenho, Lebas (1995) utiliza uma árvore (ver Figura 3) para fazer algumas analogias.

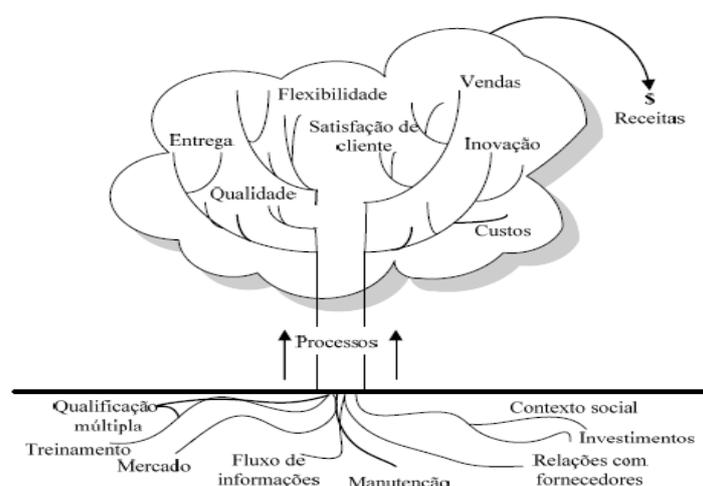


Figura 3 - Modelo causal de desempenho

Fonte: Adaptado de Lebas (1995)

Para o autor a empresa dará frutos (receitas) se as raízes forem sólidas (representadas pela qualificação, treinamento, fluxo de informações, relações com os fornecedores, manutenção, entre outros). Por sua vez, as raízes sólidas (capacidades organizacionais) irão possibilitar processos que refletem em objetivos como qualidade, custos, vendas, inovação, flexibilidade e satisfação de clientes. O desempenho é a soma de todos os processos que levarão os gestores a tomarem medidas adequadas em relação ao presente e que refletirão no futuro (LEBAS, 1995).

Neely *et al* (1995) fazem distinção entre medidas de desempenho, medição de desempenho e sistemas de medição de desempenho. Medida de desempenho é definida como uma métrica utilizada para quantificar a eficiência e /ou eficácia de uma determinada ação. A medição de desempenho é o processo de cálculo da eficiência e da eficácia da ação. Sistema de medição

de desempenho é definido como o conjunto de medidas de desempenho utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações.

Mesmo com tais definições claras, percebe-se que o tema medição de desempenho é extenso, não existe um conceito objetivo e, também não se encontra uma afiliação teórica. Diante disso, para efeitos dessa tese nas próximas seções apresenta-se a evolução histórica e os conceitos sobre sistema de medição de desempenho e as ferramentas de mensuração financeiras e não financeiras.

2.2.1 Evolução histórica e conceitos

A medição de desempenho adquiriu papel fundamental dentro das organizações, nas últimas décadas. Fornecendo informações cruciais para o bom gerenciamento das atividades organizacionais mesmo estando alicerçada, historicamente, na contabilidade e aplicada, principalmente, no processo de manufatura. Indicadores como o ROI (retorno sobre o investimento), custo de mão-de-obra, custos de processos, custos de materiais, entre outros foram os primeiros indicadores utilizados.

Contudo, a partir dos anos 90, as ferramentas convencionais de avaliação de desempenho passaram a ser substituídas por novas formas de medição (DAFT, 2003). A explicação para esse interesse pode estar nas mudanças ocorridas no ambiente organizacional e que não permite mais utilizar os mesmos sistemas de medição de desempenho. Soma-se a isso o fato de a noção do desempenho organizacional ter evoluído ao longo do tempo (MARCHAND; RAYMOND, 2006), para acompanhar as mudanças, tecnológicas, sociais, econômicas, ambientais. A partir disso, novas abordagens de medição de desempenho aparecem relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa, além de ter sido incorporado, em um contexto de desenvolvimento sustentável, indicadores que medem impactos do negócio para as gerações futuras (NEELY *et al*, 2002).

Um estudo realizado por Bititci *et al* (2008), sobre a evolução das medidas de desempenho organizacional ao longo da história da ciência da Administração, aponta que o sistema de medição de desempenho passou por quatro períodos: *Just-in case*, *Lean*, *Agile* e *Networking*. Eles argumentam que as empresas atuais estão operando no período classificado como

Networking. Nesse momento as fontes de vantagem competitiva são definidas por meio de inovação de valor (DAVENPORT; PRUSAK, 2003 *apud* BITITCI *et al*, 2008) que oferece uma combinação de valor comercial, social, político e ambiental (SENGE *et al*, 2009) para uma complexa rede de *stakeholders* (HAMEL *et al*, 1989; HAMEL; PRAHALAD, 1994 *apud* BITITCI *et al*, 2008). Esta complexa rede abrange uma combinação de muitas grandes e pequenas empresas.

Acrescenta-se que nessa fase o desempenho organizacional depende, ainda de como se enfrenta as questões financeiras, mas é necessário pensar em definir medidas que contemple o econômico, o social e o ambiental, ou seja, pensar no *Triple Bottom Line* (BITITCI *et al*, 2008).

Durante o período *Just-in-case* (1900 a 1970), com a crescente necessidade de produtividade foi reconhecida o controle orçamental. Com o início do período *Lean* (1970 – 1990), as empresas começaram a concentrar-se em valor ao longo de seus processos de negócio. Surge, assim, o interesse pela medição do desempenho e os primeiros modelos, *Smart* (CROSS; LYNCH, 1988-1989), o *Matrix* (KEEGAN *et al*, 1989), o BSC (KAPLAN; NORTON, 1997), o *Cambridge Performance Measurement Process Design Systems* (NEELY *et al*, 1996), IPMS (BITITCI; CARRIE, 1998), aparecem na literatura.

No período *Agile* (1990 – 2000) as pesquisas sobre avaliação de desempenho começam a reconhecer a dinamicidade do meio ambiente e propõem uma segunda geração de medição de desempenho (BITITCI, 2000; NEELY; ADAMS, 2001).

No Quadro 1, a seguir é possível identificar algumas características das medidas de desempenho ao longo dos anos.

Quadro 1- Evolução das medidas de desempenho ao longo dos anos

	Controle Orçamental	Gestão da produtividade	Integração de medidas de desempenho	Integração de gestão e desempenho	Medição de desempenho e gestão nas PME's	Gestão de desempenho entre empresas	Desempenho social e ambiental
Datas aprox.	1800 – 1950	1930 - 1980	1980– 1990	1990 - até a data atual	1990 - até a data atual	1990 - até a data atual	1990 - até a data atual
Foco principal	Controle do orçamento	Minimização de desperdício	MD modelos e <i>frameworks</i> MD como um sistema	Qual a melhor forma de programar e usar MD para controlar o desempenho organizacional	Qual a melhor forma de programar e usar MD para gerenciar o desempenho das PME's	Cadeias de suprimentos Empresas colaborativas e virtuais	Responsabilidade social e ambiental corporativa
Principais áreas de preocupação	Orçamento	A melhoria da produtividade através de métodos de engenharia industrial	Qual a medida Como integrar uma série de medidas multidimensional Como integrar medidas financeira, operacional e pessoas.	Os problemas de aplicação As pessoas e os aspectos organizacionais - as perspectivas individual e gerencial Gestão da mudança Cultura, estilos de gestão e MD.	O que torna diferentes as PME's Adoção de sistema de medição do desempenho nas PME's Capacidade de gestão das PME's	Coordenação das operações ao longo das cadeias de abastecimento Visibilidade de desempenho para clientes e fornecedores Conflitos de colaboração estratégica entre as empresas	Medidas Verdes Medidas sociais Integração das medidas ambientais e sociais

Fonte: Baseado em Bititci *et al* (2008)

De acordo com a Ghalayini e Noble (1996), a literatura sobre medidas de desempenho evoluíram através de duas fases. A primeira fase começou no final de 1880 e é conhecida como a contabilidade de custos. A segunda fase teve início após 1980, e tentou apresentar um sistema equilibrado e integrado de indicadores de desempenho (GOMES *et al*, 2004). Durante a primeira fase com uma concentração em recursos financeiros, a abordagem foi criticada por privilegiar medidas de curto prazo e não para medir e integrar todos os fatores críticos para o sucesso empresarial (HAYES; GARVIN, 1982; KAPLAN; NORTON, 1997). Em 1980, a "produtividade" foi substituída por "desempenho", pois os critérios do paradigma da produtividade foram incapazes de satisfazer as várias partes interessadas.

Percebe-se, então que desde o início do período industrial, quando a preocupação com os resultados operacionais eram suficientes, aos dias de hoje, quando não basta controlar os resultados puramente internos, mas, também aqueles que impactam a sociedade, vários sistemas foram desenvolvidos. Da eficiência na produção, de Taylor, ao *Triple Bottom Line*, passando pela MBO (*Management by Objectives*) de Drucker (BITITCI, *et al*, 2008).

O sistema de mensuração de desempenho é considerado um processo de gestão que estabelece, fixa e difunde conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos necessários e satisfatórios para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos de uma determinada empresa (ENSSLIN; LIMA, 2009).

Define-se, também como um processo que quantifica a eficiência e a eficácia das atividades de um negócio por meio de métricas ou indicadores de desempenho financeiros e não financeiros. Para Niels (1998), a medição de desempenho em si não melhora o desempenho, mas traz alguns efeitos benéficos, pois as prioridades são comunicadas, os resultados medidos são, frequentemente, relacionados a recompensas e medição torna o progresso explícito.

Acrescenta-se que para Sink e Tuttle (1993), a medição é o processo pelo qual se decide medir e fazer a coleta, acompanhamento e análise dos dados. O principal objetivo é melhorar o desempenho da empresa. Medir com o propósito de melhorar o desempenho empresarial é responder para a equipe gerencial por que a organização consegue obter tal resultado e possibilitar a todos uma reflexão sobre como e onde melhorar.

Segundo Kennerly e Neely (2000), um sistema de medição de desempenho eficaz possui necessariamente as seguintes partes: métricas individuais que quantificam a eficiência e a eficácia das ações, um conjunto de medidas que permita o acesso ao desempenho da organização como um todo e ambiente e sistema de medição de desempenho.

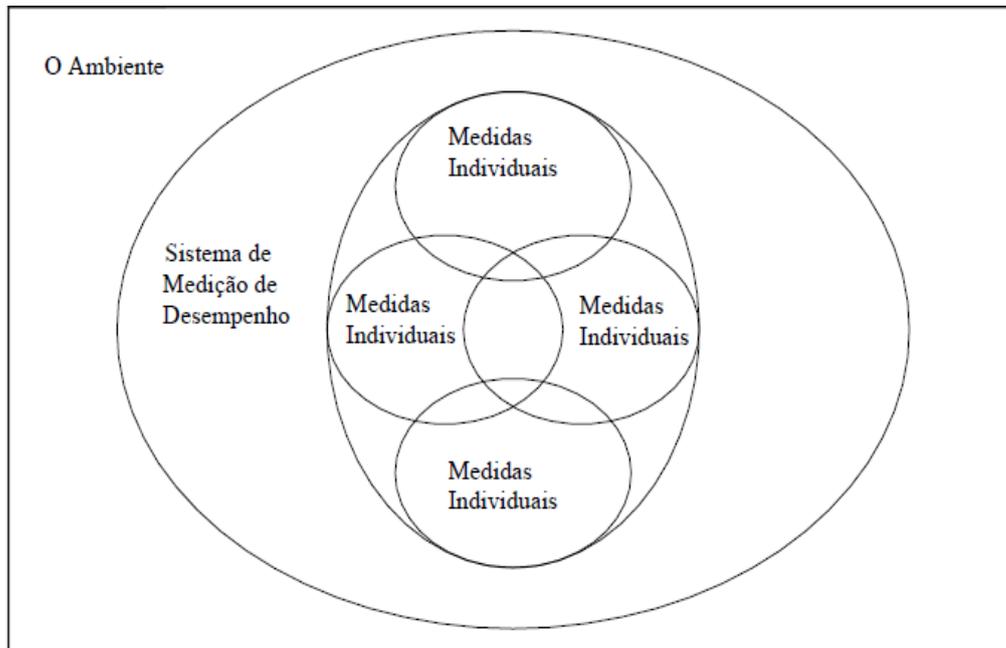


Figura 4 - As três dimensões da medição de desempenho

Fonte: Neely *et. al* (1995, p.81)

As métricas individuais devem ser claras e facilmente compreendidas pelo grupo da organização, integradas com funções e estrutura que compõe o sistema de controle. O sistema de medição de desempenho deve fornecer informações que permita planejar o desempenho futuro. Deve mostrar a empresa na sua totalidade e não pode ter métricas conflitantes. O ambiente e sistema de desempenho devem robustecer a estratégia da empresa, considerar o sistema de informação existente na empresa, ser apropriado para a cultura organizacional e fornecer dados para monitorar o ambiente externo.

É oportuno dizer que um sistema de avaliação de desempenho deve conter elementos possíveis de responder algumas questões relevantes como: o que (fazer), quem (deve fazer), como e quando (fazer). Além disso, o sistema deve atender a alguns requisitos fundamentais: ser flexível quanto aos tipos de organização, ser inteligível, permitir comparações (entre organizações), mensurável e embasado em uma visão sistêmica. Para Schmidt *et al* (1999), deve ser compreensível, equilibrado, completo e refletir melhorias.

As medidas de desempenho devem ser derivadas da estratégia, ser simples de entender, fornecer *feedback* rápido e preciso. Refletir o processo de negócio, ou seja, tanto o fornecedor como o cliente devem ser envolvidos na definição da medida. Precisam ter relevância, claramente definidas, focar na melhoria, ter propósito explícito e usar os dados que são automaticamente coletados como parte de um processo (GARENGO *et al*, 2005; HUDSON, 2001).

Um sistema de mensuração de desempenho, para obter resultados favoráveis, precisa definir categorias de medição. Os modelos encontrados na literatura de gestão apresentam, com mais frequência, as seguintes categorias de medição (financeiras, clientes, processos internos, pessoas, *stakeholders*, econômico, social, ambiental, ativos intangíveis, capital intelectual) (KAPLAN; NORTON, 1997; BITITCI *et al*, 1997; EDVINSSON; MALONE, 1998; SVEIBY; 1998; NEELY; ADAMS, 2001; ELKINGTON, 2001).

É importante, também no momento de desenvolver um sistema de medição de desempenho, estabelecer os seguintes passos: identificar os objetivos estratégicos, formular equipe de medição do desempenho, construir estrutura de medidas de desempenho, definir métricas, realizarem diagnóstico de medidas de desempenho e criar *scorecard* (RENTES *et al*, 2002).

Cabe lembrar, também que um indicador pode ser considerado um fato, ou manifestação de um fenômeno, expresso geralmente em número, e que orienta a explicação desse dado fenômeno. A finalidade consiste em orientar a compreensão, o planejamento, a manutenção, transformação, ou extinção do fenômeno. Para Hronec (1994) os indicadores de desempenho de uma empresa são considerados “sinais vitais” (grifo do autor). Destaca-se que os indicadores podem ser reveladores da situação do meio ambiente e orientador das pautas de intervenção para garantir a sustentabilidade.

As pesquisas destacam os benefícios e a importância de se desenvolver e programar sistemas de mensuração de desempenho. Contudo, os estudos mostram que os gestores precisam ficar atentos aos problemas que podem surgir no desenvolvimento do sistema, na implantação e uso de indicadores de desempenho e com a resistência das pessoas em usarem os indicadores (KENNERLEY; NEELY, 2002; BOURNE *et al*, 2002; NEELY *et al*, 2000).

Para Bititci, *et al* (2009) existem alguns fatores que podem contribuir para o sucesso ou fracasso no momento da implantação de medidas de desempenho listadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Fatores de sucesso e fracasso na implementação de medição de desempenho

Condutores (Que levam a implementação bem-sucedida de avaliação de desempenho)	Barreiras (Que impedem a implementação bem-sucedidas de avaliação de desempenho)	Implicações para gestão e negócios (Da implementação bem-sucedida de avaliação de desempenho)
<p>A alta administração tem o compromisso de comunicar os benefícios.</p> <p>Envolvimento da gestão.</p> <p>Cultura organizacional.</p> <p>Dinâmico / relatórios em tempo quase real.</p> <p>Comunicar as informações corretas às pessoas certas, no formato correto.</p> <p>Usado em todos os níveis para identificar tendências e tomar decisões.</p>	<p>Desalinhamento estratégico.</p> <p>Medo do desconhecido e da exposição.</p> <p>Resistência.</p> <p>Tempo e o esforço necessários.</p> <p>Coleta e agregação de dados de diferentes fontes.</p> <p>Falta de informação adequada.</p> <p>Dados repetidos.</p>	<p>Transparência e visibilidade de informações.</p> <p>Tomada de decisão mais rápida e mais confiável.</p> <p><i>Empowerment</i></p> <p>Gestão pró-ativa.</p> <p>Melhorar o controle operacional, rapidez e flexibilidade.</p> <p>A melhoria contínua.</p> <p>Os resultados positivos dos negócios</p>

Fonte: Bititci, *et al* (2009, p. 14)

Outros estudos apontam que os sistemas de avaliação de desempenho não funcionam porque as métricas não são integradas aos objetivos estratégicos, assim como a ausência de um relacionamento e um equilíbrio frente às medidas financeiras e não financeiras (FLAPPER *et al.*, 1996).

Por isso, na visão de Garengo, Biazzo e Bititci (2005), um sistema de avaliação de desempenho deve assegurar que as medidas adotadas são coerentes com a estratégia e atende aos diversos grupos de interesses. É necessário, priorizar as medidas financeiras e as não financeiras, ser preparado para reagir rapidamente às mudanças nos contextos internos e externos, abranger todas as áreas da organização. Além de estabelecer relação de causa e efeito, verificar se existe relação entre os objetivos estratégicos e os operacionais e ao fixar objetivos e medidas de desempenho, a metodologia deve ser simples e clara para comunicar a todos os envolvidos.

2.3 Medidas de mensuração de desempenho

As organizações contemporâneas, que operam em mercados competitivos, buscam a eficácia dos objetivos e a eficiência no uso dos recursos. Para isso, lançam mão de sistemas de mensuração que permitem medir o desempenho do negócio. Porém, o fato de as organizações serem formadas por um conjunto complexo de recursos e de atividades um único sistema de medição de desempenho não consegue abarcar toda essa complexidade (SOBRAL; PECI, 2008).

Diante disso, os gestores utilizam diversos instrumentos e métodos de medição de desempenho para lidar com as diferentes atividades e recursos organizacionais. Em vista disso, apresentam-se, nas próximas seções, alguns sistemas de mensuração de desempenho encontrados na literatura de gestão.

2.3.1 Mensuração de desempenho com foco em medidas financeiras

As medidas financeiras são as mais tradicionais formas de avaliar o desempenho organizacional. Para Sobral e Peci (2008) isso acontece porque os recursos financeiros são de fácil mensuração e controle, a finalidade em última instância das empresas é a geração de lucros.

Apesar de estas medidas financeiras serem as mais utilizadas, ainda no meio empresarial, várias são as limitações. Manoochehri (1999) apresenta alguns argumentos que corroboram com essa afirmação:

- I. As demonstrações contábeis, não são alinhadas à estratégia organizacional, que busca desempenho na satisfação do cliente, na qualidade, na flexibilidade e na inovação;
- II. As características de objetividade e consistência, próprias da contabilidade, deixam seus demonstrativos menos flexíveis para atender às variadas necessidades dos diferentes produtos, processos, departamentos e equipes;
- III. A contabilidade não considera os ativos intangíveis, o que pode levar a distorções nos resultados e restrição à busca da excelência dos negócios;

IV. As medidas tradicionais de mensuração de desempenho afetam a capacidade das projeções de desempenho, pois a base de dados contábeis orienta a coleta e a análise de dados financeiros históricos, denominados indicadores de ocorrências (*lagging indicators*).

V. Indicadores de lucratividade e participação de mercado, de satisfação de clientes, de retenção de clientes, de habilidades dos funcionários, não podem ser classificados como indicadores de tendência ou vetores de desempenho (*leading indicators*). Isso porque indicam o desempenho após a ocorrência dos fatos, ou seja, são indicadores de ocorrência da criação de valor e não estão focados na capacidade de agregar valor futuro.

Mesmo com as limitações apresentadas gestores, proprietários/acionistas, fornecedores e credores têm interesse na análise de desempenho financeiro.

Os gestores têm interesse duplo na análise de desempenho financeiro: “avaliar a eficiência e rentabilidade das operações e julgar o uso eficiente dos recursos na empresa”. A avaliação das operações é fundamentada na análise do demonstrativo de resultado (lucro), enquanto a eficácia dos recursos é habitualmente medida pela revisão do balanço patrimonial e do demonstrativo de resultado (HELFERT, 2000, p. 79).

Do ponto de vista dos proprietários/acionistas a medida financeira mais relevante é a rentabilidade, pois revela os lucros obtidos, pelos esforços da gestão, com os capitais investidos pelos proprietários. Além disso, os proprietários se preocupam com a distribuição dos lucros que concernem a eles. Eles, também se preocupam com o “efeito dos resultados empresariais obtidos - e as expectativas futuras sobre os resultados - sobre o valor de mercado de seus investimentos”, sobretudo para aqueles que usam o mercado de ações para se capitalizar (HELFERT, 2000, p. 93).

A preocupação dos fornecedores e credores diz respeito às consequências negativas da inadimplência e da liquidação. Nesse sentido, buscam avaliar o risco para recuperar o capital emprestado ou o recebimento pelas vendas realizadas. Para isso avaliam a liquidez, a alavancagem da empresa e a capacidade da empresa de arcar os compromissos (HELFERT, 2000).

Percebe-se, então que entre as ferramentas de avaliação financeira, mais empregadas, estão os demonstrativos financeiros. Alicerçado nesses demonstrativos é possível avaliar a liquidez da empresa, seu equilíbrio financeiro e a rentabilidade da empresa (SOBRAL; PECI, 2008). Ademais os demonstrativos financeiros permitem que os gestores ou analistas verifiquem a condição financeira e os resultados operacionais do negócio e ajudam a compreender os padrões de fluxo de capital em condições mais específicas (HELFERT, 2000).

Para Ross *et al* (1998) os indicadores financeiros tradicionais são agrupados nas seguintes categorias: (I) medidas de liquidez (liquidez corrente, índice de liquidez seca e índice de caixa) cuja finalidade é medir a capacidade da empresa de pagar suas contas em curto prazo; (ii) medidas de solvência em longo prazo (índice de endividamento geral, cobertura de juros e cobertura de caixa) que buscam medir a capacidade da empresa de saldar suas obrigações em longo prazo; (III) medidas de gestão de ativos ou giro (giro de estoques, giro de contas a receber e giro do ativo total) que objetivam determinar a eficiência ou intensidade com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas; (IV) medidas de rentabilidade (margem de lucro, taxa de retorno do ativo e taxa de retorno do capital próprio), cuja finalidade consiste em medir a eficiência com que a empresa usa seus ativos e administra suas operações; (V) medidas de valor de mercado que incluem índice preço/lucro e preço/valor patrimonial. No Quadro 3 resumem-se os índices mais utilizados pelas empresas para avaliar o desempenho organizacional considerando o interesse dos três grupos.

Quadro 3 - Medidas financeiras

Gestores	Proprietários	Fornecedores/credores
<u>Análise operacional:</u> ✓ Custo de mercadorias vendidas; ✓ Margem líquida; ✓ Despesas operacionais; ✓ Margem de participação dos produtos. <u>Administração dos recursos:</u> ✓ Giro do ativo; ✓ Capital de giro. <u>Rentabilidade:</u> ✓ Retorno sobre o ativo; ✓ Retornos sobre ativos antes de juros e impostos.	<u>Rentabilidade:</u> ✓ Retorno sobre o patrimônio líquido; ✓ Lucro por ação; ✓ Fluxo de caixa por ação; ✓ Retorno total do acionista. <u>Destinação dos lucros:</u> ✓ Dividendos por ação; ✓ Rendimento do dividendo; ✓ Dividendos sobre os ativos. <u>Indicadores do mercado:</u> ✓ Índice preço/lucro; ✓ Valor da empresa; ✓ Índice do valor de mercado com valor contábil.	<u>Liquidez:</u> ✓ Índice de liquidez corrente; ✓ Liquidez seca; ✓ Valor de venda rápida. <u>Alavancagem financeira:</u> ✓ Índice de endividamento geral; ✓ Índice de endividamento em longo prazo; ✓ Índice de endividamento do patrimônio líquido. <u>Serviço de dívida:</u> ✓ Índice de cobertura de juros; ✓ Índice de cobertura de encargos fixos; ✓ Fluxo de caixa.

Fonte: Baseado em Helfert, (2000).

A medida de rentabilidade considerada mais adequada para medir o desempenho da empresa, do ponto de vista de Martins (2001) é o RSPL (Rentabilidade do Patrimônio Líquido), embora possua a desvantagem de misturar os desempenhos financeiros e operacionais dificultando as comparações com outras empresas, bem como uma análise de tendência. Ao passo que para Matarazzo (2003), o RSPL aponta qual a taxa de rendimento do capital próprio que pode ser comparada com a de outros rendimentos alternativos no mercado e, portanto, avaliar se a empresa oferece rentabilidade superior ou inferior às opções disponíveis.

Além das medidas destacadas acima segundo Assaf Neto (2003), a contabilidade disponibiliza índices para avaliação da estrutura de capital como:

- I. Relação capital de Terceiros/Capital Próprio: demonstra o nível de endividamento da empresa em relação a seu financiamento por meio de recursos próprios;
- II. Relação capital de Terceiros / Passivo total: evidencia a porcentagem dos recursos totais da empresa que se encontra financiada por capital de terceiros;
- III. Imobilização de recursos permanentes: estabelece a porcentagem dos recursos passivos em longo prazo que está imobilizado em itens do ativo permanente.

Convém evidenciar que em função da complexidade dos negócios a contabilidade gerencial ganhou outros modelos de avaliação de desempenho para suprir as deficiências dos modelos tradicionais. Incorporaram-se, então, modelos de avaliação de desempenho baseados em criação de valor, capazes de sintetizar todas as considerações essenciais relativas à rentabilidade, ao risco e ao custo de oportunidade dos acionistas. Conforme sustenta Martins (2001), as medidas de maximização do valor expressa criação de riqueza por um empreendimento, embora também se originem nas demonstrações contábeis. O *Economic Value Added* (EVA) e o *Market Value Added* (MVA), além da *Shareholder Value Added* (SVA), *Cash Value Added* (CVA) e *Total Shareholder Return* (TSR), são exemplos de medidas de valor (MARTINS, 2001). Fundamentam-se na premissa de que focar no valor suplanta o propósito de cobrir custos explícitos detectados nas vendas e incorpora o entendimento e cálculo dos custos implícitos, como o custo de oportunidade.

Em comentário ao custo de oportunidade Martins (2001) e Matarazzo (2003) ressaltam que se refere o quanto a empresa sacrificou de remuneração por ter tomado a decisão de aplicar seus recursos em determinado investimento, de risco semelhante. Diante disso, uma empresa é

reconhecida como criadora de valor quando é capaz de proporcionar aos proprietários/acionistas uma remuneração acima das suas expectativas mínimas de ganhos.

Ressalta-se que as medidas financeiras podem ser aplicadas em qualquer nível hierárquico e área funcional, pois evidenciam determinados aspectos do desempenho da empresa e, também servem de parâmetros de comparação com os principais competidores (SOBRAL; PECI, 2008).

2.3.2 Mensuração de desempenho com foco em medidas não financeiras

O reconhecimento das limitações das tradicionais medidas financeiras impulsionou o aparecimento de medidas não financeiras. Para Neely (1999) é possível listar algumas razões para o surgimento de novas ferramentas para medir o desempenho das organizações, entre elas encontram-se: a natureza mutante do trabalho, o aumento da concorrência, as iniciativas de melhoria específica, os prêmios nacionais e internacionais, a mudança dos papéis organizacionais, as mudanças na demanda externa e o poder da tecnologia da informação.

Em termos de medição de desempenho muitas empresas tiveram de adotar estratégias para diferenciar dos concorrentes em termos de qualidade de serviço, flexibilidade, personalização, inovação e resposta rápida. Eles foram forçados a fazê-lo porque estavam competindo em mercados onde o valor, em vez do custo é o principal condutor.

Competir com base em fatores não financeiros significa que essas organizações necessitam de informações sobre a forma como lidam com um amplo espectro de dimensões. As medidas tradicionais usadas para avaliar o desempenho das empresas não proporcionam *insights*. Em vista disso, as empresas foram forçadas a mudar as suas medidas, pois têm mudado suas estratégias (NEELY, 1999).

Nesse sentido, os modelos contemporâneos de sistema de mensuração de desempenho buscam ajudar as organizações na identificação e uso de medidas não financeiras por meio de múltiplos atributos como: (I) promover a análise da implantação da estratégia e verificação de sua validade ao longo do tempo; (II) possuir medidas de desempenho multidimensionais; (III) priorizar medidas de desempenho flexíveis e de fácil compreensão; (IV) apresentar mediadas

que traduza os objetivos e as estratégias de negócios; (V) conter medidas de desempenho hierarquicamente e funcionalmente integradas aos processos, mantendo a relação de causalidade e coerência com os objetivos organizacionais; (VI) instigar o comportamento dos indivíduos para as mudanças organizacionais desejadas; (VII) balancear medidas de curto prazo e de longo prazo (NEELY, 1999).

Chama-se atenção que os instrumentos que adotam medidas não financeiras para avaliação de desempenho organizacional, disponíveis na literatura da área de gestão, têm dois focos. O primeiro diz respeito ao desempenho interno gerencial, já o segundo busca avaliar a empresa em sua totalidade, sendo realizada por um agente externo. Os sistemas focados na qualidade, apresentados a seguir, são oriundos de instituições externas, já os modelos de capital intelectual, *Balanced Scorecard*, por exemplo, são modelos com foco gerencial.

2.3.2.1 Sistemas de mensuração focados na qualidade

A gestão pela qualidade total (TQM – *total quality management*) tem sido definida como uma filosofia "ou uma abordagem para a gestão". Composto por um conjunto de princípios, cada um dos quais é apoiado por um conjunto de práticas e técnicas (DEAN; BOWEN, 1994).

A TQM teve origem no Japão do pós-guerra, tendo por base as ideias de William Edwards Deming e Joseph Moses Juran. É centrada em princípios que buscam o atendimento das necessidades e das expectativas dos clientes, o comprometimento de todos os membros da organização e a melhoria contínua (SOBRAL; PECI, 2008).

A partir da abordagem da qualidade total surgiram vários prêmios ao redor do mundo para promover a qualidade. O *Malcolm Baldrige* nos Estados Unidos, o modelo de excelência da *European Foundation for Quality Managemen* (EFQM), modelo de excelência da gestão (MEG) no Brasil.

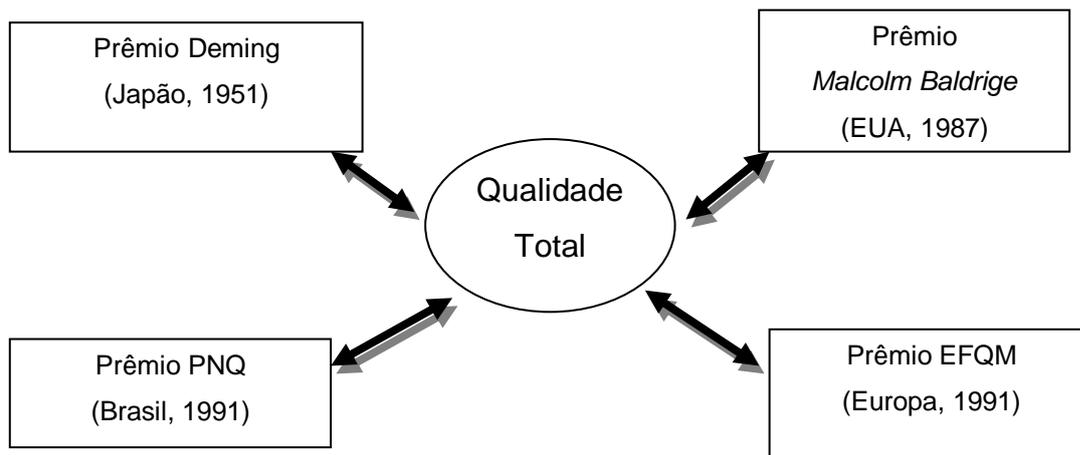


Figura 5 - Modelos focados na qualidade

Fonte: Elaboração própria

a) Prêmio Deming

O Prêmio Deming é dirigido pela União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses. O modelo é centrado na implantação de princípios e técnicas como análise de processos, métodos estatísticos e círculos de qualidade. É prescritivo formado por técnicas e abordagens específicas nos itens de controle (MOHALLEM; SILVA, 2003).

Os critérios do prêmio Deming são pautados em: política e planejamento da organização, organização e a sua gestão, educação e disseminação da qualidade, recolha, transmissão e utilização de informação sobre a qualidade, análise, uniformização, controle, garantia da qualidade, efeitos, planos futuros (MOHALLEM; SILVA, 2003).

b) Prêmio *Malcolm Baldrige*

O *Malcolm Baldrige* foi estabelecido em 1987 pelo congresso americano. O programa é administrado pelo *The National Institute of Standards and Technology* (NIST), uma agência do departamento de comércio americano que, é responsável por promover a inovação e a competitividade industrial nos EUA (BROWN, 1995).

O prêmio foi criado para promover a consciência da qualidade, reconhecer a qualidade e as melhorias de negócios das organizações americanas e tornar públicas essas organizações de performance estratégica de sucesso. Trata-se de um prêmio anual, que abrange produção,

serviços, pequenos negócios, educação, saúde e organizações sem fins lucrativos (BROWN, 1995).

O prêmio *Malcolm Baldrige* define os critérios-chave a partir de sete elementos subdivididos nas seguintes áreas:

- 1 – Liderança.
- 2 – Planejamento estratégico
- 3 – Foco no cliente e mercado.
- 4 - Medição, análise e gestão do conhecimento.
- 5 – Foco na força de trabalho.
- 6 – Gerenciamento de processos.
- 7 – Resultados

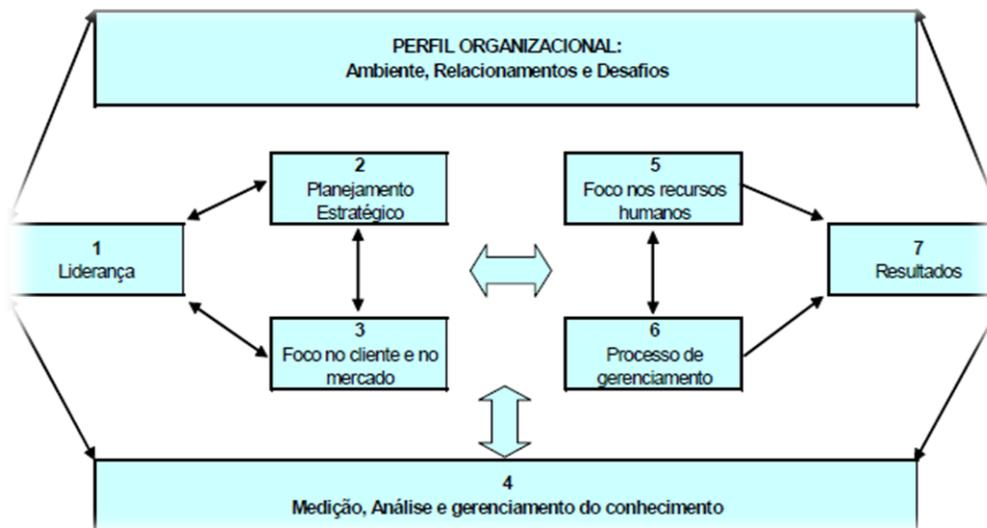


Figura 6 - Critérios do prêmio Malcolm Baldrige
 Fonte: Baldrige Criterial for Performance Excellence (2008)

A empresa ao adotar os critérios do prêmio Baldrige deve envolver desde o chão-de-fábrica até a alta direção. Precisa mostrar o contexto e a forma de operação dando destaque para suas características-chave, bem com as características do ambiente e as relações entre eles. São descritos, ainda os desafios da organização, o contexto estratégico e o ambiente competitivo.

c) Prêmio EFQM

A *European Foundation for Quality Management* (EFQM) é uma associação sem fins lucrativos fundada em 1988 por 14 empresas líderes da Europa, com o propósito de desenvolver a excelência sustentável na Europa. Em 1991 a Fundação instituiu o prêmio de Excelência da EFQM, como uma ferramenta para a avaliação do desempenho das organizações, permitindo assim alcançar vantagem competitiva sustentável (EFQM, 2008).

O Modelo EFQM é uma ferramenta fundamentada em nove critérios (ver Figura 7). Cinco são critérios de meios e abrangem as atividades e os esforços das organizações, o que fazem e como o fazem. Os outros critérios são de resultados e compreendem os resultados das organizações e o que estas conseguem. Existe uma relação entre estes dois critérios: os resultados são causados pelos meios e os meios são melhorados utilizando o *feedback* dos resultados. O modelo reconhece a existência de várias abordagens (meios) para alcançar a Excelência sustentável em todos os aspectos do desempenho (resultados) (EFQM, 2008).

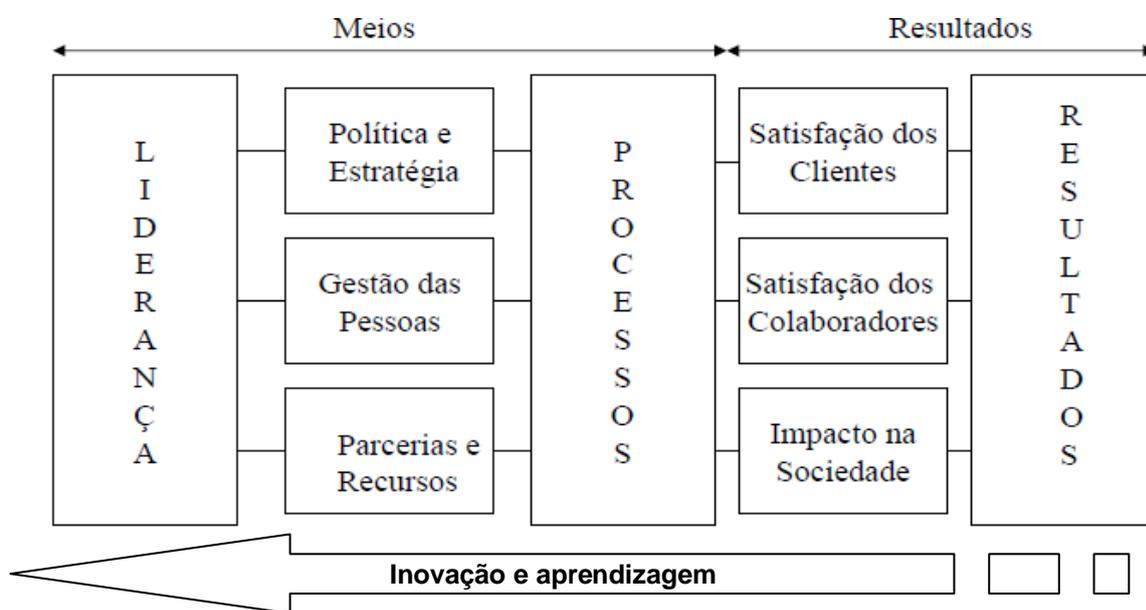


Figura 7 - O modelo de excelência da EFQM

Fonte: Baseado no EFQM (2008)

O Modelo de Excelência EFQM está balizado nos seguintes critérios: resultados excelentes no que diz respeito ao desempenho, clientes, pessoas e sociedade são alcançados por meio da liderança na condução da política estratégica, a qual é transferida através das pessoas, das

parcerias e recursos, e dos processos. A inovação e aprendizagem deixa evidenciado a dinamicidade do Modelo (ANDRADE, 2010).

O Modelo de Excelência EFQM norteia as empresa para os resultados focados nos *stakeholders* da organização, valor sustentável para o cliente, liderança visionária e inspiradora, alinhados aos propósitos da organização. Buscar o gerenciamento por meio de um conjunto de sistemas, processos e fatos interdependentes e interrelacionados, desenvolver e envolver os colaboradores. Desafiar o *status quo* e efetuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades de melhoria, manter parcerias e empreender esforços com o propósito de atender expectativas dos *stakeholders* considerando a responsabilidade social (ver Figura 8).



Figura 8 - Os conceitos fundamentais da excelência

Fonte: Andrade (2010, p. 06)

O modelo EFQM sugere que, em função do ambiente de inovação tecnológica, de alteração de processos e mudanças econômicas, sociais e de clientes, as organizações precisam acrescentar à demonstração de resultados do desempenho financeiro, também resultados, informações e *feedback* referentes dimensões não financeiras. Destaca, ainda que mesmo o modelo sendo uma ferramenta com critérios genéricos, ele pode ser aplicado a qualquer organização ou unidade, podendo ser uma empresa, escola, instituição não lucrativa ou organizações não governamentais (ANDRADE, 2010).

d) PRÊMIO PNQ

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) tem como propósito avaliar as empresas brasileiras dentro do conceito de excelência na gestão. Compete sua administração à Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1991. Desde 2005, essa instituição passou a ser denominada de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Para instituir o prêmio foi desenvolvido um modelo de excelência em gestão (MEG) com o propósito de avaliar o desempenho das organizações. O modelo é composto pelos seguintes critérios: 1) Liderança; 2) Estratégias e planos; 3) Clientes; 4) Sociedade; 5) Informações e conhecimento; 6) Pessoas; 7) Processos; e 8) Resultados. A Figura 9, a seguir delinea o modelo e seus critérios (FNQ, 2008).



Figura 9 - Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

Fonte: FNQ (2007, p. 12)

O MEG simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. O diagrama acima, utiliza o conceito de aprendizado conforme o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) (FNQ, 2007).

Os critérios de excelência são baseados nos princípios que seguem: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura da inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização das pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e

responsabilidade social (FNQ, 2008). O Quadro 5 ilustra com melhores detalhes os princípios que sustentam os critérios de excelência.

Quadro 4 - Fundamentos da excelência do PNQ

Princípios	
Pensamento sistêmico	Interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado organizacional	Obtenção do conhecimento por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura de inovação	Fomentar um ambiente adequado à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias.
Liderança e constância de propósitos	Atuação das pessoas de forma democrática, inspiradora e motivadora, objetivando o desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção das partes interessadas.
Orientação por processos e informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas.
Visão de futuro	Ter consciência dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e longo prazo.
Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, garantindo a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se comprometam, desenvolvam suas competências e tenham espaço para empreender.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada.
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade social	Relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Baseado na FNQ (2007)

Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é sustentado por oito critérios e 24 itens de excelência formando assim um modelo sistêmico de gestão (FPNQ, 2007). A Figura 10 ilustra os 24 itens do MEG para o ano de 2007.

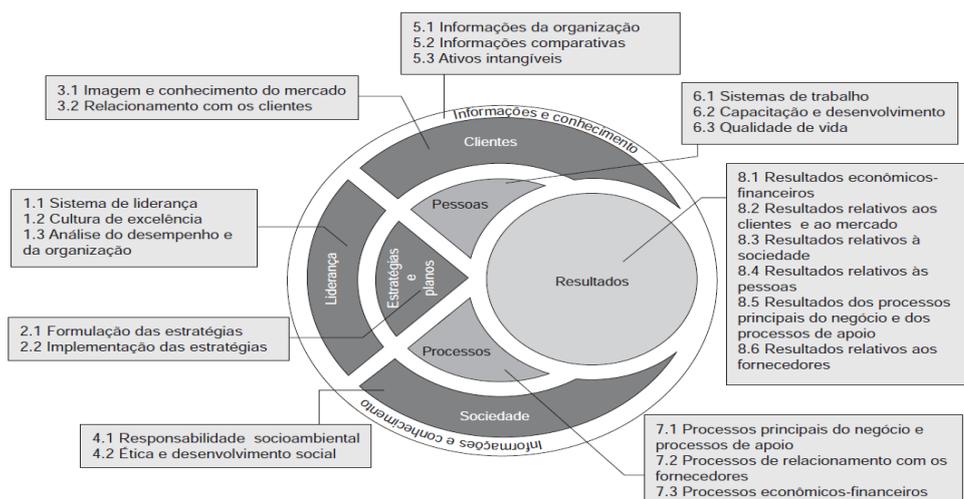


Figura 10 - Itens de excelência do MEG

Fonte: Oliveira e Martins (2008, p. 252).

Acrescenta-se que o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é considerado um modelo sistêmico. Consolida as melhores práticas de gestão buscando a liderança das organizações em suas respectivas áreas de atuação e em conformidade com o meio ambiente e a integração com a sociedade. É um modelo reconhecido internacionalmente, não prescritivo voltado aos resultados dos negócios, promove o aprendizado organizacional, enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico e permite a medição do grau de maturidade da gestão (FNQ, 2008).

2.3.2.2 Sistemas de mensuração focados no capital intelectual

A busca de modelos de identificação, medição e gestão do capital intelectual iniciaram nos primeiros anos da década de 1980 na Suécia (SVEIBY, 1998) e em outros países nórdicos, despertando interesses tanto do meio acadêmico quanto do meio empresarial. A partir disso, surgiram modelos, entre eles o Navegador Skandia e o *Intellectual Assets Monitor*, com a proposta de medição e gestão do capital intelectual.

Stewart (1998) defende que o capital intelectual não é criado a partir de elementos distintos de capital humano, estrutural e de cliente, todavia pela interação existente entre eles. Caracteriza-se como um conjunto de conhecimentos e informações localizados nas organizações, que

agrega valor ao produto e/ou serviço, mediante a aplicação da inteligência e não do capital financeiro, o que contribui para a vantagem competitiva sustentável.

Para Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. É formado pelo capital humano e pelo capital estrutural. O primeiro refere-se ao conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital estrutural é formado por equipamentos de informática, softwares, bancos de dados, patentes, marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apóia a produtividade daqueles empregados (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Acrescenta-se que para Edvinsson e Malone (1998), o modo mais atual e objetivo de mensurar o capital intelectual é a diferença entre o Valor de Mercado (VM) e o Valor Contábil (VC) de uma empresa (ver Figura 11).

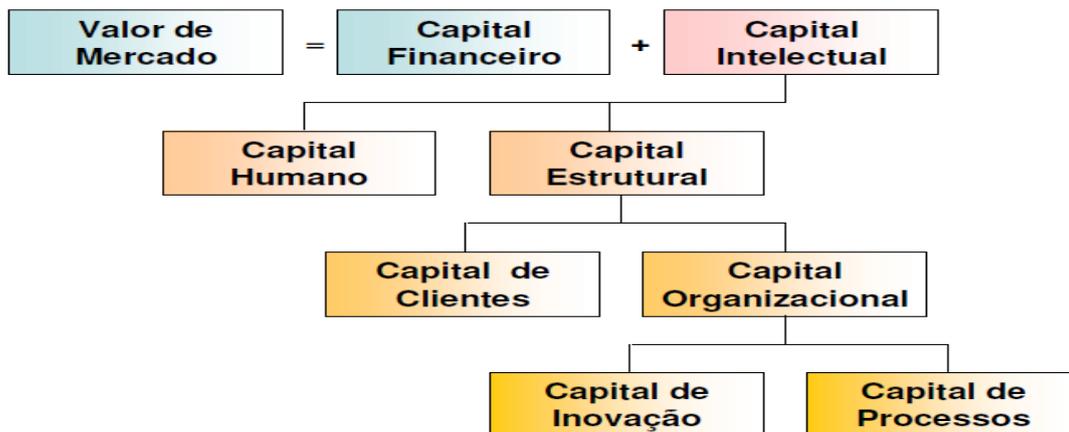


Figura 11 - Estrutura de valor de mercado de uma empresa

Fonte: Edvinsson e Malone (1998 p. 47)

- I. **Capital Humano:** diz respeito ao conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos gestores e empregados de uma empresa, na condução das tarefas. Abrange também os valores, a cultura e a filosofia da organização.
- II. **Capital Estrutural:** refere-se aos equipamentos de informática, *softwares*, bancos de dados, patentes, marcas registradas e toda capacidade organizacional que sustenta a produtividade dos empregados. Edvinsson e Malone (1998) sustentam que o Capital

Estrutural serve de base para o Capital Humano. O Capital Estrutural subdivide-se em Capital de Clientes e Capital Organizacional.

- III. Capital de Clientes: envolve o relacionamento da empresa com seus clientes do qual derivam as relações de lealdade que estes estabelecem com a empresa, o valor de suas compras e propaganda espontânea que realizam nos seus relacionamentos.
- IV. Capital Organizacional: compreende o investimento da empresa em sistemas que permite o armazenamento e transmissão de conhecimento. Envolve ainda instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo pela organização, como a gestão da qualidade, canais de suprimento e distribuição, imagem da empresa, marcas, patentes, propriedade intelectual, direitos autorais e valores semelhantes. O Capital Organizacional subdivide-se em Capital de Inovação e Capital de Processos.
- V. Capital de Inovação: abrange a capacidade de renovação e aos resultados da inovação, sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços.
- VI. Capital de Processos: diz respeito aos processos, certificações internas e programas direcionados aos empregados, que aumentam e ampliam a produtividade da empresa, reduzem seus custos e aumentam suas receitas.

A primeira organização a emitir um relatório público sobre capital intelectual denominado *Visualizing Intellectual Capital* foi a *Skandia*, empresa que atua no setor de seguros e serviços financeiros. Edvinsson e Malone (1998) afirmam que o Navegador Skandia, por meio da definição da visão e de sua estratégia empresarial, consegue maximizar os fatores críticos de sucesso agrupados em cinco áreas: foco financeiro, foco no cliente, foco no processo, foco na renovação e desenvolvimento e foco humano (ver Figura 12).

Essas são as áreas nas quais uma empresa focaliza sua atenção e a interação entre os focos provém do valor de seu capital intelectual, no âmbito de seu ambiente competitivo.



Figura 12 - Modelo Skandia

Fonte: Baseado em Edvinsson e Malone (1998)

A definição das dimensões permitiu construir indicadores que possibilitam medir o desempenho organizacional (ver Quadro 5).

Quadro 5 - Indicadores do modelo Skandia

Indicadores financeiros	Indicadores de processos	Indicadores de cliente	Indicadores de renovação e desenvolvimento	Indicadores humanos
Ativos representados pelos fundos/empregado	Despesas administrativo-ativos administrativos	Participação no mercado	Despesas com o desenvolvimento de competências/emprego	Índice de motivação
Receita/empregado	Despesas administrativas/receita total	Número de clientes	Índice de satisfação do empregado	Índice de <i>empowerment</i>
Receita/ativos administrados	Custo dos erros administrativos/ receitas gerenciais	Número de clientes perdidos	Despesas de marketing/cliente	Número de empregados
Tempo dedicado aos clientes/número de horas trabalhadas pelos empregados	Rendimento total comparado com o setor	Classificação dos clientes	Despesas de marketing/ativos administrados	Rotatividade dos empregados
Receita operacional líquida	Despesas administrativas/emprego	Número de visitas dos clientes à empresa	Porcentagem das horas de treinamento	Número médio de anos de serviços com a empresa
Valor de mercado	Custo de equipamento de TI adquirido há menos de dois anos/acréscimo de lucro	Número de dias empregados em visitar clientes	Porcentagem das horas de desenvolvimento	Número de gerentes do sexo feminino
Retorno sobre o ativo líquido resultante da atuação em novos negócios		Índice de ociosidade	Despesas com R&D/despesas administrativas•	Despesas de treinamento/empregado
				Tempo de treinamento (dias/anos)

Fonte: Baseado em Edvinsson e Malone (1998)

Com o mesmo propósito de Edvinsson e Malone e descontente com o fato de que a riqueza das empresas não era demonstrada nos relatórios contábeis tradicionais, Sveiby (1998) sugeriu a inclusão de um novo grupo de itens patrimoniais. Advertiu que a contabilidade estava centrada unicamente nos capitais físicos e monetários, ignorando um dos capitais mais proeminentes dos empreendimentos contemporâneos, o Capital Intelectual.

Em vista disso, estabeleceu medidas para os ativos intangíveis, estruturando em três dimensões: competência das pessoas, estrutura interna e estrutura externa. Como resultado, propôs o monitor de ativos intangíveis com um conjunto de indicadores relevantes, cuja escolha depende da estratégia adotada pela empresa. Além disso, o monitor pode ser integrado ao sistema de gerenciamento de informações. Conforme destaca Sveiby (1998) o propósito de um sistema de avaliação é atingir todos os ativos intangíveis, de modo que uma empresa individual tenha capacidade de selecionar apenas alguns dos indicadores de avaliação propostos para cada ativo intangível. Para avaliar uma empresa sugere três fatores: crescimento e renovação; eficiência e estabilidade que subdivididos originarão os indicadores de desempenho (ver Quadro 6).

Quadro 6 - Monitor de ativos intangíveis

Indicadores da estrutura externa	Indicadores da estrutura interna	Indicadores de capacidade
Indicadores do crescimento/renovação	Indicadores de crescimento/renovação	Indicadores de crescimento/renovação
1. Rentabilidade por cliente. 2. Crescimento orgânico (medida da aceitação pelo mercado do conceito de negócio desenvolvido pela empresa). 3. Melhoria da imagem junto aos clientes.	1. Investimento na estrutura interna (novas subsidiárias, novos métodos ou sistemas, etc.). 2. Investimento em tecnologias da informação. 3. Clientes que contribuem para a melhoria da estrutura interna (projetos inovadores).	1. N.º médio de anos dos profissionais na respectiva Profissão. 2. Nível de formação acadêmica. 3. Custos de formação 4. Rotatividade das capacidades.
Indicadores de eficiência	Indicadores de eficiência	Indicadores de eficiência
1. Índice de satisfação dos clientes. 2. Vendas por cliente. 3. Índice de lucros/prejuízos em trabalhos pré-contratados.	1. Proporção do pessoal de apoio (<i>staff</i>) (vendas por pessoal de apoio). 2. Índice de valores/attitudes do pessoal em relação à empresa.	1. Proporção de profissionais. 2. Efeito alavanca (<i>leverage effect</i>). 3. Valor acrescentado e resultado por empregado. 4. Valor Acrescentado e resultado por profissional.
Indicadores de estabilidade	Indicadores de estabilidade	Indicadores de estabilidade
1. Proporção de grandes clientes. 2. Tempo de permanência dos clientes. 3. Freqüência na repetição dos pedidos. 4. Fidelização dos clientes.	1. Idade da organização. 2. Taxa de rotatividade do pessoal de <i>staff</i> . 3. n.º de empregados com menos de 2 anos na empresa. 4. Antiguidade do pessoal de <i>staff</i>	1. Taxa de rotatividade dos profissionais. □ 2. Antiguidade dos profissionais. 3. Salário médio

Fonte: Sveiby (1998 p. 238)

O monitor de ativos intangíveis é indicado com uma ferramenta de gestão, ou seja, sua finalidade é o uso interno. Sveiby (1998) aconselha que se deva selecionar apenas um ou dois índices para cada indicador, pois a utilização de mais de dois índices pode dificultar no momento da implementação. O autor argumenta, ainda que o propósito da avaliação seja para mostrar aos clientes, credores, acionistas e outros interessados, a qualidade da gestão e a possibilidade de poder tratar um fornecedor ou credor como confiável e possibilitar aos gestores conhecer a empresa, monitorar seu progresso e adotar medidas preventivas e corretivas.

2.3.2.3 **Balanced Scorecard**

O *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 resultou das necessidades de captar a complexidade do desempenho na organização e tem sido amplamente utilizado em empresas e organizações (EPSTEIN; MANZONI, 1998). No início foi utilizado como instrumento de medição de desempenho, mas evoluiu para um sistema de gestão operacional, ainda que com limitações. O BSC é um conjunto de medidas que permite que a alta administração tenha visão completa dos negócios (KAPLAN; NORTON, 1997). Seu histórico passa por eventos relevantes como a perda de relevância do sistema contábil tradicional de custos e a preocupação maior em produzir para os clientes e não para os estoques (JOHNSON; KAPLAN, 1987).

O *Balanced Scorecard* foi idealizado com o propósito de preencher uma lacuna nos sistemas de avaliação de desempenho nas empresas. A justificativa dos autores (KAPLAN; NORTON, 1997) para o surgimento do modelo está no fato de as medidas financeiras tradicionais serem insuficientes para orientar e avaliar a trajetória que as empresas, da era da informação, devem seguir na geração de valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

O BSC é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. A ferramenta é estruturada a partir de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (ver Figura 13), e busca refletir o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN; NORTON, 1997).

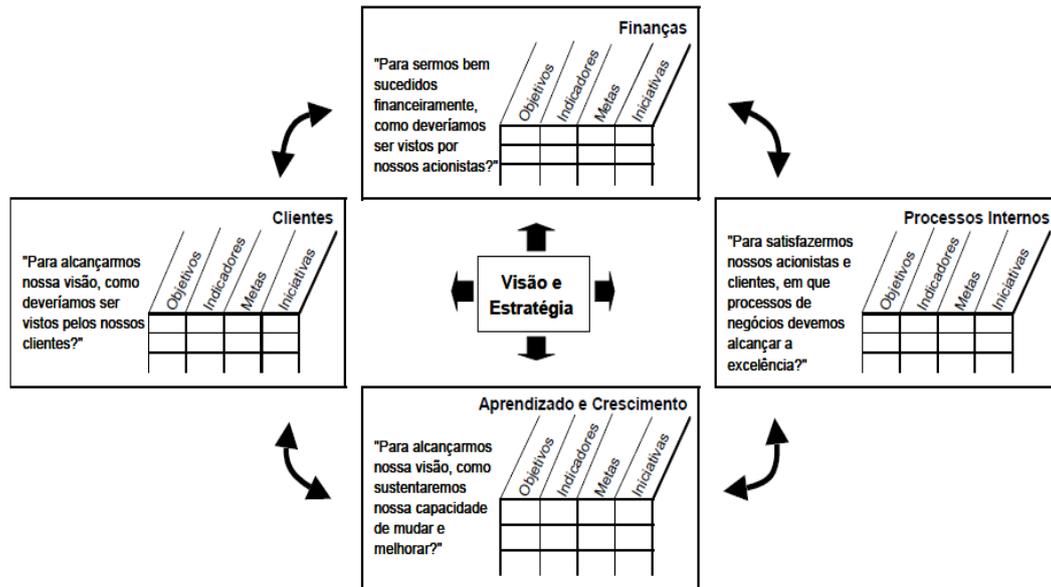


Figura 13 - As perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan; Norton (1997, p. 10)

O BSC preserva as medidas financeiras, porém estabelece medidas não financeiras que permitem medir o desempenho futuro. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) recomendam um modelo alicerçado nas seguintes perspectivas:

- I. **Financeira:** traduz a forma mais utilizada pelas organizações na mensuração de desempenho. A ênfase está nos objetivos e nas medidas monetárias e seus principais indicadores referem-se à receita e sua composição, aos custos e a melhoria de produtividade, à utilização dos ativos e as estratégias de investimentos em capital físico e ainda o capital humano.
- II. **Clientes:** a proposição de valor determina os segmentos de mercado almejados pela estratégia e a maneira como a organização se diferenciará nos segmentos-alvo em relação à concorrência. Seus principais indicadores incluem a satisfação, retenção, lucratividade e aquisição de clientes, além da participação de mercado.
- III. **Processos Internos:** identificam os processos internos críticos, em sintonia com as dimensões clientes e financeira. Os indicadores dos processos internos deverão ser definidos de forma a capturar o maior impacto na satisfação do cliente e o cumprimento dos objetivos financeiros da empresa. Seus principais indicadores referem-se à produtividade, qualidade dos produtos, tecnologia empregada, ao gerenciamento de estoques, custo e tempo de fabricação.

IV. **Aprendizado e Crescimento:** refere-se à habilidade da empresa em manter sua competitividade e evoluir em longo prazo. Os principais objetivos relativos a esta perspectiva são: capacidade em inovar e desenvolver funcionários. Kaplan e Norton (1997) ressaltam a importância dos recursos humanos, fundamentais para execução da estratégia. Seus principais indicadores contemplam o desenvolvimento e capacitação dos funcionários, o ambiente de trabalho, a motivação, as habilidades e competências. Consideram ainda os sistemas de informação, pois contribuem para o processo de gestão do conhecimento.

As quatro perspectivas supracitadas “equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26). As principais medidas oriundas das perspectivas estão apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Medidas de desempenho propostas pelo BSC

Financeira	Processo interno	Clientes	Aprendizado e crescimento
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Receita operacional ✓ Retorno sobre o capital empregado ✓ Valor econômico agregado ✓ Receita por funcionário ✓ Custo por uni/prod. ✓ Lucratividade por clientes e linhas de produtos ✓ Vendas cruzadas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade ✓ Custo de lançamento de novos produtos ✓ Tempo de desenvolvimento de novos produtos. ✓ Reclamação de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participação de mercado ✓ Retenção de clientes ✓ Captação de clientes ✓ Satisfação de clientes ✓ Lucratividade de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfação dos funcionários ✓ Retenção de funcionários ✓ Produtividade dos funcionários ✓ Qualificação dos funcionários ✓ Clima organizacional ✓ Benefícios oferecidos

Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton (1997).

Kaplan e Norton (1997) esclarecem que um *Balanced Scorecard* (BSC) adequado sustenta-se pela combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) alinhados à estratégia da unidade de negócio. Ressalta-se que os indicadores de resultado tendem a ser indicadores de ocorrência, fatos passados, como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes. Ao contrário, os indicadores de tendências refletem a estratégia de uma unidade de negócio, como os segmentos de mercado em que a unidade escolhe para competir, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento oferecerão propostas de valor a segmentos específicos de clientes e mercado (KAPLAN; NORTON, 2007).

Outra particularidade do *Balanced Scorecard* (BSC) é a relação de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo indicadores de ocorrência, tendências e ciclos de *feedback* que descrevam a trajetória da estratégia. É importante que as relações causais de todas as medidas incorporadas ao *Balanced Scorecard* estejam ligadas aos objetivos financeiros, promovendo assim resultados sólidos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Destaca-se, ainda que o *Balanced Scorecard* busca alinhar a estratégia e os objetivos operacionais de modo a garantir que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que o *Balanced Scorecard* inclui um conjunto de medidas que dão uma visão rápida e global da atividade empresarial, onde estão incluídas as medidas financeiras, complementadas com medidas operacionais. Assim, as medidas financeiras permitem expressar os resultados das ações tomadas e as operacionais representam medidas como a satisfação do cliente, melhoria dos processos internos, as atividades internas e de inovação e a melhoria da organização.

De forma sintetizada pode-se dizer que os propósitos do BSC são: (I) traduzir os objetivos e a estratégia de uma organização em indicadores de desempenho, bem como sobre as causas que provocam os resultados; (II) adotar uma perspectiva global, combinando objetivos de curto e longo prazo, indicadores monetários e não monetários e informação prospectiva com retrospectiva (AMAT SALAS; DOWDS, 1998); (III) permitir a comunicação e a revisão constante da estratégia; (IV) possibilitar aos gestores a construção de indicadores, tendo por base a estratégia da organização (AMAT SALAS e DOWDS, 1998); (V) permitir que os objetivos dos empregados sejam coerentes com os da organização (CAMALEÑO SIMON, 1998); (VI) funcionar como um sistema integrado de comunicação, motivação e formação; (VII) definir os fatores-chave de sucesso para cada perspectiva bem como os indicadores e as relações de causa-efeito entre eles (KAPLAN; NORTON, 1997).

Diante do exposto pode-se afirmar que o modelo do BSC consiste em um sistema de gestão estratégica que oferece mais agilidade e transparência da estratégia, melhor conhecimento do ambiente e estímulo às ações e inter-relacionamento das áreas para definição de objetivos e indicadores. Isso porque o BSC tem a função de esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa, comunicar e vincular objetivos e medidas estratégicas, planejar e estabelecer metas e melhorar o *feedback* e o aprendizado (ver Figura 14).

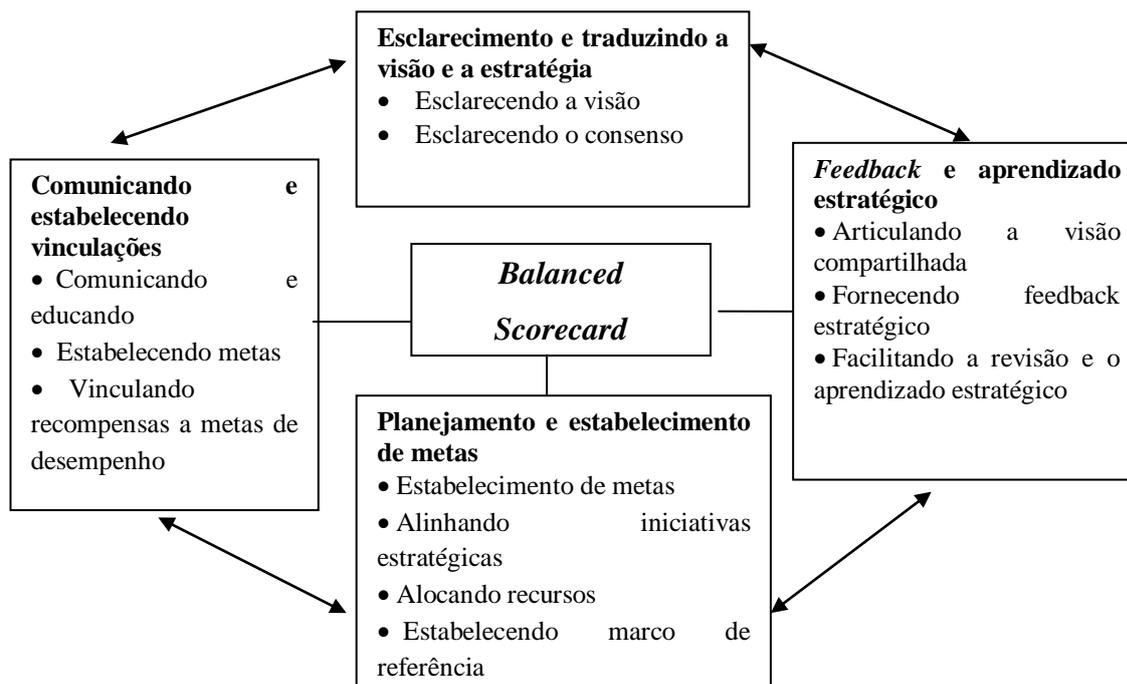


Figura 14 - O Balanced Scorecard como estrutura para ação

Fonte: Kaplan; Norton (1997, p. 12).

O primeiro processo gerencial, esclarecer a visão e a estratégia da empresa, versa acerca da visão e da estratégia. O objetivo desta fase é possibilitar que todos tenham um mesmo entendimento das diretrizes estratégicas e do resultado almejado. O sucesso do *Balanced Scorecard* depende da participação e do comprometimento de todos os membros da organização. O compartilhamento da mesma visão e a motivação de todos poderá surgir sugestões valiosas de como alcançar os objetivos traçados.

A etapa seguinte consiste em comunicar e vincular os objetivos e as medidas estratégicas. O propósito da comunicação é mostrar a todos os empregados os “objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida”. O *Scorecard*, também é referência para comunicar e conseguir o comprometimento da alta administração com a estratégia de uma unidade de negócio. Para que a comunicação seja disseminada na empresa inteira é necessário utilizar quadro de avisos, vídeos, *newsletters*, computadores em rede, entre outros (KAPLAN; NORTON, 1997, p.13).

O terceiro processo gerencial planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas os autores argumentam que os gestores precisam estabelecer metas de superação para atingir os objetivos. Após definir as metas é o momento de alinhar as iniciativas estratégicas para

alcançar os objetivos. As metas para as iniciativas estratégicas têm origem nas medidas do BSC tais como redução de custo, “tempo dos ciclos de processamentos de pedidos, redução do tempo de lançamento de novos produtos e aumento das qualificações dos funcionários”. O *Scorecard* possibilita ainda a integração do planejamento estratégico ao processo anual de orçamentos. Em resumo o planejamento e o estabelecimento de metas permitem a quantificação dos resultados de longo prazo, a identificação de mecanismos que forneça recursos para que os resultados sejam atingidos, estabelecimento de referências de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 15).

O quarto processo gerencial diz respeito ao melhoramento do *feedback* e ao aprendizado estratégico e tem início no primeiro processo (ver Figura 12). Os gestores precisam obter *feedback* para saber se a estratégia planejada está sendo executada e com isso obter informações para avaliar se “os pressupostos utilizados por ocasião do desenvolvimento da estratégia continuam válidos” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 18). Vale lembrar que o quarto processo de *feedback* e aprendizado estratégico completa o ciclo e sustenta o processo seguinte (visão e estratégia).

2.3.2.4 Performance Prism

Neely e Adams (2000) e Neely, Adams e Crowe (2001) defendem a aplicação de um modelo tridimensional, com cinco faces, chamado de *Performance Prism* como solução para a medição de desempenho. É uma medida de desempenho e um *framework* inovador, sendo considerado como um sistema de avaliação da gestão da organização, de segunda geração. Faz isto de duas maneiras: considerando o que quer e a necessidades dos *stakeholders*, e excepcionalmente, o que a organização quer e necessita dos seus *stakeholders*. Desta maneira o relacionamento é recíproco.

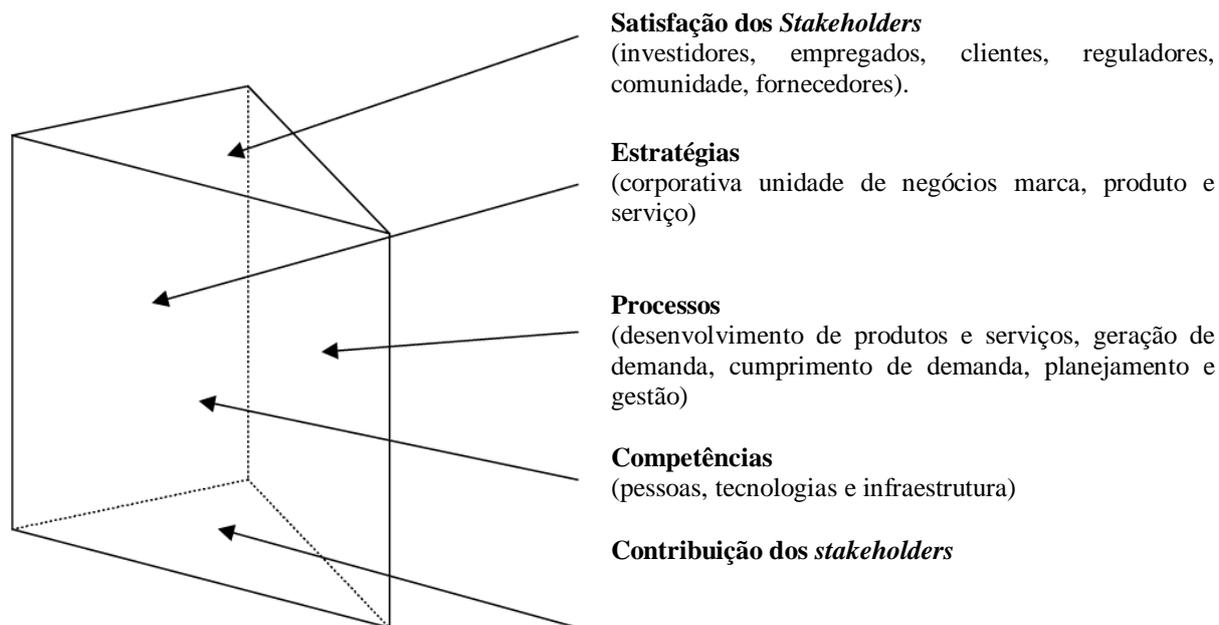


Figura 15 - Performance prism
Fonte: Baseado em Neely *et. al* (2001)

O *Performance Prism* foi desenvolvido na Cranfield School of Management tendo como principal pesquisador Andy Neely. Este modelo consiste na apresentação dos critérios de avaliação de desempenho divididos em cinco faces de um prisma, que são: satisfação dos “*stakeholders*”, (partes interessadas – investidores, clientes, intermediários, empregados, fornecedores, agentes reguladores e comunidade), estratégias, processos, capacidades e contribuições dos “*stakeholders*” (ADAMS; NEELY, 2000; ADAMS; NEELY, 2001; NEELY, ADAMS; KENNERLEY, 2002).

O propósito do *Performance Prism* é contribuir para o pensamento que procura integrar cinco perspectivas relacionadas e fornecem uma estrutura que permite aos executivos pensarem através das respostas a cinco questões fundamentais (ver Figura 16).

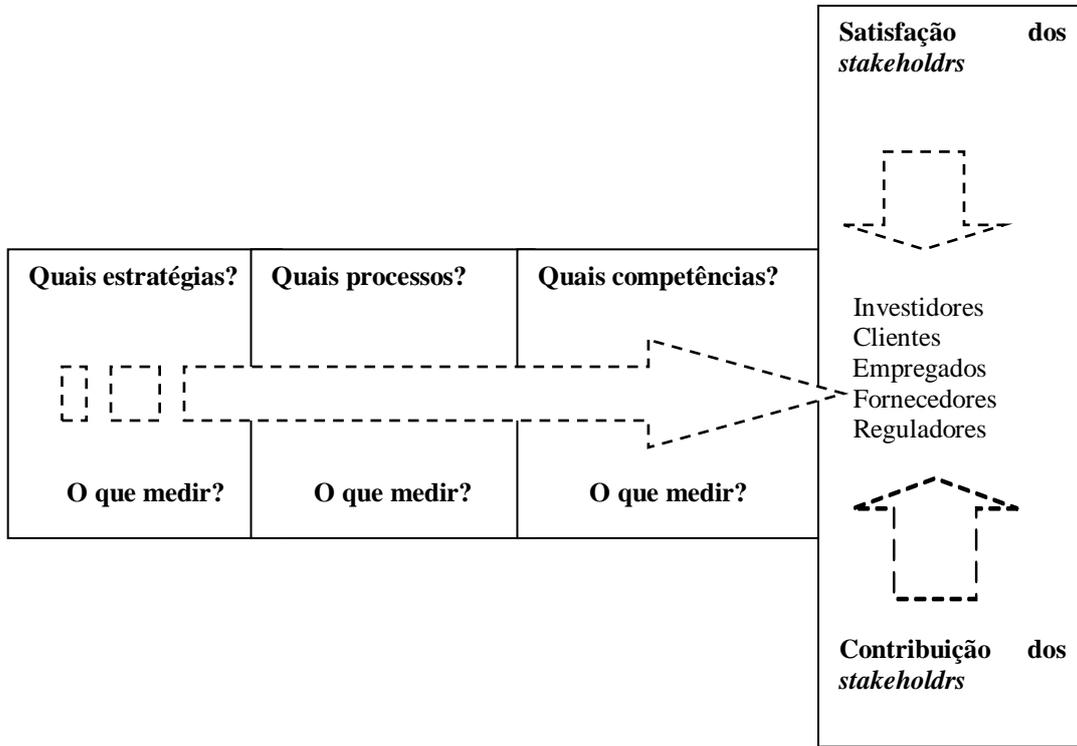


Figura 16 - Questões do Performance Prism
 Fonte: Adaptado de Neely; Adams; Kennerley (2002)

No topo e na parte inferior do prisma são apresentados respectivamente: satisfação dos “*stakeholders*” e contribuição dos *stakeholders*. As três faces laterais representam: as estratégias, os processos e as competências (Figura 14). Neely e Adams (2001) explicam que para as organizações serem bem sucedidas é preciso focar suas estratégias na satisfação dos seus *stakeholders*. Logo, para atendê-los é preciso estabelecer boas estratégias, porém, para pôr em prática as estratégias traçadas são necessárias que a empresa possua adequados processos e para ter bons processos é preciso que haja capacidade para executar esses processos. E por fim, a empresa deve estabelecer quais as contribuições dos seus *stakeholders* para que a empresa tenha sucesso.

Neely, Adams e Kennerley (2002) argumentam que a primeira perspectiva – satisfação das partes interessadas – é importante, pois as organizações existem para oferecer valor aos seus principais interessados e que incluem, por exemplo, investidores, clientes, empregados, fornecedores, reguladores, grupos de pressão *et al.* O conceito de valor deve ser definido considerando os diferentes grupos de interessados, por exemplo, aos clientes normalmente irão querer entrega rápida e confiável de produtos de alta qualidade e serviços que ofereçam uma boa relação qualidade preço. Os empregados querem coisas tais como pacotes de remuneração, benefícios, treinamento e desenvolvimento, reconhecimento. Já os acionistas estão preocupados com o retorno do seu investimento.

A segunda perspectiva - contribuição dos interessados – deve-se lembrar que existe uma diferença entre o que a organização quer e o que as partes interessadas desejam e necessitam. Há uma tensão dinâmica e sutil entre os dois conjuntos de necessidades e desejos. Por exemplo, enquanto os clientes exigem facilidade de acesso, rapidez de entrega, preço competitivo e qualidade, a organização gostaria que fossem fiéis e rentáveis. Do mesmo modo, os trabalhadores gostariam de ter emprego que lhes dão realização, boa compensação, as perspectivas de promoção e formação, enquanto os empregadores estão à procura de lealdade, flexibilidade, produtividade e criatividade (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002).

Estabelece-se a terceira perspectiva – estratégias - depois de ter-se identificado os desejos e necessidades dos interessados. Assim os gestores devem decidir em que medida vão priorizar os desejos e necessidades dos *stakeholders* nas estratégias que a organização desenvolve para gerar valor. Entrega de valor aos *stakeholders* a longo prazo pode ser vista como estratégia, enquanto o "destino" pode ser visto como o caminho escolhido para alcançar esse destino (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002).

A estratégia escolhida deve ser apoiada por processos alinhados e para facilitar sua realização. Nesse sentido, é preciso definir a perspectiva processos que permitem identificar processos novos para oferecer valor para os *stakeholders* (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002; KAPLAN; NORTON, 1997).

A quinta perspectiva – competências – resulta da quarta perspectiva (processos). Os processos precisam de pessoas com certas habilidades, algumas políticas e procedimentos sobre a maneira como as coisas são feitas, algumas infraestruturas físicas para que isso aconteça e algumas tecnologias que permitam apoiá-los. Estes são os recursos que coletivamente representam a capacidade da organização para criar valor para seus acionistas através de operações de seu processo (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002).

Cabe alertar que cada uma dessas categorias têm determinadas subcategorias, por exemplo, a estratégia pode ser corporativa, de unidade de negócio, de marcas, de produtos e serviços e, ainda estratégia operacional. De igual forma, processos podem ser refinados no

desenvolvimento de novos produtos e serviços, gerando demanda, adicionando planejamento e gerenciamento para a empresa.

Vale ainda apontar que o *Performance Prism* tem uma visão muito mais abrangente dos diferentes *stakeholders* (por exemplo, investidores, clientes, colaboradores, entidades reguladoras e fornecedores) que outros modelos. Neely, Adams e Crowe (2001) argumentam que a crença comum de que medidas de desempenho devem ser estritamente derivadas da estratégia está errada. São os desejos e necessidades das partes interessadas que primeiro devem ser considerados. Em seguida, as estratégias podem ser formuladas. Não é possível formar uma estratégia adequada antes da identificação de quem são os *stakeholders*. O modelo leva em conta, também novos atores (tais como fornecedores, parceiros ou intermediários) que são normalmente negligenciados quando da formalização de medidas de desempenho.

2.3.2.5 Smart Performance Pyramid

O *Performance Pyramid* é um modelo desenvolvido com base em um sistema de controle gerencial denominado SMART (*Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique* (CROSS; LYNCH, 1990). Foi desenvolvido como resultado da insatisfação com as tradicionais medidas de desempenho.

O princípio básico é um modelo orientado ao cliente e ligado à estratégia global da empresa, com valores financeiros complementados por várias outras dimensões de natureza não financeira (OLVE *et al*, 1999). Traduz os objetivos estratégicos baseados nas necessidades dos consumidores, de cima para baixo, através da pirâmide hierárquica da organização e as medidas operacionais, de baixo para cima, de forma a proporcionar uma integração vertical (ver Figura 17).

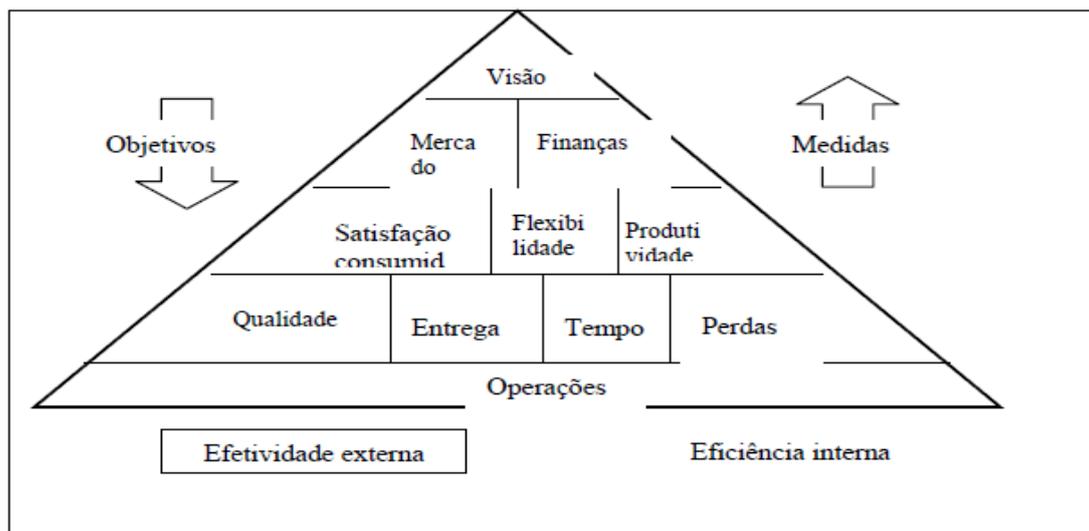


Figura 17 - Performance Pyramid
 Fonte: Baseado em Cross; Lynch (1990)

No topo da pirâmide, a visão do negócio é articulada de modo a compor a base da estratégia do negócio. Esta estratégia é definida com base nos mercados em que a empresa atua e nas suas prioridades competitivas (preço, rapidez na entrega, qualidade, ciclo do produto). O modelo esclarece a relação entre os objetivos e as metas financeiras e de mercado com o segundo nível da pirâmide que são supridos por medidas de satisfação dos consumidores, flexibilidade e produtividade. Além disso, separa as medidas de desempenho do ambiente interno e externo da organização (CROSS; LYNCH, 1990). Cada função ou departamento deve buscar entender, gerenciar e melhorar os atributos de desempenho relativos à suas atividades que irão contribuir para a estratégia da organização como um todo.

É oportuno ressaltar que o *SMART* realça dois elementos organizacionais sobre os quais ele está alicerçado: estratégia e processos. A estratégia é o meio capaz de promover um plano balanceado para o gerenciamento das expectativas dos clientes e o desempenho necessário para atendê-las, o que é considerado o fator fundamental de sucesso da organização (CROSS; LYNCH, 1989). Para sustentar o desempenho necessário ao plano estratégico, os autores sugerem que os processos organizacionais sejam medidos e gerenciados com foco não apenas hierárquico. Para isto, o desdobramento de medidas de desempenho em departamentos não deve obedecer apenas à estrutura funcional por departamentos, mas também a existência dos processos organizacionais, tais como desenvolvimento de produtos, produção, marketing entre outros (CROSS; LYNCH, 1990).

Para viabilizar os desdobramentos por processos, o modelo *Performance Pyramid* emprega uma ferramenta intitulada de “sistema de operação do negócio” (*Business Operating System – BOS*). Esta ferramenta possibilita o mapeamento do fluxo de trabalho identificando toda a cadeia de atividades necessárias para atender a expectativa dos clientes (CROSS; LYNCH, 1992).

O BOS é o elemento principal do modelo do *Performance Pyramid*, pois é por meio dele que ocorre o relacionamento da estratégia do negócio com a medição do desempenho das operações em todos os níveis organizacionais alimentando a relação de causalidade vertical e horizontal do modelo (CROOS; LYNCH, 1992).

2.3.2.6 Modelo de Corrêa

O modelo de avaliação de desempenho desenvolvido por Corrêa (1986), procura conhecer e medir o desempenho organizacional como um todo, considerando a empresa e suas inter-relações com o ambiente no qual está inserida. Parte do conceito de avaliação de desempenho global, que significa avaliar o desempenho organizacional incluindo todas as variáveis/dimensões que afetam a consecução dos objetivos, e consequentemente o desempenho organizacional, bem como as relações de causa e efeito, entre elas.

A avaliação de desempenho global é considerada uma ferramenta de gestão de fundamental importância, pois permite que a empresa antecipe problemas, riscos e oportunidades (avaliação como instrumento gerencial de controle interno). É ainda, útil como ferramenta de controle externo, por parte de acionistas, além de outros *stakeholders* e da sociedade como um todo (CORREA, 2007).

Neste modelo, a avaliação contempla uma fase conceitual, que contém a descrição do ambiente e da empresa, abrangendo características gerais, cultura organizacional, missão, objetivos, estrutura, área de atuação, clientela e estratégia, e a modelagem propriamente dita, que consiste na definição dos módulos, definição dos indicadores, definição dos padrões, avaliação e *feedback*.

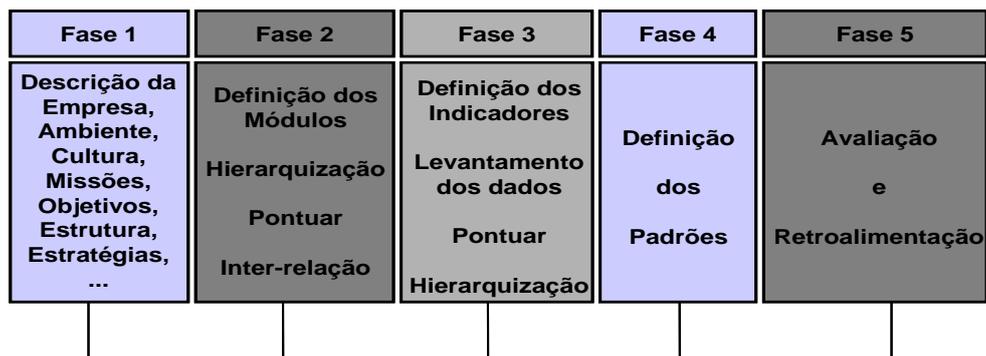


Figura 18 - Método de avaliação

Fonte: Baseado em Corrêa (2007)

As dimensões utilizadas (ver Figura 17) procuram eliminar a ênfase em uma única área, e a ênfase no curto prazo, já que o autor considera que um bom desempenho em curto prazo pode comprometer o de longo prazo e vice-versa. O módulo é um conceito genérico. Segundo Corrêa (1986), para que o modelo possa ser operacional é necessária a definição de indicadores que permitam sua medição.

Há dimensões comuns a todas as organizações (como o módulo financeiro) e módulos de aplicação variável (como o módulo de P&D). Os módulos propostos pelo modelo são flexíveis, podendo variar com o tipo de empresa, ou conforme a especificidade de cada caso.

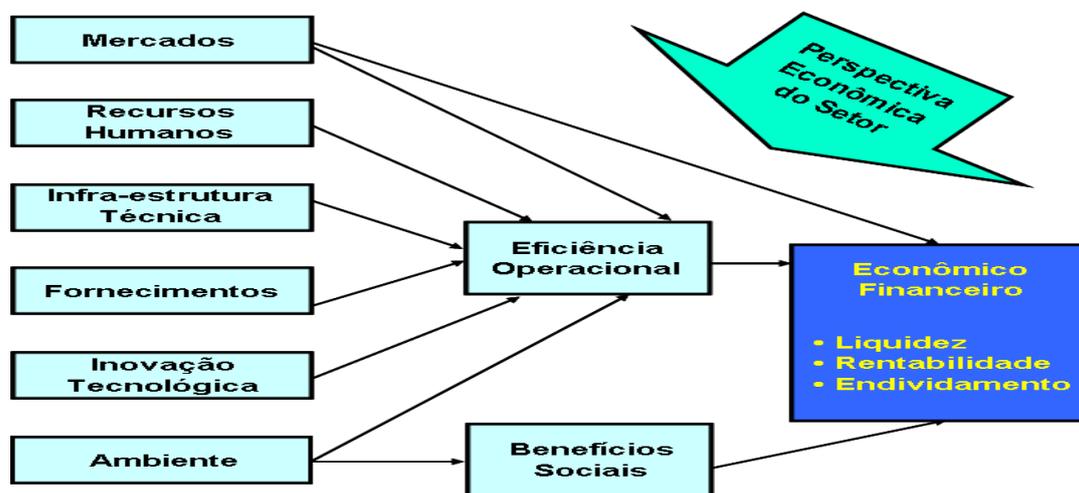


Figura 19 - Modelo de Corrêa

Fonte: Corrêa (2007)

O Quadro 8 ilustra, de forma mais detalhada, as dimensões e características do modelo.

Quadro 8 - Dimensões do modelo de Corrêa

Dimensões	Características
Resultado econômico/financeiro	Busca avaliar a situação econômico-financeira e patrimonial da empresa
Eficiência operacional	Indica o grau de eficiência na operação e aplicação dos recursos e investimentos nas atividades operacionais da empresa.
Recursos humanos	Indica o perfil, o potencial e os investimentos em treinamento e desenvolvimento, bem como o grau de motivação e valorização dos recursos humanos da empresa.
Benefícios e vantagens sociais	Avalia o nível de subsídios e recursos alocados a grupos comunitários especiais, bem como o volume de impostos recolhidos.
Inovação tecnológica	Mede o nível tecnológico dos equipamentos e tecnologia utilizados pela empresa.
Relacionamento com o ambiente	Indica o nível de interação e qualidade da relação da empresa com o ambiente ecológico, econômico, político e social.
Infraestrutura técnica	Indica a quantidade, o estado, a tecnologia e o custo dos equipamentos e materiais utilizados para a operação da empresa.
Mercado	Indica as características e potencialidades do mercado, subdividido em dois níveis (convencionais e novos negócios.).

Fonte: Baseado em Corrêa (2007)

Ainda, segundo Corrêa (2007), após a definição das dimensões, deve-se hierarquizar, de modo a se estabelecer a ordem de importância de cada um deles, tendo em vista sua contribuição para a consecução dos objetivos da empresa, e deve-se verificar o relacionamento entre eles. Há métodos estatísticos que permitem identificar a contribuição de uma determinada dimensão para o desempenho de um determinado órgão, porém tais métodos necessitam de dados de diversos anos, geralmente não disponíveis, o que torna o uso desta metodologia praticamente inviável. Desta forma, a hierarquização deverá ser feita de forma qualitativa, pelos diretores da empresa e ou consultores especializados (ver Quadro 9).

Quadro 9 - Pontuação sugerida pelo modelo de Corrêa

Operacional	150
Satisfação dos clientes	150
Econômico/financeiro	150
Recursos Humanos	100
Inovação Tecnológica	80
Adaptação ao Ambiente	80
Clima organizacional	80
Avaliação Técnica	80
Benefícios Sociais	80
Potencialidade gerencial	50
Total	1000

Fonte: adaptado de Corrêa (2007)

Após definidos os módulos, devem ser definidos indicadores para cada um deles. É através dos indicadores que se torna possível avaliar o desempenho da empresa em cada módulo. As análises efetuadas devem considerar o histórico da empresa, ou seja, a evolução de seu desempenho ao longo dos últimos anos e um comparativo com outras empresas e setores (*benchmarking*).

Na etapa final, de avaliação e *feedback*, é efetuada a avaliação abrangente da empresa considerando os padrões estabelecidos, e buscando-se interpretar os desvios, de forma a explicar o desempenho, identificar riscos e oportunidades e ações a serem implementadas com vistas à consecução dos objetivos da empresa.

2.3.2.7 Sistemas de mensuração focados na sustentabilidade

O Relatório *Brundtland* publicado em 1987 reconhece que o desenvolvimento sustentável é aquele que "permite às gerações presentes satisfazerem suas necessidades sem impedir que as gerações futuras o façam" (LAVILLE, 2009, p. 23). A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), realizada em 1992 no Rio de Janeiro, ratificou o relatório e convocou governos, empresários e sociedade a adotarem estratégias e planos de ação para o exercício do desenvolvimento sustentável. (AZAPAGIC; PERDAN, 2000).

Contudo, apesar do conceito ser geralmente aceito e relativamente fácil de compreender, as dificuldades surgem no momento de aplicar os princípios do desenvolvimento sustentável. Entre as dificuldades destaca-se o desafio de medir o nível de "sustentabilidade" das diferentes partes da sociedade, ou seja, governos locais e nacionais, indústrias, comunidades locais e indivíduos, para determinar quais indicações de mudança rumo à sustentabilidade (AZAPAGIC; PERDAN, 2000). Outro desafio é construir indicadores de desempenho confiáveis em "campos complexos como o social e o ambiental" (DEMAJOROVIC, 2003, p. 179).

Nesse sentido, a Agenda 21 originada na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), no seu capítulo 40 aponta que é necessário desenvolver indicadores apropriados que possibilitem a avaliação do desenvolvimento

sustentável. Desse modo, surgem propostas de pesquisadores, consultores, empresas e associações empresariais com o intuito de construir sistemas de medição de desempenho que contemplem dimensões focadas na sustentabilidade (AZAPAGIC; PERDAN, 2000). Isso porque se passou a acreditar que as variáveis ambientais e sociais são “cada vez mais indissociáveis e que a avaliação de desempenho das empresas a partir de indicadores exclusivamente econômicos negligencia uma série de outros impactos das organizações” (DEMAJOROVIC, 2003, p. 180).

Nesse sentido, o desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho “tem sido foco de atenção de vários estudos em todo o mundo” (DEMAJOROVIC, 2003, p. 180), surgindo assim diversas maneiras de avaliar o desempenho.

As formas de avaliação de desempenho tem se materializado em alguns modelos entre eles alguns foram formatados para uso interno como, por exemplo, o *Triple Bottom Line* (3BL), o The SIGMA Project, as ferramentas da série ISO que medem a sustentabilidade ambiental e social. Outros surgiram de associações empresarias para aplicação externa e têm a finalidade de monitorar as empresas e premiá-las pelo desempenho. Exemplos de indicadores de desempenho externos pode-se citar, entre outros, GRI - *Sustainability Reporting Guidelines* e os *Indicadores Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial.

a) O *Triple bottom line* (3BL)

O conceito de *Triple Bottom Line* dissemina as dimensões ambientais e sociais na empresa além da dimensão econômica. É uma proposta apresentada por Jonh Elkington em 1997 no seu livro **Canibais com garfo e faca**, no qual defende que um negócio para ser bem sucedido, lucrativo e gerar valor aos acionistas, precisa ter seu processo de gestão baseado nos três pilares. Para que isto aconteça, torna-se necessário não só o gerenciamento e monitoramento de riscos, mas também o alinhamento com *stakeholders* e a inovação em soluções sustentáveis, sendo as organizações centradas nos conceitos de transparência e integridade (ELKINGTON, 2001).

De acordo com Elkington (2001, p. 77) “os três pilares não são estáveis; eles estão em um fluxo constante devido às pressões sociais, políticas, econômicas e ambientais, aos ciclos e

conflitos”. A seguir é possível visualizar os três pilares da sustentabilidade definido pelo autor.

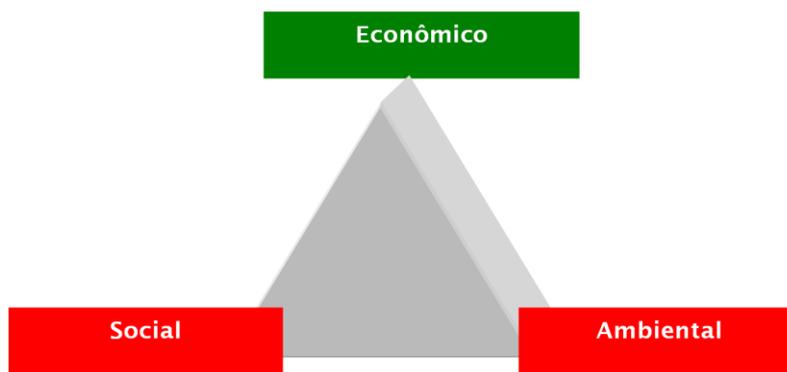


Figura 20 - Pilares da sustentabilidade
Fonte: Baseado em Elkington (2001)

Na visão de Elkington (2001) e Savitz e Weber (2007) o *Triple Bottom Line* captura a essência da sustentabilidade, ao medir o impacto das atividades da organização considerando os três pilares:

- I. Dimensão econômica: refere-se aos aspectos das interações que podem existir entre uma organização e as suas partes interessadas, incluindo os resultados tradicionalmente apresentados nos balanços financeiros. Estes balanços financeiros destacam prioritariamente os indicadores relacionados com a rentabilidade da empresa porque estão destinados a fornecer informações para os gestores e os acionistas.
- II. Dimensão ambiental: diz respeito aos impactos que os negócios provocam aos sistemas naturais, compreendendo ecossistemas, solos, ar e água. Empresas focadas na sustentabilidade ambiental buscam empregar recursos naturais que são consumidos a uma taxa inferior á regeneração natural ou ao desenvolvimento de substitutos. Não causam emissões a uma taxa superior á capacidade dos sistemas ambientais.
- III. Dimensão social: tem como princípio a preocupação com as partes interessadas - colaboradores, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade em geral - a nível local, nacional e global. Empresas socialmente responsável acrescentam valor às comunidades onde operam, contribuindo para aumentar o seu capital humano e social.

Elkington (2001) recomenda que as empresas avaliem o desempenho considerando as dimensões ambientais e sociais, indo além do desempenho financeiro, expresso em termos de lucro, retorno sobre o investimento – ROI, ou valor para os acionistas.

No Quadro 10 apresentam-se, de forma simplificada, alguns indicadores relativos ao 3BL.

Quadro 10 - Indicadores considerando os pilares da sustentabilidade

Econômicos	Ambientais	Sociais
Vendas, lucro, ROI.	Qualidade do ar	Práticas trabalhistas
Impostos pagos	Qualidade da água	Impactos sobre a comunidade
Fluxos monetários	Uso de energia	Direitos humanos
Criação de empregos	Geração de resíduos	Responsabilidade pelos produtos

Fonte: Savitz; Weber (2007, p. 5).

Ressalta-se que mesmo tendo consciência da complexidade do tema da sustentabilidade, percebe-se que aos poucos as empresas estão buscando mecanismos para medir o desempenho em relação aos aspectos ambientais, sociais e econômicos. Isso porque a sustentabilidade integra os interesses dos *stakeholders* financeiros (acionistas, investidores) com os interesses dos *stakeholders* não financeiros (consumidores, trabalhadores, comunidade). SAVITZ; WEBER, 2007).

b) Sigma Sustainability

O projeto SIGMA (*Sustainability – Integrated Guidelines for Management*) apresenta um conjunto de princípios para as empresas que buscam a sustentabilidade. Foi constituído em 1999 com o apoio do Departamento de Comércio e Indústria britânico. Tem como parceiros a BSI - *British Standards Institution* (órgão britânico desenvolvedor de padrões), o *Forum for the Future* (organização britânica, fundada em 1996 que tem por missão promover e educar diferentes grupos no desenvolvimento sustentável) e o *AccountAbility* (instituto sem fins lucrativos, fundado em 1995 e destinado à promoção da *accountability* para o desenvolvimento sustentável).

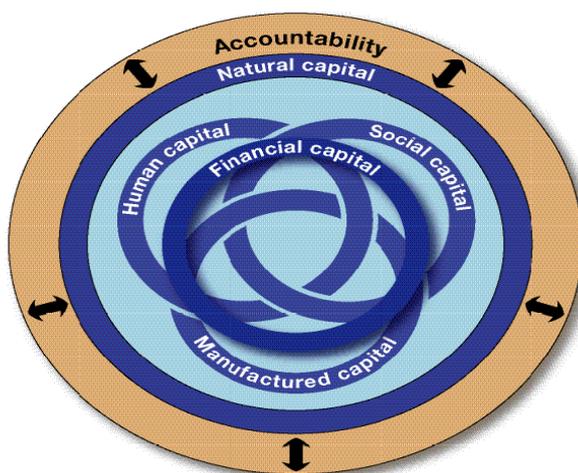
O SIGMA foi estruturado levando em consideração três aspectos conforme Quadro 11.

Quadro 11 - Estrutura do projeto SIGMA

Estrutura do projeto SIGMA	Contribuições para as organizações
<i>SIGMA Guiding Principles</i>	Ajudar entender como a organização pode contribuir para desenvolvimento sustentável e oferecer uma estrutura para que ela desenvolva seus próprios princípios.
<i>SIGMA Management Framework</i>	Utiliza o PDCA (Plan, Do, Check, Act) para propor a implementação flexível das diretrizes SIGMA. Suas fases são: liderança e visão, planejamento, entrega e comentários de revisão e relatórios. As organizações, dependendo das circunstâncias individuais, da disponibilidade de recursos e do nível de maturidade da política de sustentabilidade, podem entrar e passar de uma fase em diferentes velocidades e dar ênfase as diferentes fases.
<i>SIGMA Toolkit</i>	Conjunto de ferramentas de apoio, guias e estudos de casos para apoiar a implementação das Diretrizes SIGMA e abordar os desafios específicos de sustentabilidade.

Fonte: Adaptado do SIGMA Project (2003a)

Os princípios orientadores do SIGMA são compostos por dois elementos principais: (I) a gestão holística de cinco diferentes tipos de capital (natural, social, humano, manufaturado e financeiro) que contribuem para o impacto global e para a riqueza de uma organização, (II) o exercício da responsabilidade (*Accountability*), por ser transparente e sensível aos interessados e em conformidade com as regras e normas pertinentes. Os princípios orientadores do SIGMA procuram ilustrar e refletir como uma organização pode praticar a sustentabilidade (ver Figura 21).

**Figura 21 - Princípios orientadores do SIGMA**

Fonte: Sigma Project (2003a)

Olhando os princípios orientadores do SIGMA de fora para dentro depara-se com a dimensão responsabilidade (*Accountability*) balizada por três elementos: (1) transparência - o dever de uma organização prestar contas a seus *stakeholders*, (2) capacidade de resposta aos

interessados e (3) *compliance* - respeitar as normas de forma voluntária e as regras e os regulamentos conforme seus estatutos.

A responsabilidade organizacional é baseada em compromisso efetivo com os *stakeholders*. Entendidos aqui como aqueles grupos que afetam e/ou são afetados pela organização e suas atividades. Os interessados podem incluir, mas não se limitam aos proprietários, administradores, empregados e sindicatos, clientes, associados, parceiros comerciais, fornecedores, concorrentes, governo e órgãos reguladores, o eleitorado, organizações não governamentais (ONG), sem fins lucrativos, grupos de pressão e comunidades e locais e internacionais (SIGMA PROJECT, 2003a).

Ressalta-se que o princípio da responsabilidade, nesse modelo, é importante, pois se reconhece que uma organização é parte de um amplo sistema ambiental, social e econômico. Além disso, a responsabilidade permite a organização identificar, avaliar e gerenciar riscos e oportunidades decorrentes de seus negócios e seus impactos sobre as relações com seus *stakeholders*, como clientes e ações de responsabilidade dos funcionários e outros problemas que afetam a reputação e a marca (SIGMA PROJECT, 2003a).

O capital natural constitui-se de "qualquer elemento ou sistema do mundo físico (geofísico e ecológico) que, diretamente ou em combinação com bens produzidos pela economia, fornecem materiais, energia ou serviços de valor à sociedade" (O'CONNOR, 1999, p. 20). Para MacDonald *et al* (1999), capital natural é formado pelo estoque de recursos naturais ou ativos ambientais existentes que produzem um fluxo de bens e serviços úteis à sociedade. Capital natural, portanto são necessários para que as organizações produzam seus produtos e ofereçam seus serviços.

O capital humano incorpora a saúde, o conhecimento, as habilidades, as realizações intelectuais, a motivação e capacidade de relacionamento do indivíduo. No contexto organizacional inclui os elementos necessários para que as pessoas se envolvam no trabalho produtivo e na criação de riqueza, conseguindo assim uma melhor qualidade de vida (SIGMA PROJECT, 2003a).

Para Edvinsson e Malone (1998) corresponde a toda capacidade, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as tarefas.

Capital social é um valor acrescentado às atividades e aos resultados econômicos de uma organização. Inclui, por exemplo, redes, canais de comunicação, famílias, comunidades, empresas, sindicatos, escolas e organizações de voluntariado, bem como culturais e normas sociais, valores e confiança. As organizações dependem de relações sociais e interações para ajudá-las a alcançar seus objetivos. Nesse sentido, Bourdieu (1980, p.67) argumenta que o capital social é um “conjunto de recursos atuais ou potenciais de posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento”.

Capital manufaturado refere-se aos bens materiais e de infraestrutura de propriedade, alugados ou controlados por uma organização que contribuem para a produção ou prestação de serviço. Segundo Berkes e Folke (2000), o capital manufaturado compreende os recursos materiais produzidos pelas atividades humanas, tais como máquinas, estradas, aviões, alimentos etc, necessários para funcionamento do sistema econômico. A produção de capital manufaturado, por meio da atividade econômica, pode causar alterações no capital natural, ambiente físico e biológico. Os sistemas do capital natural são frágeis e, uma vez degradados, podem nunca serem recuperados trazendo consequências para a atividade econômica e a saúde humana (SIGMA PROJECT, 2003a).

O capital financeiro reflete a força produtiva e o valor dos outros quatro tipos de capital, e abrange os ativos de uma organização que existe sob a forma de moeda que podem ser detidos ou negociados, incluindo ações, bônus e notas. (SIGMA PROJECT, 2003a)

O SIGMA, ainda pode prever a definição de objetivos estratégicos para cada tipo de capital conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Objetivos estratégicos para cada tipo de capital

Objetivos estratégicos para cada tipo de capital	
Capital natural	<p>Limitar e reduzir ao longo do tempo o uso de substâncias extraídas da crosta terrestre.</p> <p>Reduzir sistematicamente a dependência dos combustíveis fósseis e utilizar recursos renováveis.</p> <p>Eliminar desperdício, reutilizando, reciclando ou re-fabricando, sempre que possível.</p> <p>Prever a degradação física da natureza e proteger a biodiversidade e funções do sistema ecológico.</p> <p>Adote o princípio da precaução em qualquer situação que pode resultar na modificação da natureza.</p>
Capital humano	<p>Criar um ambiente propício para o aprendizado, a inovação e a partilha de conhecimentos.</p> <p>Respeitar os direitos humanos em suas operações e regiões geográficas. .</p> <p>Compreender e respeitar os valores humanos e seus contextos culturais diferentes. .</p> <p>Implementar políticas de diversidade que permitem a uma organização o acesso à variedade de talento humano e eliminar a discriminação. .</p> <p>Assegurar a saúde e segurança, incorporando física e bem-estar mental. .</p> <p>Fornecer um salário razoável de vida e de remuneração justa para os trabalhadores e parceiros de negócios. .</p> <p>Criar oportunidades de trabalho variada e agradável.</p>
Capital social	<p>Apoiar o desenvolvimento da comunidade em que a organização opera, incluindo oportunidades econômicas (por exemplo, o uso de provedores de serviços locais, fornecedores e produtos).</p> <p>Agir com ética em relações aos fornecedores, aos clientes e aos cidadãos.</p> <p>Respeitar e cumprir as leis locais, nacionais e internacionais.</p> <p>Implementar sistemas eficazes de comunicação em toda a organização, refletindo os valores e objetivos compartilhados.</p>
Capital manufaturado	<p>Desenvolver técnicas de produção flexíveis e personalizadas que reduzem a utilização dos recursos.</p> <p>Implementar sistemas de circuito fechado ou modular de fabricação que refletem o conjunto ciclo de vida de produtos e serviços.</p> <p>Utilizar logística reversa para obter "usado" produtos de volta do mercado e desenvolver reutilização e os sistemas de re-fabricação.</p> <p>Trabalhar para zero de resíduos e sistemas de produção com emissões zero.</p>

Continuação Quadro 12

• Objetivos estratégicos para cada tipo de capital	
Capital financeiro	<p>Garantir que as medidas financeiras da organização refletem o valor dos outros quatro capitais.</p> <p>Reconhecer os ativos intangíveis, como valor de marca e reputação para melhor entender a contribuição para o valor dos acionistas.</p> <p>Gerenciar oportunidades, riscos e questões de governança corporativa.</p> <p>Demonstrar postura positiva nas questões de sustentabilidade para melhorar o acesso ao capital financeiro e reduzir os custos financeiros.</p>

Fonte: Baseado no SIGMA Project (2003a)

Outra etapa da estrutura do modelo é o *SIGMA Management Framework* que consiste em um ciclo de quatro fases de implementação da sustentabilidade, conforme pode ser observado no Quadro 13.

Quadro 13 - As quatro fases do SIGMA Management Framework

Fases da gestão	Objetivos
<p>Liderança e Visão (LV)</p> <p>LV1 – Estudo de caso e autocomprometimento</p> <p>LV2 – Visão, missão e princípios.</p> <p>LV3 – Comunicação e treinamento</p> <p>LV4 – Mudança cultural</p>	<p>Integrar o tema desenvolvimento sustentável aos principais processos de tomada de decisão.</p> <p>Formular a missão, a visão e os princípios de sustentabilidade de longo termo da organização e uma estratégia de alto nível que os suporte. Rver periodicamente.</p> <p>Identificar as partes interessadas.</p> <p>Desseminar os conceitos de sustentabilidade e como eles podem afetar a organização em relação à licença para operar e sua direção futura.</p>
<p>Planejamento (P)</p> <p>P1- Revisão do desempenho</p> <p>P2- Análise legal e regulatória e gerenciamento</p> <p>P3 – Ações, impactos e resultados.</p> <p>P4 - Planejamento estratégico</p> <p>P5 – Planejamento tático</p>	<p>Verificar o atual estágio da sustentabilidade, as exigências legais e os compromissos voluntários.</p> <p>Identificar e priorizar as questões-chave da sustentabilidade.</p> <p>Desenvolver planos estratégicos para entregar a visão da organização e dar resposta aos problemas-chave da sustentabilidade.</p> <p>Formular planos táticos e ação de curto prazo para apoiar as estratégias.</p>

Continuação Quadro 13

Fases da gestão	Objetivos
Entrega (E) E1 – Gerenciamento da mudança E2 – Programa de gerenciamento E3 - Controle internos e influências externa	Alinhar e priorizar os programas de gestão em sintonia com o planejamento estratégico e tático e visão de sustentabilidade da organização. Garantir que as ações, os impactos e os requisitos legais identificados sejam gerenciados e controlados. Exercer influência externa adequada junto aos fornecedores, parceiros e outros para o progresso do desenvolvimento sustentável.
Monitoramento, análise crítica e relatório (MRR). MRR1 – Monitoramento, medição, auditoria e <i>feedback</i> . MRR2 – Revisão tática e estratégica MRR3 – Comunicando o progresso MRR4 – Assegurando a comunicação	Monitorar o progresso em relação aos valores as estratégias, os objetivos e as metas de desempenho. Envolver as partes interessadas internas e externas, através de relatórios incorporando <i>feedback</i> eficaz em avaliações estratégicas e táticas.

Fonte: Baseado no SIGMA Project (2003a)

É oportuno dizer que o *SIGMA Management Framework* pode ser usado no todo ou em parte. Pode integrar os sistemas de gestão existentes ou estabelecer um sistema de gestão autônoma como orientação para aprofundar a atual prática de gestão. Além disso, para viabilizá-lo adota o modelo PDCA (Plan, Do, Check, Act) por ser familiar às empresas e facilitar a melhoria do desempenho organizacional (SIGMA PROJECT, 2003a).

A terceira etapa do *SIGMA Project* requer um conjunto de ferramentas intitulado de *The SIGMA toolkit* (kit de ferramentas SIGMA) que apoia a implementação das diretrizes e aborda os desafios específicos de sustentabilidade. Ao todo são 13 ferramentas (*toolkits*) disponíveis para a implantação do método: Processo de certificação realizado com a norma AA 1000, visando à materialidade, à abrangência e à dedicação; *Business Case Tool*; *Compatibility Tool*; *Environmental Accounting*; *GRI Reporting Tool*; *Marketing & Sustainability*; *Performance Review*; *Risk & Opportunity*; *Guidelines & Standards*; *Stakeholder Engagement*; *Sustainability Issues*; *Sustainability Accounting*; *Sustainability Scorecard*. Esse conjunto de ferramentas e guias práticos pode auxiliar o gerenciamento de problemas de sustentabilidade e o desempenho geral das empresas. Algumas das ferramentas foram desenvolvidas especificamente para o modelo, e outras, como o GRI e a contabilidade

ambiental, foram extraídas de fontes externas, por serem consideradas abordagens mais adequadas no momento.

Uma ferramenta desenvolvida para o modelo é o *Sigma Sustainability Scorecard* adaptado do Balanced Scorecard de Norton e Kaplan. Adota uma perspectiva de sustentabilidade e não apenas uma perspectiva financeira e uma perspectiva dos *stakeholders* em vez da visão apenas do cliente.



Figura 22 - Perspectivas do Sigma Sustainability
Fonte: The Sigma Project (2003b)

A perspectiva de sustentabilidade é caracterizada pelo *triple bottom Line* e alinhada aos valores, a visão e missão da organização. As dimensões privilegiadas nessa perspectiva incluem a sustentabilidade ecológica, direitos humanos e desempenho econômico.

Na perspectiva dos *stakeholders* externos deve-se identificar quais são esses grupos, como deverão ser servidos, quais interesses devem ser priorizados e como os interesses serão equilibrados. Para Freeman (1984) *stakeholder* pode ser definido como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos organizacionais. Para o modelo SIGMA são considerados stakeholders: proprietários, administradores, empregados e sindicatos, clientes, associados, parceiros comerciais, fornecedores, concorrentes, governo e órgãos reguladores, organizações não governamentais (ONGs), grupos de pressão e influenciadores, comunidades locais e internacionais. Para identificar seus desejos e interesses recomenda-se entrevistas individuais, grupos focais, oficinas e seminários, reuniões públicas, fóruns de discussão baseados na web, etc (SIGMA PROJECT, 2003b).

A perspectiva interna diz respeito as atividades operacionais e a gestão de processos que possibilitam atender e satisfazer as necessidades dos *stakeholders* e atingir os objetivos de sustentabilidade definido no planejamento estratégico. Nessa perspectiva pode-se incluir: a eco-eficiência, produtividade e custo (SIGMA PROJECT, 2003b).

A perspectiva de aprendizado e crescimento refere-se a forma como a empresa deve aprender, inovar e melhorar, de modo a se destacar em suas atividades e processos de gestão e atingir seus objetivos de sustentabilidade. Questões relevantes como inovação, aprendizagem contínua, capital intelectual e humano devem inter-relacionar-se, pois permitem melhorar os processos internos e conseqüentemente melhorar o serviço ao cliente, aumentar a satisfação de uma ampla gama de interessados e melhorar o desempenho financeiro (SIGMA PROJECT, 2003b).

2.3.2.7.1 Ferramentas de gestão que viabilizam os modelos da sustentabilidade

Como dito em outros momentos, empresas que incorporam a dimensão sustentabilidade nos seus negócios necessitam de sistemas de avaliação de desempenho que deixem transparente, a todos os interessados, o comprometimento feito em nível estratégico. Nesse sentido, ferramentas gerenciais que contribuem para medir o desempenho ambiental ganharam forças nas últimas décadas.

Entre as ferramentas de gestão que se destacam por buscar sistematizar ações necessárias para a incorporação da responsabilidade social e ambiental nas operações rotineiras da empresa encontram-se as normas da série ISO 14000 e as normas voltadas para a responsabilidade social como a: SA 8000, NBR 16001, OHSAS 18001, ISO 26000.

As normas foram definidas pela *International Organization for Standardization* (ISO), sediada em Genebra, na Suíça e fundada em 1947. É uma organização não governamental cujo objetivo principal consiste em criar normas internacionais de padronização sobre sistema de gestão ambiental e ferramentas gerenciais para facilitar as trocas de bens e serviços no mercado internacional e a cooperação entre países. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) representa a ISO no Brasil (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009; DIAS, 2009).

Essas normas são formadas por diferentes dimensões e podem ser diferenciadas em função da natureza ou da finalidade (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009). No Quadro 14 apresenta-se uma síntese das principais normas de responsabilidade social e ambiental que permitem a compreensão e auxiliam na escolha do indicador, modelo ou padrão considerado mais apropriado à realidade de cada organização, além de facilitar sua implementação.

Quadro 14 - Ferramentas de gestão que viabilizam a sustentabilidade

Tema	Norma	Dimensão da sustentabilidade	Escopo
Avaliação da responsabilidade social	SA 8000	Social	Regulamenta as relações entre organizações e o seu ambiente interno. Ferramenta normativa que estabelece padrões para as relações de trabalho.
Saúde e segurança ocupacional	OHSAS 18001	Social	Orienta a melhoria contínua do desempenho da saúde e segurança por meio da minimização dos riscos.
Norma de <i>accountability</i>	AA 1000	Social	Define melhorias de práticas para prestação de contas com a finalidade de assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético de qualquer tipo de organização.
Sistema de gestão da responsabilidade social	NBR 16001	Social, ambiental e econômico.	Permite à organização formular e implementar política e objetivos que considerem os requisitos legais apresentando uma atuação ética, preocupada com a promoção da cidadania, do desenvolvimento sustentável e transparência das suas atividades.
Responsabilidade social	ISO 26000	Social, ambiental e econômico.	Estabelece diretrizes para implementação e promoção da responsabilidade social (RS) aplicáveis a todos os tipos de organização. Busca o engajamento dos <i>stakeholders</i> , a comunicação de desempenho e os compromissos relacionados à (RS) e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável. Estimula as organizações a irem além do cumprimento da lei.

Continuação Quadro 14

Tema	Norma	Dimensão da sustentabilidade	Escopo
Sistema de gestão ambiental	ISO 14000 – Diretrizes gerais.	Ambiental	Conduz a organização para que ela cumpra os requisitos estabelecidos, monitorando ações corretivas e implantando revisões no gerenciamento. O cumprimento dos requisitos resulta na melhoria contínua do desempenho da organização, que é obtido por meio da avaliação permanente do sistema de gestão implantado.
	ISO 14001 – Requisitos com orientações para uso.		
	ISO 14004 – Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e apoio.		
Diretrizes para auditoria ambiental	ISO 14010 - Diretrizes gerais.	Ambiental	Permite a verificação sistemática e documentada para obter e avaliar evidências de modo objetivo, que determina se o sistema de gestão ambiental de uma organização está conforme os critérios de auditoria de SGA estabelecidos pela organização e para comunicar os resultados desse processo à administração.
	ISO 14011- Diretrizes e procedimentos.		
	ISO 14012- Critérios de qualificação dos auditores.		
Rotulagem ambiental	ISO 14020 – Princípios gerais.	Ambiental	Estabelece os princípios e procedimentos para o desenvolvimento de programas de rotulagem ambiental, incluindo a seleção de categorias de produtos, critérios ambientais dos produtos e características funcionais dos produtos.
	ISO 14021- Termos e definições.		
	ISO 14022- Simbologia para rótulos.		
	ISO 14023 – Testes e metodologia de verificação.		
Avaliação do desempenho ambiental	ISO 14031- Diretrizes.	Ambiental	Facilita as decisões gerenciais relacionadas ao desempenho ambiental da organização, por meio da seleção de indicadores, obtenção e análise de dados, avaliação das informações frente aos critérios de desempenho ambiental.
	ISO 14032- Exemplos de avaliação de desempenho.		
Análise do ciclo de vida	ISO 14040 – Princípios e estrutura.	Ambiental	Estabelece princípios, estruturas, objetivos, escopo, definições, inventários, análise e migração dos impactos.
	ISO 14041- Objetivos e escopo, definições e inventários.		
	ISO 14042- Análise de impactos.		
	ISO 14043 – Migração dos impactos.		

Fontes: Baseado de Barbieri e Cajazeiras (2009); Aligleri *et al* (2009); Dias (2009); Seiffert (2008) e Moreira (2006).

Cabe ressaltar que embora as normas de gestão ISO ou recomendadas por ela sejam concebidas para atender objetivos específicos todas têm elementos comuns como por exemplo: o PDCA (Plan, Do, Check e Act) em português planejar, desempenhar, verificar e agir, a conformidade legal e a melhoria contínua. O PDCA é utilizado para estruturar as normas nos seguintes aspectos: política, planejamento, implementação, verificação e ação corretiva e revisão crítica (ver Figura 23). A melhoria contínua faz parte desse processo, pois à medida que um ciclo termina, reinicia-se o outro a partir das melhorias realizadas (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009; SAIFFERT, 2008).

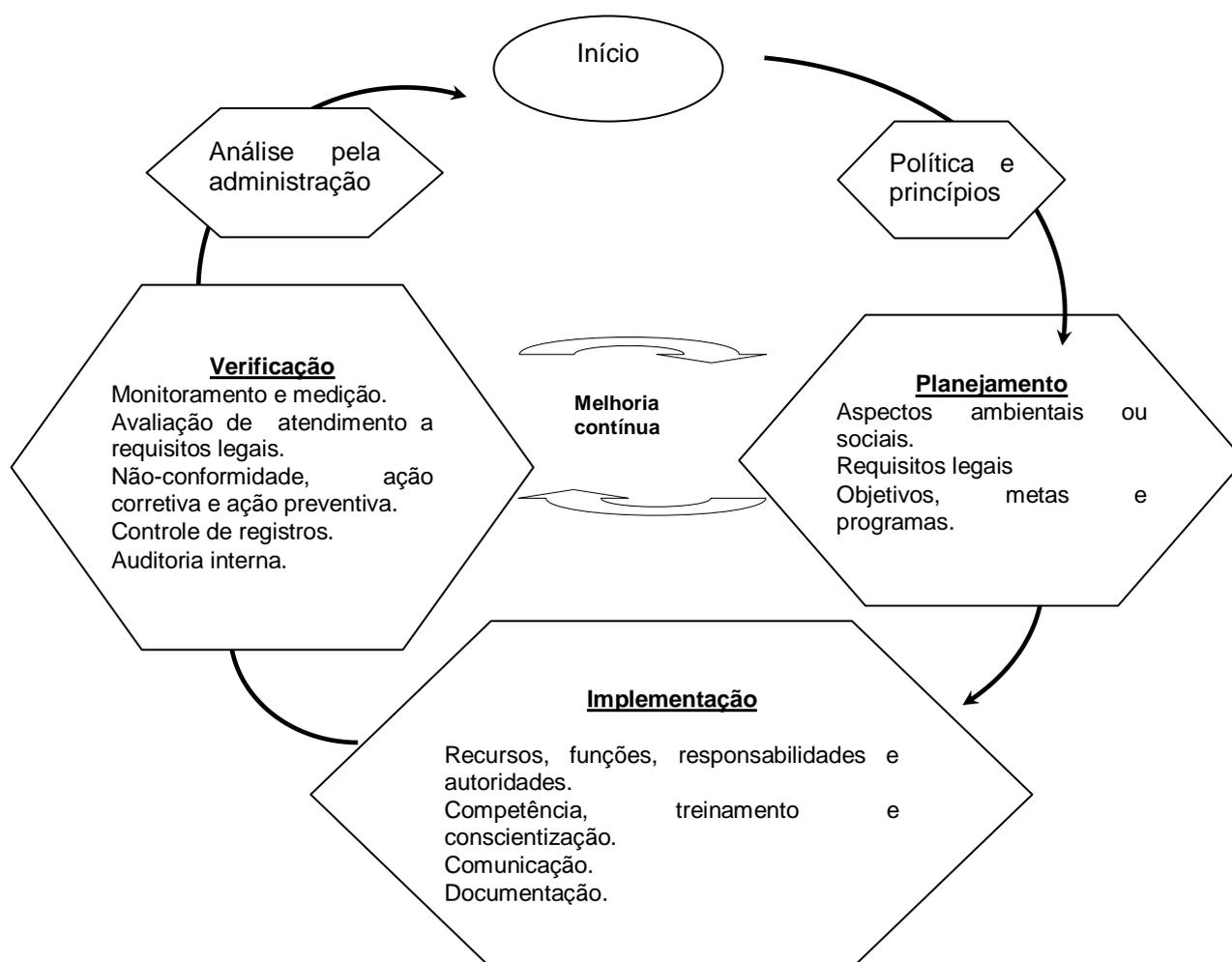


Figura 23 - Desdobramento dos subsistemas das normas ISO e o ciclo do PDCA
Fonte: Seiffert (2008, p. 83)

Nesta tese o foco de atenção dá-se na etapa de verificação, no subsistema monitoramento e medição que formam a estrutura de gestão, pois não se pode gerenciar o que não é medido. Portanto, para que seja possível monitorar o desempenho organizacional, a avaliação de

desempenho depende de uma medição efetiva, alicerçada em parâmetros objetivos (SEIFFERT, 2008).

Diante disso, o estabelecimento de indicadores de desempenho ambiental e social torna-se uma ferramenta fundamental, no sentido de viabilizar o estabelecimento de metas mensuráveis, promovendo a melhoria contínua, assim como a comunicação dos resultados às partes interessadas (SEIFFERT, 2008; MOREIRA, 2006).

As normas da ISO ou as recomendadas por ela apresentam um número significativo de indicadores em diferentes dimensões. O Quadro 15 ilustra alguns exemplos de indicadores contidos nas normas ISO 14031 (avaliação do desempenho ambiental) e ISO 26000 (responsabilidade social).

Quadro 15 - Indicadores da ISO 14031 e ISO 26000

Norma	Dimensões	Indicadores
ISO 14031	MATERIAIS	Materiais ou matéria-prima reciclados ou reutilizados. Embalagens descartadas ou reutilizadas.
	ÁGUA	Água consumida/ano ou por produto. Água reutilizada/ano ou por produto.
	FORNECIMENTO E DISTRIBUIÇÃO	Consumo médio de combustível da frota de veículos.
	RESÍDUOS	Resíduos/ano ou por produto. Resíduos perigosos, recicláveis ou reutilizáveis produzidos / ano. Resíduos perigosos eliminados devido a substituição de material.
	ENERGIA	Consumo de energia por empregado ou por valor adicionado. Quantidade de energia usada por ano ou por unidade do produto. Nº. de veículos da frota com tecnologia para redução da poluição.
	EFLUENTES LÍQUIDOS	Volume de efluente orgânico / produto. Volume de efluente inorgânico/ produto.
	RUÍDO	Nível de ruído.
	PRODUTO	Nº. de produtos que podem ser reutilizados ou reciclados. Índice de duração do uso do produto. Produtos defeituosos.
	CONFORMIDADE	Número de multas e penalidades ou reclamações e os custos a elas atribuídos. Licenças ambientais obtidas. Nº. de ações corretivas identificadas que foram encerradas ou as que ainda não foram encerradas

Continuação do Quadro 15

Norma	Dimensões	Indicadores
ISO 14031	RELAÇÕES COM A COMUNIDADE	Número de programas educacionais ambientais. Quantidade de materiais fornecidos à comunidade. Índice de aprovação em pesquisas nas comunidades. Nº. de consultas ou comentários sobre questões relacionadas ao meio ambiente.
	IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS E PROGRAMAS	Número de iniciativas implementadas para a prevenção de poluição. Número de empregados que participam em treinamentos ambientais. Nº. de empregados que tenham recebido premiações e reconhecimento em comparação ao número total de empregados que participaram do programa. Nº. de sugestões dos empregados para a melhoria ambiental. Nº. de produtos projetados para desmontagem, reciclagem ou reutilização.
ISO 26000	CONSUMIDOR	Proteção a saúde e segurança do consumidor. Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias. Proteção e privacidade dos dados do consumidor Marketing justo, informações factuais e não tendenciosas e praticas contratuais justas.
	ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE E SEU DESENVOLVIMENTO	Envolvimento da comunidade. Educação e cultura. Geração de riqueza e renda Saúde.
	PRATICAS LEAIS DE OPERAÇÃO	Praticas anticorrupção. Respeito ao direito de propriedade.
	MEIO AMBIENTE	Prevenção da poluição. Uso sustentável de recursos. Proteção e restauração de <i>habitats</i> naturais.
	PRATICAS TRABALHISTA	Condições de trabalho e proteção social. Saúde e segurança no trabalho. Desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho.

Fonte: Baseado na NBR ISO 14031 (2004); Barbieri e Cajazeira (2009).

Ao ensejo de conclusão deste item destaca-se que o quadro acima não esgota os indicadores contidos nas normas supracitadas. A finalidade aqui foi somente apontar alguns exemplos, pois a escolha dos indicadores de desempenho a serem adotados por uma empresa deve fundamentar-se em alguns aspectos, tais como: objetivos da avaliação, atividades da empresa (produtos ou serviços), aspectos legais, impactos ambientais e sociais gerados pelo negócio, demandas da sociedade e capacidade de recursos financeiros, materiais e humanos para o desenvolvimento das medições.

2.3.2.7.2 Contribuições do GRI e dos Indicadores ETHOS na medição de desempenho

O ambiente de negócios no qual as empresas operam tornou-se cada vez mais complexo. Oferecer produtos e serviços de qualidade e a preço competitivo, obedecer as leis e pagar impostos parece não ser mais suficiente (BORGER, 2006). As empresas precisam estabelecer estratégias que considerem os impactos ambientais e sociais provocados pelas operações de seus negócios, precisam medir o desempenho na etapa de implementação da estratégia e precisam tornar público as metas alcançadas.

Diante disso, surgem organizações não governamentais, tanto no Brasil quanto no exterior, com o objetivo de construir modelos de relatórios sociais, dentre os quais se pode citar o modelo proposto pelo *Global Reporting Initiative* (GRI) e os Indicadores do Instituto *Ethos* de responsabilidade social (DIAS *et al*, 2009).

O *Global Reporting Initiative* (GRI) surgiu de uma parceria entre a organização não governamental norte-americana *Coalition for Environmentally Responsible Economics* (CERES) e o Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP- *United Nations Environmental Programme*) com o propósito de definir diretrizes para relatórios de sustentabilidade (DIAS *et al*, 2009).

Os relatórios de sustentabilidade descrevem os impactos econômicos, ambientais e sociais de uma organização. A dimensão econômica refere-se aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global. A dimensão ambiental faz referência aos impactos da organização sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, compreendendo ecossistemas, terra, ar e água. Os indicadores ambientais envolvem insumos (material, energia, água) e produção (emissões, efluentes, resíduos). Além disso, abrangem o desempenho relativo à biodiversidade, à conformidade ambiental e outras informações relevantes, tais como gastos com meio ambiente e os impactos de produtos e serviços. A dimensão social diz respeito aos impactos da organização nos sistemas sociais nos quais opera. Os indicadores de desempenho social da GRI são subdivididos em práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto (GRI, 2008).

O Quadro 16 apresenta uma visão geral da estrutura dos indicadores de desempenho do GRI.

Quadro 16 - Visão geral da estrutura dos indicadores do GRI

	Categoria	Aspectos
Econômica	Impactos econômicos diretos	Clientes Fornecedores Funcionários Investidos Setor público
Ambiental	Impactos ambientais	Materiais Energia Água Biodiversidade Emissões e resíduos Fornecedores Produtos e serviços Adequação à legislação Transporte
Social	Práticas trabalhistas	Emprego Relações com funcionários Saúde e segurança Treinamento e educação Diversidade e oportunidade
	Direitos humanos	Estratégia e gestão Não discriminação Liberdade de associação e de negociação coletiva Trabalho infantil Trabalho forçado e compulsório Procedimentos disciplinares Procedimentos de segurança Direitos indígenas
	Sociedade	Comunidade Suborno e corrupção Contribuições políticas Competição e política de preços
	Responsabilidade sobre produtos e serviços	Saúde e segurança dos consumidores Produtos e serviços Propaganda Respeito à privacidade

Fonte: Dias *et al* (2009, p. 137).

Cabe destacar que em cada uma das três dimensões apresentadas no quadro acima se encontra vários indicadores de desempenho, que por sua vez são divididos em essenciais e em adicionais. Os indicadores essenciais são identificados como de interesse da maioria dos *stakeholders* e considerados relevantes. Os indicadores adicionais são uma prática tradicional de medição econômica, ambiental e social, porém usados por poucas organizações, fornecem informações relevantes para as partes interessadas e no futuro podem ser aspirantes ao conjunto de indicadores essenciais (DIAS *et al*, 2009).

Os indicadores *Ethos* foram concebidos pelo Instituto *Ethos* de Responsabilidade Social, organização não governamental constituída com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a administrar seus negócios dentro dos princípios da responsabilidade social. Os indicadores do Ethos são considerados uma “ferramenta que auxilia no aprofundamento do comprometimento com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável”. Além disso, serve como “instrumento de conscientização, aprendizado e monitoramento da responsabilidade social” e também contribui para planejar as ações de responsabilidade social (INSTITUTO ETHOS, 2007, p. 3).

Para viabilizar sua aplicação a ferramenta foi estruturada em forma de questionário e organizada em sete temas: valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade e governo e sociedade. Por sua vez cada tema é dividido em um conjunto de indicadores com o propósito de explorar em diferentes perspectivas o desempenho da organização. O Quadro 17 ilustra de forma simplificada os indicadores *Ethos* de responsabilidade social.

Quadro 17 - Os indicadores *Ethos* de responsabilidade social

Temas	Indicadores
1- Valores, transparência e governança	<u>Auto-regulação da conduta</u> <ul style="list-style-type: none"> • Compromissos éticos • Enraizamento na cultura organizacional • Governança corporativa <u>Relações transparentes com a sociedade</u> <ul style="list-style-type: none"> • Relações com a concorrência • Diálogo e engajamento com as partes interessadas • Balanço social
2 - Público Interno	<u>Diálogo e participação</u> <ul style="list-style-type: none"> • Relações com o sindicato • Gestão participativa <u>Respeito ao indivíduo</u> <ul style="list-style-type: none"> • Compromisso com o futuro da criança • Valorização da diversidade • Compromisso com a promoção da equidade de gênero • Relações com trabalhadores terceirizados <u>Trabalho decente</u> <ul style="list-style-type: none"> • Política de remuneração, benefícios e carreira. • Saúde, segurança e condições de trabalho. • Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade • Comportamento nas demissões

Continuação Quadro 17

Temas	Indicadores
3 - Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Responsabilidade com as gerações futuras</u> • Compromisso com a melhoria a qualidade ambiental • Educação e consciência ambiental <u>Gerenciamento do impacto ambiental</u> • Gerenciamento dos impactos sobre o meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços • Sustentabilidade da economia florestal • Minimização de entradas e saídas de materiais
4- Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <u>Seleção, avaliação e parcerias com fornecedores.</u> • Critérios de seleção e avaliação de fornecedores • Trabalho infantil na cadeia produtiva • Trabalho forçado na cadeia produtiva • Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
5 - Consumidores e clientes	<ul style="list-style-type: none"> <u>Dimensão social do consumo</u> • Política de comunicação comercial • Excelência no atendimento • Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços
6 – Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <u>Relações com a comunidade local</u> • Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno • Relações com as organizações locais <u>Ação social</u> • Financiamento de ação social • Envolvimento em ação social
7 - Governo e Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <u>Transparência política</u> • Contribuições para campanhas políticas • Construção da cidadania pelas empresas • Práticas anticorrupção e antipropina <u>Liderança social</u> • Liderança e influencia social • Participação em projetos sociais e governamentais.

Fonte: Baseado no Instituto *Ethos* (2007)

Vale ressaltar que cada indicador é formado por uma questão de aprofundamento, questões binárias e questões quantitativas. A questão de profundidade possibilita “avaliar o atual estágio da gestão da empresa em relação à determinada prática”. As questões binárias buscam qualificar a resposta escolhida no indicador de profundidade. As questões quantitativas sugerem “o levantamento sistemático de determinados dados, que podem ser avaliados segundos séries anuais e cruzados com outros” (INSTITUTO ETHOS, 2007, p.5-6).

Para finalizar esse tópico convém dizer que os modelos de relatórios citados contribuem para que as empresas divulguem informações que vão além das dimensões econômico-financeiras. Apresentam como alternativa o Balanço Social que consiste em tornar mais transparente a forma de atuação das empresas. O foco é a qualidade das relações com os empregados, a participação dos empregados nos resultados econômicos da empresa e as possibilidades de

desenvolvimento pessoal, bem como a forma de sua interação com a comunidade e sua relação com o meio ambiente (DIAS *et al.*, 2009).

Os modelos de relatórios podem também ser utilizados como padrão de referência e avaliação do desempenho de sustentabilidade com respeito a leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias, além de servir para comparar o desempenho dentro da organização e entre organizações diferentes ao longo do tempo (GRI, 2008). Cabe ainda dizer que apesar de as empresas, no Brasil, não serem obrigadas a publicar o Balanço Social, é um relatório que fornece informação contábil baseada em indicadores de desempenho econômicos, sociais e ambientais e que alarga o diálogo com todos os *stakeholders* (CARVALHO; SIQUEIRA, 2009).

2.3.3 Síntese das principais características dos modelos não financeiros

Nesse tópico apresenta-se uma síntese das principais dimensões/perspectivas (Quadro 18) contidas nos principais modelos estudados e suas características (Quadro 19). Constata-se que os sistemas de mensuração de desempenho não financeiros apresentam similaridades ou diferenças em função das mudanças no ambiente organizacional tais como: globalização dos mercados; inovações tecnológicas; aumento da concorrência; escassez de matéria-prima, recursos financeiros e humanos; exigências dos clientes e *stakeholders*. Por tais razões surgem modelos que contemplam aspectos internos e/ou externos, tangíveis e/ou intangíveis, operacionais e/ou estratégicos.

Quadro 18 - Principais dimensões contempladas nos modelos não financeiros

Dimensões	Malcolm Baldrige	EFQM	PNQ	Capital intelectual	BSC	Performanc e Prism	SMART	Corrêa	3BL	Sigma Sustainability
Financeiras	Resultados	Resultados	Resultados	Não contempla	Financeira	Não contempla	Finanças	Econômico/ financeiro	Econômico	Econômico dentro da dimensão sustentabilidade
Clientes	Dimensão cliente e mercado	Satisfação dos clientes	Clientes	Capital de clientes	Clientes	Contempla na dimensão <i>stakeholders</i>	Satisfação dos consumidores	Mercado	Não contempla	Contempla na dimensão <i>stakeholders</i>
Stakeholders	Não contempla	Não contempla	Não contempla	Não contempla	Não contempla	<i>Stakeholders</i>	Não contempla	Não contempla	Não contempla	<i>Stakeholders</i>
Processos	Processos	Processos	Processos	Capital de processo	Processos internos	Processos	Operações	Eficácia operacional	Não contempla	Processos internos
Pessoas	Estabelece a dimensão recursos humanos	Satisfação dos colaboradores	Pessoas	Capital humano	Crescimento e aprendizado	Competências	Não contempla	Recursos humanos	Na dimensão social	Crescimento e aprendizado
Sustentabilidade	Não é contemplado	Responsabilidade social	Responsabilidade Social	Não contempla	Não contempla	Não contempla	Não contempla	Benefícios sociais	Econômica social e ambiental	Sustentabilidade

Fonte: Elaborado com base na revisão teórica

Quadro 19 - Principais características dos modelos não financeiros

	<i>Malcolm Baldrige</i>	EFQM	PNQ	Capital intelectual	Balanced Scorecard	Performance Prism	Smart Performance Pyramid	Modelo de Corrêa	3BL	Sigma Sustainability
Premissa	Foco em resultados-chave. Usados para criar e equilibrar valor para os principais stakeholders.	Resultados em relação aos clientes, pessoas e sociedade alcançados através de liderança, política e estratégia.	A excelência é resultado do pensamento sistêmico.	O valor de mercado de uma empresa é decorrência do valor contábil + o valor do capital intelectual	Os gestores devem controlar o negócio a partir de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.	A medição de desempenho deve considerar as necessidades dos stakeholders.	modelo orientado ao cliente e ligado à estratégia global da empresa.	Avaliar o desempenho organizacional incluindo todas as dimensões que afetam a consecução dos objetivos.	Os aspectos ambientais e sociais influenciam no desempenho das organizações	Foco na sustentabilidade
Posição da estratégia	Os líderes devem assegurar a criação de estratégias, sistemas e métodos para alcançar excelência.	Liderança política e estratégia são entregues através de pessoas, parcerias, recursos e processos.	A estratégia é considerada um dos critérios para alcançar a excelência.	O modelo decorre da estratégia implantada.	Ferramenta para traduzir a estratégia em objetivos, medidas e metas.	A estratégia garante que os desejos e necessidades dos stakeholders sejam atendidas.	A estratégia é o meio capaz de promover um plano balanceado para o gerenciamento das expectativas dos clientes.	O modelo decorre das características da empresa e de sua estratégia.	O modelo não menciona a preocupação com a estratégia.	Ferramenta para traduzir a estratégia em objetivos, medidas e metas.
Relação entre os critérios	Formado por requisitos orientados para os resultados	Os resultados são causados por "Facilitadores" e "Facilitadores" são melhorados por meio de <i>feedback</i> dos resultados.	Sistema orgânico orientado para os resultados.	Estabelece a existência relação entre valor de mercado e capital intelectual.	Causa e Efeito: Aprendizado e crescimento; Processos internos; Clientes; Resultados financeiros.	Estratégias, processos e recursos devem estar alinhados para entregar valor real às partes interessadas.	Traduz os objetivos estratégicos baseados nas necessidades dos consumidores.	Relação de causa e feito entre os aspectos externos e internos.	Relação de causa e feito entre aspectos financeiros, ambientais e sociais.	Causa e efeito: Aprendizado e crescimento; Processos internos, stakeholders e sustentabilidade.

Continuação Quadro 19

	<i>Malcolm Baldrige</i>	EFQM	PNQ	Capital intelectual	Balanced Scorecard	Performance Prism	Smart Perform Pyramid	Modelo de Corrêa	3BL	Sigma Sustainability
Funções propostas	Ferramenta de trabalho para compreensão e gestão do desempenho, orientar o planejamento organizacional e a aprendizagem organizacional.	Estrutura para a organização do sistema de gestão	Avaliar as empresas brasileiras dentro do conceito de excelência na gestão.	Estruturado para medir o desempenho a partir do capital intelectual.	Fornecer uma estrutura, para comunicar a missão e a estratégia.	Ferramenta para ajudar a gestão a influenciar o pensamento em relação às questões-chave para gerir os negócios	Ferramenta que Traduz os objetivos estratégicos a partir das necessidades dos consumidores, de cima para baixo, através da pirâmide hierárquica da organização e as medidas operacionais, de baixo para cima.	Permite que a empresa antecipe problemas, riscos e oportunidades (avaliação como instrumento de controle interno).	Medir o desempenho das organizações dentro do enfoque de sustentabilidade e	Ferramenta para medir o desempenho considerando a sustentabilidade do negócio.
Motivação para o surgimento	Uma estrutura de qualidade para o Prêmio da American National Quality	Criado para julgar as empresas candidatas ao Prêmio Europeu de Qualidade.	Criação de um modelo para avaliar o desempenho das organizações.	Busca de modelos para medir o capital intelectual.	Modelo de mensuração de desempenho para superar a fraqueza das tradicionais medidas financeiras.	Para superar as deficiências do BSC, o Performance Prism inclui a perspectiva dos stakeholders	Insatisfação com as tradicionais medidas de desempenho.	Criação de um modelo para avaliar o desempenho das organizações.	Criação de um modelo para avaliar a sustentabilidade e do negócio.	Modelo baseado no BSC que contempla as dimensões stakeholders e sustentabilidade
Estrutura	Apresenta sete categorias divididas em duas dimensões: liderança e resultados	Formado por oito conceitos fundamentais que incluem nove critérios de avaliação.	Sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo formados por oito critérios.	O modelo Skandia apresta seis dimensões e o modelo de Sveiby três dimensões.	Formada por quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.	Cinco dimensões inter-relacionadas: satisfação dos <i>stakeholders</i> , estratégias, processos, competências e contribuição dos <i>stakeholders</i> .	Estabelece quatro níveis de objetivos e medidas.	O modelo é formado por oito módulos.	O modelo estabelece três dimensões: econômico, social e ambiental.	O modelo é formado por quatro perspectivas: sustentabilidade, stakeholders, processos internos e aprendizado e crescimento.

Fonte: Elaborado com base na revisão teórica

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estrutura desse capítulo é composta pelo método da pesquisa, pelo modelo teórico, pelo universo da pesquisa e amostra, pela estratégia de coleta de dados, pela operacionalização das variáveis da pesquisa e pela estratégia de tratamento e análise dos dados.

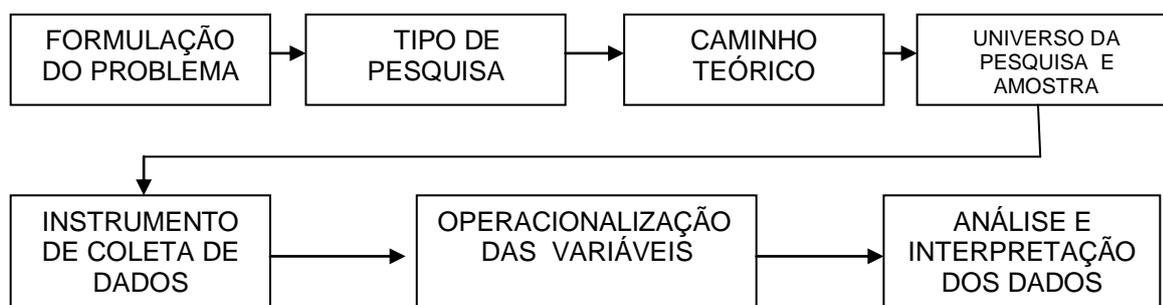


Figura 24 - Diagrama da pesquisa

Fonte: Baseado em Gil (2002)

3.1 Método da pesquisa

Descrever o método, em pesquisa, é condição necessária para que o pesquisador encontre as respostas para os questionamentos e indagações feitas no início do estudo, ou seja, consiste na escolha de procedimentos para atingir os objetivos propostos. Tomando como referência a leitura de Trujillo (1974, p. 24) pode-se definir método como um conjunto de “instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo”. Define-se, também como “o caminho a seguir para chegar à verdade nas ciências” (JOLIVET, 1979, p. 71).

Além disso, para ter validade científica o método deve apresentar um problema de pesquisa de forma precisa e objetiva, empregar conhecimentos válidos sobre o assunto, utilizar material e técnicas para a resolução do problema e propor hipóteses que sejam testáveis e relevantes.

Para Gil (1999, p. 49) um problema de pesquisa consiste em “qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”. Para escolher um problema de pesquisa devem-se levar em consideração alguns critérios como: o problema

deve ser estabelecido com pergunta, sua formulação precisa ser clara, deve possibilitar um teste empírico, deve ser suscetível de solução e delimitado para que seja viável sua execução (GIL, 2002; OLIVEIRA NETTO, 2005). Destaca-se, ainda que um problema precise ser relevante (obtenção de novos conhecimentos) e deva oferecer condições de desenvolvimento da pesquisa (GIL, 1999).

Como já destacado no primeiro capítulo da tese o problema apresentado é: “as pequenas e medias empresas do setor calçadista de Santa Catarina empregam indicadores de mensuração de desempenho? Suas práticas organizacionais tem relação com o emprego de indicadores de mensuração de desempenho?”.

Como é possível perceber o problema proposto atende os critérios acima destacados em termos de forma de apresentação (com pergunta), permite teste empírico, a execução é viável, o estudo em pequenas empresas é relevante e as condições são favoráveis para o desenvolvimento da pesquisa.

A partir do estabelecimento do problema e objetivos do estudo o pesquisador precisa fazer a escolha do tipo de pesquisa. A literatura em Ciências Sociais aponta várias possibilidades de condução de pesquisa. Para Gil (2002) as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas. Por sua vez Malhotra (2001) argumenta que as pesquisas são classificadas em pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva, sendo que essa última se divide em pesquisa descritiva e pesquisa causal.

A pesquisa exploratória é utilizada quando o pesquisador deseja definir o problema como maior exatidão, desenvolver, esclarecer e modificar ideias ou conceitos (MALHOTRA, 2001; Gil, 1999). Pode-se reconhecer esse tipo de pesquisa a partir das seguintes características: as informações são definidas ao acaso, o processo de pesquisa é não estruturado, a amostra é pequena e a análise dos dados é qualitativa (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa conclusiva é empregada para “avaliar e selecionar o melhor curso de ação a ser tomado em determinada situação”. A aplicação de teste de hipótese, o estabelecimento de relações, as informações claramente definidas, o processo da pesquisa formal e estruturado, a amostra representativa e a análise de dados quantitativos são características da pesquisa conclusiva (MALHOTRA, 2001, p. 106).

A pesquisa conclusiva subdivide-se em pesquisa descritiva e pesquisa causal ou explicativa. A primeira tem como finalidade descrever as características de grupos relevantes ou fenômeno, estimar a percentagem de unidades numa população específica e que apresenta determinado comportamento, levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população e estabelecer associações entre variáveis (MALHOTRA, 2001; GIL, 1999). Já a segunda determina a relação de causa e efeito em relação a um dado fenômeno. A pesquisa causal adota como técnica a experimentação e sua aplicação ocorrem quando o pesquisador busca “compreender quais variáveis são a causa (variáveis independente) e quais são o efeito (variáveis dependentes) de um fenômeno e determinar a natureza da relação entre as variáveis causais e o efeito a ser previsto” (MALHOTRA, 2001, p. 113). A pesquisa causal, também pode ser entendida com pesquisa explicativa cuja técnica de condução é o experimento (GIL, 2002).

Traçadas as considerações acima se assinala que o presente estudo adota, como tipo de pesquisa, a conclusiva descritiva, pois a proposta foi levantar opiniões de gestores a respeito da aplicação de indicadores não financeiros em pequenas empresas do setor calçadista, estabelecer algumas relações e associações entre variáveis e teste de hipótese.

Para obter os resultados desejados utilizou-se a estatística resumo na forma de tabelas e gráficos para todas as questões do questionário, teste de hipóteses e modelagem para identificação de características estruturais das empresas que estão associados a questões de interesse da pesquisa.

3.2 Caminho teórico conceitual da pesquisa

Estabelecer o caminho teórico que conduz a pesquisa faz-se necessário, pois permite que o pesquisador oriente seu pensamento “por determinadas formulações conceituais que integram as teorias [...] quando procura obter conclusões [...]” sobre determinados fenômenos. Além disso, os conceitos teóricos são norteadores dos instrumentos de coleta de dados (TRIVINÕS, 1987, p. 101), dão significados aos fatos investigados, elucidam os aspectos da realidade em estudo e possibilitam a interpretação dos fatos observados (BELTH *apud* TRIVINÕS). A

Figura 25 apresenta a síntese da revisão teórica que conduziu a coleta de dados e a análise interpretação dos dados.

Questão da pesquisa

As pequenas e médias empresas do setor calçadista de Santa Catarina empregam indicadores de mensuração de desempenho? Suas práticas organizacionais tem relação com o emprego de indicadores de mensuração de desempenho?.

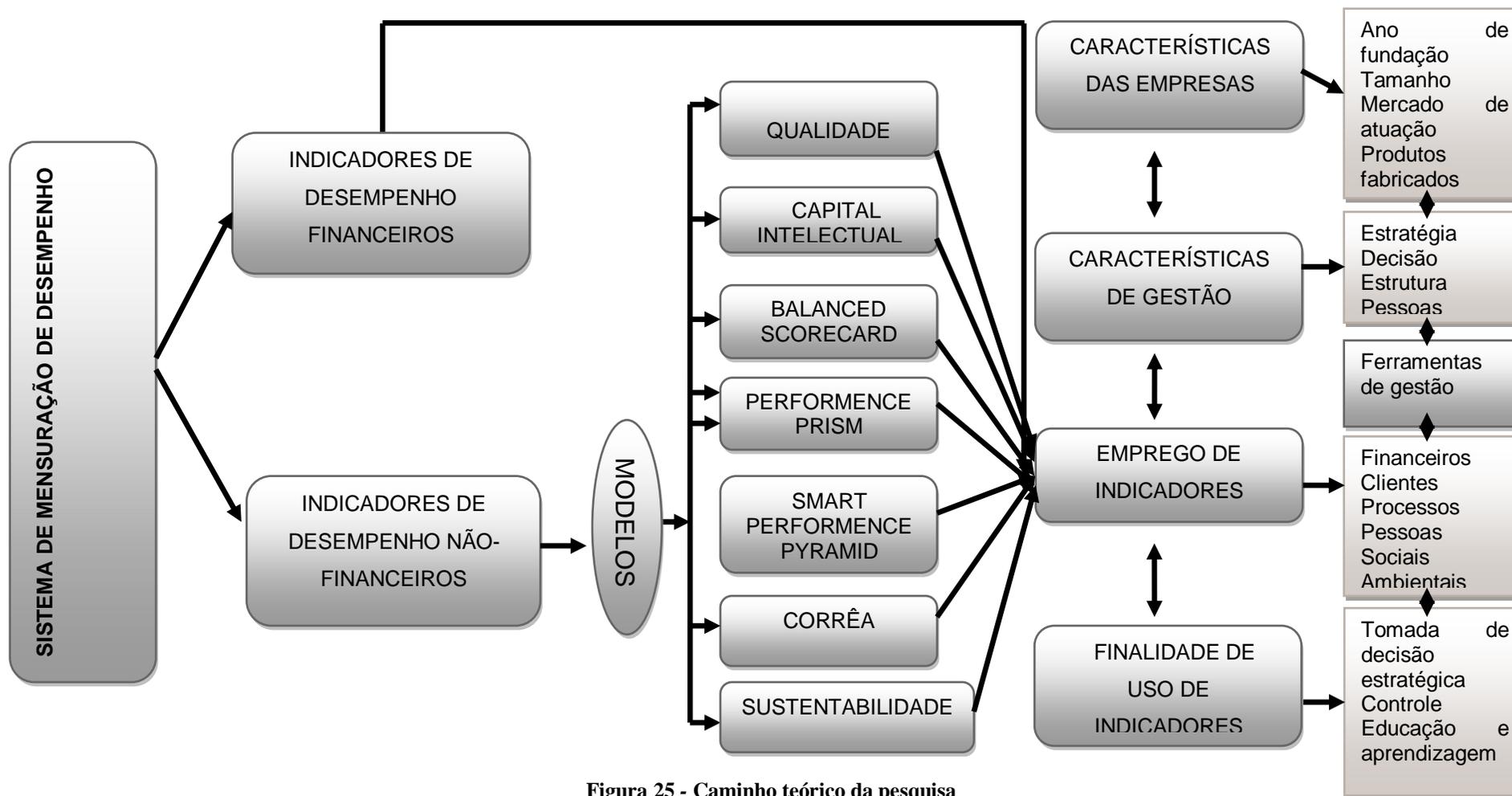


Figura 25 - Caminho teórico da pesquisa

3.3 Universo da pesquisa

O estado de Santa Catarina faz fronteira, ao norte com o estado do Paraná, ao sul com o estado do Rio Grande do Sul, a leste com o Oceano Atlântico e a oeste com a República Argentina. A capital, Florianópolis, está a 1.850 km de Buenos Aires (Argentina), a 1.350 km de Assunção (Paraguai), 1.360 km de Montevidéu (Uruguai), a 705 km de São Paulo, a 1.144 km do Rio de Janeiro e a 1.673 km de Brasília.

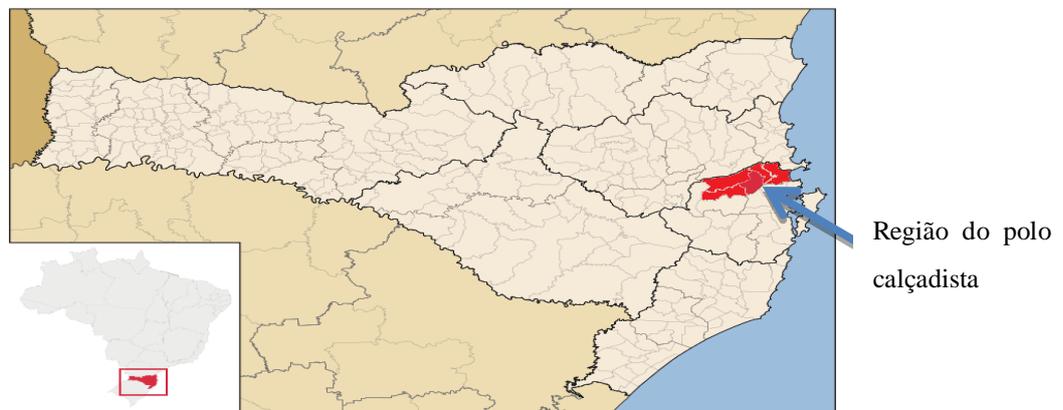


Figura 26 - Localização geográfica de Santa Catarina

Fonte: Adaptado do IBGE (2011)

O PIB catarinense é o sétimo do Brasil, registrando, em 2007, R\$ 104,6 bilhões. O setor secundário participa com 35,7%, o setor terciário com 57,1% e o primário com 7,2%. Dentro do setor secundário, a participação da indústria de transformação é de 24,2%. A indústria de transformação catarinense é a quarta do país em quantidade de empresas e a quinta em número de trabalhadores (FIESC, 2010).

A economia industrial de Santa Catarina é caracterizada pela concentração em diversos polos, o que confere ao estado padrões de desenvolvimento equilibrado entre suas regiões. A diversificação econômica, o pequeno porte dos empreendimentos (responsáveis por 37,3 % dos empregos formais privados) e a distribuição agrária e populacional, são fatores relevantes para que o estado se destaque no cenário nacional. Levantamento realizado pelo SINE/SC em julho de 2010, mostrou que Santa Catarina é a unidade da federação que tem o maior número de empregos com carteira assinada por habitantes do país. Entre os catarinenses, 26%

possuem emprego com vínculo através do regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a média nacional é de 16,6%. O estado que mais se aproxima de Santa Catarina é São Paulo, com índice de 25,2% (FIESC, 2010).

Entre os polos destaca-se o calçadista fundado por volta de 1926. Atualmente, a indústria calçadista é formada, sobretudo, por micro, pequenas e médias empresas, predominantemente familiares e de capital nacional (SECCHI, 1992).

Situado no Vale do Rio Tijucas, abrange 450 empresas ligadas ao setor (curtume, reparadores de ferramentas, componentes para calçados, fabricantes de calçados, fabricantes de bolsas e cintos, fabricantes embalagens, ateliês). O polo é focado na produção de calçados femininos adultos e infantis. Informações da ABICALÇADOS mostra que em 2009 gerava 7.370 mil empregos. O polo calçadista catarinense destaca-se como um dos cinco maiores do País. Cinco municípios envolvidos são: Canelinha, Major Gercino, Nova Trento, São João Batista e Tijucas (ABICALÇADOS, 2010).

Com uma produção diversificada - desde calçados populares até os de alto valor agregado -, o polo produz atualmente 2 milhões de pares/mês e exporta cerca de 10% de sua produção, que fica em 25 milhões de pares por ano, principalmente para a América do Sul, os Estados Unidos e a Europa (ABICALÇADOS, 2010; SINCASJB, 2011).

Nesse vértice, na presente pesquisa o universo definido para a realização da pesquisa abrange Micro Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) do setor calçadista situadas nos cinco municípios mencionados acima. Conceitua-se universo ou população como o “conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” (GIL, 1999, p.99) ou ainda “a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características, conformando o universo para o problema de pesquisa” (MALHOTRA, 201, p. 301). Considerou-se a população as 450 empresas calçadistas reconhecidas pela a ABICALÇADOS.

3.3.1 Formação da amostra da pesquisa

Feitas as considerações sobre o universo da pesquisa o próximo passo é descrever a amostra. Define-se, em uma pesquisa quantitativa, amostra como um subgrupo dos elementos da população na qual se estabelece ou se estima as características desse universo (GIL, 1999). A utilização de uma amostra justifica-se em função dos custos envolvidos, o tempo disponível para coletar os dados, o tamanho da população e a pequena variância nas características da população (MOLHOTRA, 2001).

As técnicas amostrais podem ser divididas em probabilísticas ou não probabilísticas. A primeira é definida como o “processo de amostragem em que cada elemento da população tem uma chance fixa de ser incluído na amostra”. O uso dessa técnica permite que o pesquisador determine “a precisão das estimativas amostrais e das inferências, e fazer projeções para a população-alvo”. A segunda é conceituada como uma “técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória”. Baseia-se no julgamento do pesquisador e em função disso não “permite uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais, e as estatísticas obtidas não podem ser projetadas para a população” (MALHOTRA, 2001, p. 305 e 320).

No caso específico dessa tese a amostra pode ser caracterizada como não probabilística intencional. A justificativa para adotar uma amostra e não censo deu-se, principalmente, pela pouca variância das características da população. As empresas selecionadas pertencem ao mesmo setor, são micro, pequenas ou média com patrimônio e gestão familiar. Estão geograficamente próximas e os sujeitos da pesquisa ocupam cargo de gestão. Neste sentido, julga-se que existe certa homogeneidade nas características de gestão e no emprego de indicadores de desempenho.

Justifica-se a escolha da amostragem não probabilística, também porque além de atender de forma satisfatória a condição de pouca variância das características da população (COOPER; SCHINDLER, 2003), a população total do estudo não pode ser identificada. Esse tipo de amostragem contribui para obter informações relevantes que permitem realizar análises do problema de pesquisa, apesar ter alto grau de subjetividade, não ser possível de generalizar e ser arbitrária (não aleatória).

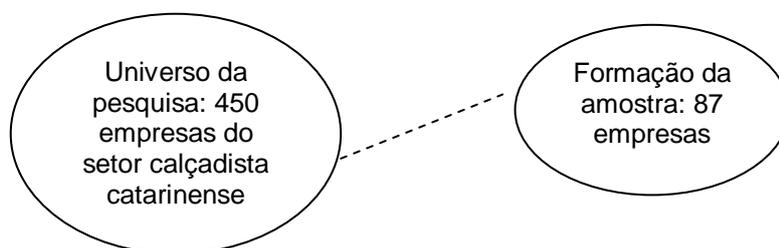


Figura 27 – Universo e amostra

Vale lembrar que o tipo intencional ocorre quando o pesquisador seleciona sujeitos da amostra para atender alguns critérios (COOPER; SCHINDLER, 2003). No presente estudo julgou-se que os sujeitos mais relevantes para responderem a questão de pesquisa seriam os gestores por terem uma visão global da empresa. Cabe ressaltar que após a identificação das empresas enviou-se carta convite por e-mail e o link para os gestores acessarem o formulário de pesquisa de forma *on-line*.

3.4 Estratégia de coleta de dados

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

Cabe destacar que para a coleta dos dados utilizou-se a *survey* auto administrada enviada por *internet* em função de permitir maior cobertura geográfica, contato com respondentes inacessíveis (gestores das empresas) e menor custo. Porém, percebeu-se que essa técnica apresenta baixo índice de resposta, não é possível a intervenção do pesquisador, o

questionário longo faz com que o respondente não complete a pesquisa e muitos instrumentos enviados para endereços eletrônicos retornam incompletos (MALHOTRA, 2001). O instrumento de coleta de dados foi estruturado no site *survey monkey* e enviado o *link* para o respondente via *e-mail* juntamente com uma carta convite. Contudo, antes de encaminhar os *e-mails* entrou-se em contato com as empresas via telefone ou pessoalmente para explicar o objetivo da pesquisa.

Para coletar os dados primários elaborou-se um questionário com base na revisão teórica apresentada no capítulo 2 e no instrumento elaborado por Hourneaux Junior (2010) em sua tese de doutorado. Os objetivos principais para o uso do questionário são: traduzir a informação necessária em um conjunto de questões específicas, motivar os respondentes a completarem o questionário e tornar mínimo o erro na resposta (MALHOTRA, 2001). O instrumento foi estruturado em duas partes: a primeira composta por perguntas fechadas que apresentavam aos respondentes um conjunto de alternativas a respeito do perfil das empresas pesquisadas, como porte, origem, faturamento, número de funcionários e características de gestão; e a segunda parte em forma de Escala *Likert* que permitiu definir um grande número de enunciados sobre o tema em questão. A Escala *Likert* é uma escala de medida com cinco categorias de respostas no qual o respondente indica o grau de concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações relacionadas com os objetivos de estímulos (MALHOTRA, 2001). Para cada resposta atribui-se uma classificação numérica para que seja possível refletir o grau de concordância ou discordância a respeito da questão investigada (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A partir das observações acima, estruturou-se o questionário da seguinte forma:

- Na primeira parte, o participante deveria responder as questões relativas à empresa.
- Na segunda parte, o participante deveria responder as questões concernentes às características de gestão da empresa.
- Na terceira parte, o participante deveria responder as questões concernentes ao emprego de indicadores na empresa. Nessa parte utilizou-se a escala de medida com cinco categorias (Nunca, Quase nunca, Não sei, Quase sempre e Sempre).
- Na quarta parte, o participante deveria responder sobre a finalidade do uso de indicadores na empresa. Aqui se adotou a escala de medida com cinco categorias

(Discordo totalmente, Discordo, Nem concordo nem discordo, Concordo e Concordo totalmente).

- Na quinta parte, o participante deveria responder quais indicadores poderiam ser adotados pelas empresas em relação às seguintes dimensões: pessoas, clientes, financeira, operação e responsabilidade socioambiental. Na sequência, apresentam-se de forma mais detalha as variáveis contidas no instrumento de coleta de dados.

Quadro 20 - Variáveis contidas no instrumento de coleta de dados

Etapas do instrumento	Dimensões analisadas	Variáveis contidas em cada dimensão	Código da variável	Tipo de variável	Questão	Quantidade de variáveis	Escala	Fonte
Parte I	Organização	Ano de fundação	ANOF_	Controle	1	7	-	-
		Número de colaboradores	COLAB_	Controle	2		-	SEBRAE
		Faturamento	FATUR_	Controle	3		-	Lei geral das MPes
		Tipo de produto fabricado	TIPOPF_	Controle	4		-	SINCASJB
		Mercado de atuação	MERAT_	Controle	5		-	-
		Atuação no mercado interno	ATMI_	Controle	6		-	-
		Atuação no mercado externo	ATME_	Controle	7		-	-
Parte 2	Características da gestão	Gestão estratégia	GESTESTR_	Preditora	8 (1 a 6)	6	1 a 5	EFQM (2008); Sharma <i>et al</i> (2005); Hawkins (2005); Garengo <i>et al</i> (2005); Hudson, <i>et.al.</i> (2001); Campbell – Hunt (2000) e Kaplan e Norton (1997)
		Estrutura e processo de tomada de decisão	ESTRTODE_	Preditora	8 (7 a 12 e 22 a 24)	9	1 a 5	Bititci, <i>et.al</i> (2008); Sobral e Peci (2008); Hawkins (2005); Kueng <i>et al</i> (2000) e Kaplan e Norton (1997).
		Práticas de gestão de pessoas	GESTPESS_	Preditora	8 (13 a 20)	8	1 a 5	Balachandran (2007); Hawkins (2005) EFQM (2008); Kueng <i>et al</i> (2000); Kaplan e Norton (1997) e Rentes <i>et al.</i> , 2002).
		Ferramentas de gestão	FERGES_	Preditora	9	13	-	Gerolamo (2003); Carpinetti e Martins (2001) e Kueng <i>et al</i> (2000).
Parte 3	Emprego de indicadores	Dimensão financeira	***	Resposta	10 (1 a 10)	10	1 a 5	Helfert (2000); Kaplan e Norton (1997) e Sigma Project (2003).
		Dimensão processos internos	***	Resposta	10 (11 a 25)	15	1 a 5	Kaplan e Norton (1997); FNQ (2007); Edvinsson e Malone (1998); Adams e Neely (2002) e Sigma Project (2003).
		Dimensão clientes	***	Resposta	10 (26 a 32)	12	1 a 5	Kaplan e Norton (1997); FNQ (2007); Edvinsson e Malone (1998) e Ethos (2007).

Continuação do Quadro 20

*** A lista completa das variáveis encontra-se no item (4.5) operacionalização das variáveis

Etapas do instrumento	Dimensões analisadas	Variáveis contidas em cada dimensão	Código da variável	Tipo de variável	Questão	Quantidade de variáveis	Escala	Fonte
		Dimensão pessoas	***	Resposta	10 (33 a 38) 11 (1,11, 17, 18, 19, 21 e 22)	13	1 a 5	Kaplan e Norton (1997); FNQ (2003); Edvinsson e Malone (1998); Adams e Neely (2002) e Sigma Project (2003).
		Dimensão social	***	Resposta	11 (1, 3, 7, 8, 9,11, 13, 14, 16, 17, 18, 19,21 e 22)	14	1 a 5	FNQ (2003); Elikington (2001); Sigma Project (2003); ISO 26000; GRI (2006) e Ethos (2007).
		Dimensão ambiental	***	Resposta	10 (14, 15,16, 22) 11 (2, 4, 5, 6, 10, 12,15 e 20)	12	1 a 5	Elikington (2001); Sigma Project (2003); ISO 2006; FNQ (2007); GRI (2006) e Ethos (2007).
Parte 4	Finalidade no uso de indicadores	Tomada de decisão estratégica	***	Resposta	12 (3,7, 8,10, 14,17, 18, 19 e 20)	7	1 a 5	Simons (1995 e 2000); Hawkins (2005) e Sobral e Peci (2008).
		Controle	***	Resposta	12 (1, 2, 5, 6, 11 e 13)	6	1 a 5	Simons (1995 e 2000); Hawkins (2005) e Sobral e Peci (2008).
		Educação e aprendizagem		Resposta	12 (4 9, 12, 15 e 16)	2	1 a 5	Simons (1995 e 2000); Hawkins (2005) e Sobral e Peci (2008).
Parte 5	Indicadores que poderiam ser adotados pelas empresas	Pessoas	****	Resposta	13	10	1 a 5	Kaplan e Norton (1997); FNQ (2003); Edvinsson e Malone (1998); Adams e Neely (2002) e Sigma Project (2003).
		Clientes	****	Resposta	14	10	-	Kaplan e Norton (1997); FNQ (2007); Edvinsson e Malone (1998) e Ethos (2007).
		Financeiros	****	Resposta	15	12	-	Helfert (2000); Kaplan e Norton (1997) e Sigma Project (2003).
		Operações	****	Resposta	16	12	-	Kaplan e Norton (1997); FNQ (2007); Edvinsson e Malone (1998); Adams e Neely (2002) e Sigma Project (2003).
		Socioambiental	****	Resposta	17	14	-	FNQ (2003); Elikington (2001); Sigma Project (2003); ISO 26000; GRI (2006) e Ethos (2007).

Fonte: Baseado Hourneaux Junior (2010)

Depois da redação do questionário foi aplicado um pré-teste que permitiu evidenciar possíveis falhas tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação e questões desnecessárias (Gil, 1999). Os participantes do pré-teste foram: profissionais que atuam como consultores, empresários e sindicato do setor calçadista.

3.5 Operacionalização das variáveis da pesquisa

A operacionalização das variáveis é uma etapa importante no processo de pesquisa social, pois permite descobrir correlatos empíricos que possibilitem sua mensuração. Além disso, para que uma proposição alcance o “*status* de hipótese científica é condição básica que seja possível de refutação empírica” (GIL, 1999, p. 89). Nesse sentido, a partir da definição do problema de pesquisa, dos objetivos e conceitos operacionais (capítulo 1) e do que foi apresentado no arcabouço teórico (Capítulo 2), são determinadas as variáveis empregadas na pesquisa. No Quadro anterior destacou-se as variáveis contidas no instrumento de coleta de dados e tópico seguinte detalha-se as variáveis de identificação e controle e as variáveis resposta.

3.5.1 Variáveis de identificação e controle

No Quadro 21 exibem-se as variáveis cujo propósito é apresentar a caracterização da empresa como: ano de fundação (opcional), número de funcionários, faturamento, tipos de produtos fabricados e mercados que atua.

Quadro 21 - Variáveis de caracterização da empresa

Dimensão	Código da Variável	Variável	Respostas possíveis
Empresa	COLAB_	Número de colaboradores	Até 19 De 20 a 99 De 100 a 499 Acima de 500
	FATUR_	Faturamento	Inferior a 240 mil Até 240 mil Superior a 240 mil Inferior a 2,4 milhões Igual a 2,4 milhões Acima de 2,4 milhões

Continuação do Quadro 21

Dimensão	Código da Variável	Variável	Respostas possíveis
Empresa	TIPOPF_	Tipo de produtos fabricados	Máquinas e equipamentos Calçados femininos Ateliês Calçados infantis Componentes para calçados Acessórios para calçados
	MERAT_	Mercado de atuação	Mercado interno Mercado externo Interno e externo
	ATMI_	Atuação no mercado interno	Sul Sudeste Nordeste Centro-Oeste Norte
	ATME_	Atuação no mercado externo	América do Sul América do Norte América central Europa Ásia

Fonte: Baseado em Hourneaux Junior (2010)

3.5.2 Variáveis preditoras

As variáveis preditoras permitem predizer uma resposta, ou seja, indica que uma variável influencia outra. Cabe dizer, contudo que em Ciências Sociais, em função de sua complexidade, as hipóteses construídas não são rigorosamente causais, apenas sugerem a existência de algum tipo de relação entre as variáveis (GIL, 1999).

Levando em consideração o que foi dito, estabelecem-se como variáveis preditoras aquelas relacionadas com as características da gestão e que podem influenciar no emprego de indicadores não financeiros. Vários estudiosos apontam que o uso de indicadores não financeiros estão relacionados com: gestão estratégica (HUDSON, *et.al.* 2001; CAMPBELL – HUNT, 2000; KAPLAN; NORTON, 1997); estrutura e processo de tomada de decisão (BITITCI, *et.al.*, 2008; SOBRAL; PECI, 2008; HAWKINS, 2005; KUENG *et al.*, 2000; KAPLAN; NORTON, 1997); práticas de gestão de pessoas (BALACHANDRAN, 2007; HAWKINS, 2005; EFQM, 2008; KUENG *et al.*, 2000; KAPLAN; NORTON, 1997; RENTES *et al.*, 2002) e ferramentas de gestão (GEROLAMO, 2003; CARPINETTI; MARTINS, 2001; KUENG *et al.*, 2000).

O Quadro 22 apresenta as variáveis relacionadas com as práticas organizacionais.

Quadro 22 - Categorias das características da gestão da empresa

Dimensão	Nome da Variável	Item	Mensuração
Práticas organizacionais	GESTESTR_	1) A empresa adota planejamento estratégico.	Media dos valores na escala de 1 (Nunca) a 5 (Sempre)
		2) A missão e a visão da nossa empresa são formalizadas e divulgadas para todos os interessados (empregados, clientes, fornecedores, comunidade).	
		3) Os objetivos são de longo prazo.	
		4) Estratégias são formalizadas e de longo prazo.	
		5) As estratégias são adotadas conforme as mudanças do ambiente.	
		6) como o setor calçadista é muito dinâmico não é possível estabelecer estratégia de longo prazo.	
	ESTRUT_	7) A empresa tem estrutura formal dividida por funções.	Media dos valores na escala de 1 (Nunca) a 5 (Sempre)
		8) Na empresa a estrutura é dividida por produto.	
		9) Na empresa a estrutura é dividida geograficamente.	
	TOMDEC_	10) As decisões na nossa empresa são descentralizadas.	
		11) As decisões na nossa empresa são centralizadas.	
		12) A empresa estimula a participação do trabalhador nas decisões.	
	COMUN_	21) Na empresa a comunicação é formal.	
		22) Na empresa existe canal de comunicação para ouvir os clientes.	
		23) Na empresa existe canal de comunicação para ouvir os empregados.	
		24) Na empresa existe canal de comunicação para ouvir os fornecedores.	
	GESTPESS_	13) A empresa tem política de recursos humanos Definida.	Media dos valores na escala de 1 (Nunca) a 5 (Sempre)
		14) A empresa tem plano de cargos e salários.	
		15) A empresa adota práticas de higiene e segurança no trabalho.	
		16) Na empresa os empregados tem possibilidade de crescimento.	
17) A empresa oferece meios para que os empregados busquem o crescimento e o aprendizado.			
18) A empresa oferece benefícios para o trabalhador.			
		19) A empresa faz avaliação de desempenho.	
		20) A empresa oferece incentivos para os trabalhadores estudarem.	

Continuação Quadro 22

Dimensão	Nome da Variável	Item	Mensuração
	FERGES_	Ferramenta 5S; gestão da qualidade total; ISO 9001; Sistema de Gestão ambiental; ISO 14001; Gestão da responsabilidade social; ISO 8000; Saúde e Segurança ocupacional; OHSAS 18001; Código de conduta (ética); Balanced Scorecard (BSC.) e Não utilizamos as ferramentas citadas.	Questão com alternativas na qual o participante poderia marcar mais de um item

Fonte: Baseado em Hourneaux Junior (2010)

3.5.3 Variáveis respostas

As variáveis respostas são o evento que se pretende estudar. No caso desta tese o grupo de variáveis instituídas como respostas foi: (I) o emprego de indicadores não financeiros, (II) finalidade do uso de indicadores e (III) indicadores que podem ser adotados pelas empresas.

No capítulo 2 da tese buscou-se resgatar um conjunto de características associados ao tema da pesquisa que permitisse responder os questionamentos feitos em relação ao emprego de indicadores não financeiros. No exercício de resgate dessas características deparou-se com uma infinidade de significados e modelos propostos por diversos pesquisadores, nacionais e internacionais, para conceituar indicadores não financeiros. Nesse sentido, encontrou-se autores que definem indicadores não financeiros a partir do conceito de indicadores financeiros e utilizam as Ciências Contábeis como apoio. Já outros para conceituar indicadores não financeiros apresentam diferentes dimensões relacionadas com diversos elementos organizacionais, sociais e ambientais. Constatou-se, ainda que os modelos propostos pelos pesquisadores nem sempre apresentam dimensões comuns. Os modelos se diferenciam no número de dimensões, de elementos organizacionais ou pela abrangência, alguns são mais globais que outros.

Nesse vértice, para responder se as empresas empregam indicadores não financeiros construiu-se o instrumento de coleta de dados a partir das dimensões apresentadas por vários estudiosos e consideradas relevantes para o universo pesquisado (setor calçadista), para medir o desempenho das empresas. Entre as dimensões pode-se destacar: financeira (CROSS; LYNCH, 1990; KAPLAN; NORTON, 1997; EDVINSSON; MALONE, 1998; ELIKINGTON, 2001), clientes (CROSS; LYNCH, 1990; KAPLAN; NORTON, 1997;

EDVINSSON; MALONE, 1998; FNQ, 2007; EFQM, 2008), processos (KAPLAN; NORTON, 1997; EDVINSSON; MALONE, 1998; NEELY *et al.*, 2001; FNQ, 2007); pessoas (KAPLAN; NORTON, 1997; EDVINSSON; MALONE, 1998; NEELY *et al.*, 2001; SIGMA PROJECT, 2003b; ETHOS, 2007), social (ELIKINGTON, 2001; SIGMA PROJECT, 2003b; OHSAS, 18001; GRI, 2007; ETHOS, 2007; ISO 26000) e ambiental (ELIKINGTON, 2001; SIGMA PROJECT, 2003b; GRI, 2007; ETHOS, 2007; ISO 14000; ISO 26000).

Diante disso, o Quadro 23 apresenta os indicadores financeiros listados no instrumento de coleta de dados.

Quadro 23 - Emprego de indicadores – indicadores financeiros

Dimensão	Nome da variável	Item	Mensuração
Financeira	FIN_A1	Receita operacional	Media dos Valores na Escala de 1 (Nunca) a 5 (Sempre)
	FIN_B2	Crescimento das vendas	
	FIN_C3	Retorno sobre o ativo (ROA)	
	FIN_D4	Retorno sobre o investimento (ROI)	
	FIN_E5	Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)	
	FIN_F6	Fluxo de caixa líquido	
	FIN_G7	Aumento da receita por clientes	
	FIN_H8	Custo por unidade produzida	
	FIN_J9	Lucro líquido operacional	
	FIN_K10	Gasto geral de produção	

Fonte: Baseado em Hourneaux Junior (2010)

Os indicadores não financeiros estão contidos em cinco dimensões: clientes, processos, pessoas, social e ambiental.

O Quadro 24 destaca os indicadores relativos à dimensão clientes.

Quadro 24 - Emprego de indicadores – Dimensão clientes

Dimensão	Nome da variável	Item	Mensuração
Clientes	CLI_A1	Participação de mercado	Media dos valores na escala de 1 (Nunca) a 5 (Sempre)
	CLI_B2	Número de reclamações dos clientes	
	CLI_C3	Satisfação do cliente	
	CLI_D4	Fidelização do cliente	
	CLI_E5	Volume de vendas por cliente	
	CLI_F6	Faturamento por cliente	
	CLI_G7	Lucratividade por cliente	
	CLI_H8	Número de novos clientes	
	CLI_I9	Indicadores relativos a saúde e segurança dos clientes quando do uso do produto.	

Fonte: Baseado em Hourneaux Junior (2010)

O Quadro 25 destaca os indicadores relativos à dimensão processos

Quadro 25 - Emprego de indicadores – Dimensão processos

Dimensão	Nome da variável	Item	Mensuração
Processos	PROC_A1	Capacidade ociosa	Media dos valores na escala de 1 (Nunca) a 5 (Sempre)
	PROC_B2	Número de devoluções	
	PROC_C3	Consumo de matéria prima	
	PROC_D4	Desperdício de matéria prima	
	PROC_E5	Tempo de desenvolvimento de novos produtos	
	PROC_F6	Devoluções por problemas do fornecedor	
	PROC_G7	Volume de vendas por vista de representantes	
	PROC_H8	Perdas de matéria prima por fornecedor	
	PROC_I9	Quantidade produzida por ciclo de produção	
	PROC_J10	Número de novos produtos lançados por ciclo de produção	
	PROC_K11	Pontualidade na entrega	

Fonte: Baseado em Hourneaux Junior (2010)

O Quadro 26 destaca os indicadores relativos a dimensão pessoas.

Quadro 26 - Emprego de indicadores – Dimensão pessoas

Dimensão	Nome da variável	Item	Mensuração
Pessoas	PESS_A1	Rotatividade de empregados	Media dos valores na escala de 1 (Nunca) a 5 (Sempre)
	PESS_B2	Produtividade dos empregados	
	PESS_C3	Número de treinamentos realizados	
	PESS_D4	Satisfação dos funcionários	
	PESS_E5	Qualificação dos empregados	
	PESS_F6	Número de novas idéias geradas por empregado	
	PESS_G7	Indicadores de acidente de trabalho	
	PESS_H8	Indicadores relativos aos incentivos oferecidos para os empregados	
	PESS_I9	Indicadores relativos à rotatividade da mão-de-obra	
	PESS_J10	Indicadores relativos à saúde e segurança no trabalho	
	PESS_K11	Indicadores relativos aos gastos com educação do trabalhador	

Fonte: Baseado em Hourneaux Junior (2010)

O Quadro 27 destaca os indicadores relativos à dimensão social.

Quadro 27 - Emprego de indicadores – Dimensão social

Dimensão	Nome da variável	Item	Mensuração
Social	SOC_A1	Indicadores com gastos de empregados e contratação de mão-de-obra	Média dos valores na escala de 1 (Nunca) a 5 (Sempre)
	SOC_B2	Indicadores de investimentos em projetos voltados à comunidade	
	SOC_C3	Indicadores relativos ao número de mulheres que trabalham na empresa	
	SOC_D4	Indicadores relativos ao número de empregados com deficiência	
	SOC_E5	Indicadores relativos ao grau de escolaridade dos trabalhadores	
	SOC_F6	Indicadores relativos à saúde e segurança dos clientes quando do uso do produto.	
	SOC_G7	Indicadores relativos a multas e sanções	
	SOC_H8	Indicadores relativos aos impactos causados à comunidade	
	SOC_I9	Indicadores para monitorar o engajamento com os interessados (clientes, concorrentes, fornecedores, comunidade, sindicatos).	
	SOC_J10	Indicadores relativos aos incentivos oferecidos para os empregados	

Fonte: Baseado em Hourneaux Junior (2010)

O Quadro 28 destaca os indicadores relativos à dimensão ambiental.

Quadro 28 - Emprego de indicadores – Dimensão ambiental

Dimensão	Nome da variável	Item	Mensuração
Ambiental	AMB_A1	Consumo de matéria prima	Média dos valores na escala de 1 (Nunca) a 5 (Sempre)
	AMB_B2	Desperdício de matéria prima	
	AMB_C3	55) Consumo de energia por produtos produzidos	
	AMB_D4	56) Indicadores com gastos em aspectos ambientais	
	AMB_E5	57) Indicadores relativos ao uso de matéria prima reciclada ou reutilizada	
	AMB_F6	58) Indicadores relativos aos resíduos gerados	
	AMB_G7	59) Indicadores relativos ao combustível consumido nos veículos da empresa	
	AMB_H8	60) Indicadores de ruídos no processo produtivo	
	AMB_I9	61) Indicadores relativos ao consumo de embalagens	
	AMB_J10	62) Indicadores relativos ao consumo de água	

Fonte: Baseado em Hourneaux Junior (2010)

Dessa forma, o valor total do emprego de indicadores foi a média das cinco dimensões consideradas mais relevantes para o estudo.

O Quadro 29 apresenta as variáveis que permitiram medir a finalidade do uso de indicadores. As variáveis foram estabelecidas conforme a proposta de Simons (1995 e 2000); Hawkins (2005); Sobral e Peci (2008), que sugerem alguns motivos para o uso de indicadores entre eles: tomada de decisão estratégica, controle e educação e aprendizagem.

Quadro 29 - Finalidade do uso de indicadores de desempenho

Dimensão	Nome da variável	Item	Mensuração
Tomada de decisão estratégica	USO_A1	Concretizar os objetivos da organização	Media dos valores na escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)
	USO_A2	Avaliar o grau de realização da missão, visão e estratégia.	
	USO_A3	Avaliar o desempenho global da empresa	
	USO_A4	Antecipar os problemas	
	USO_A5	Proporcionar uma visão comum de toda a empresa	
	USO_A6	Tomar decisões estratégicas	
	USO_A7	Antecipar a futura direção da empresa	
	USO_A8	Justificar as decisões	
	USO_A9	Permitir o foco nos fatores críticos de sucesso	
Controle	USO_B1	Monitorar as mudanças do ambiente	Media dos valores na escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)
	USO_B2	Garantir que todas as atividades da organização sejam realizadas conforme o planejado	
	USO_B3	Manter o sistema organizacional dentro de um padrão estabelecido	
	USO_B4	Permite identificar desvios	
	USO_B5	Monitorar o desempenho de atividades e processos operacionais	
	USO_B6	Monitorar os resultados	
Educação e Aprendizagem	USO_C1	Possibilitar aos gerentes tomarem decisões específicas, visando resolver problemas em suas áreas de atuação.	Media dos valores na escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)
	USO_C2	Reforçar os vínculos com a organização	
	USO_C3	Permitir foco nas questões comuns	
	USO_C4	Fornecer informações que servirão de base para novos processos	
	USO_C5	Permitir ao aprendizado na organização	

Fonte: Baseado em Hourneaux Junior (2010)

Levando em conta esse quadro, o valor total da finalidade do uso de indicadores é formado pela média das quatro categorias.

O Quadro 30 apresenta as variáveis que permitiram responder quais indicadores poderiam ser adotados pelas empresas pesquisadas, considerando as dimensões: pessoas, clientes, financeiras, operações e socioambientais. As variáveis foram estabelecidas conforme dimensões elencadas pela maioria dos estudiosos como sendo relevantes em um sistema de avaliação de desempenho empresarial (SADE).

Quadro 30 - Indicadores que poderiam ser utilizados pelas empresas

	Código da Variável	Itens	Mensuração
Pessoas	PES_A1	Produtividade	Possíveis respostas (1 alternativa ou todas as alternativas)
	PES_A2	Satisfação	
	PES_A3	Rotatividade	
	PES_A4	Saúde e segurança	
	PES_A5	Retenção	
	PES_A6	Avaliação de desempenho	
	PES_A7	Incentivos e bônus	
	PES_A8	Treinamento	
	PES_A9	Clima organizacional	
	PES_A10	Custo de afastamento por acidente de trabalho	
Cientes	CLI_B1	Fidelização	Possíveis respostas (1 alternativa ou todas as alternativas)
	CLI_B2	Vendas cruzadas	
	CLI_B3	Satisfação	
	CLI_B4	Número de novos clientes	
	CLI_B5	Número de clientes inadimplentes	
	CLI_B6	Volume de venda por cliente	
	CLI_B7	Faturamento de novos produtos	
	CLI_B8	Volume de vendas por vista de representante	
	CLI_B9	Custo por cliente	
	CLI_B10	Segmentação de clientes	
Financeira	FIN_C1	Rotatividade de estoques	Possíveis respostas (1 alternativa ou todas as alternativas)
	FIN_C2	Endividamento	
	FIN_C3	Retorno sobre o investimento	
	FIN_C4	Participação de mercado	
	FIN_C5	Lucro líquido	
	FIN_C6	Lucro operacional	
	FIN_C7	EVA (Economic Value Added)- custo de oportunidade em medidas de desempenho	
	FIN_C8	Ponto de equilíbrio	
	FIN_C9	Retorno sobre patrimônio líquido (ROE)	
	FIN_C10	Retorno sobre o investimento (ROI)	
	FIN_C11	Custos de vendas	
	FIN_C12	Receita de vendas	
Operações	OPE_D1	Qualidade	Possíveis respostas (1 alternativa ou todas as alternativas)
	OPE_D2	Rapidez na entrega do produto	
	OPE_D3	Tempo gasto para produzir o produto	
	OPE_D4	Tempo gasto para desenvolver novos produtos	
	OPE_D5	Flexibilidade de produto	
	OPE_D6	Flexibilidade de volume	
	OPE_D7	Custo de matéria prima	
	OPE_D8	Consumo de matéria prima	
	OPE_D9	Estoque de matéria prima	
	OPE_D10	Estoque de produtos acabados	
	OPE_D11	Custo de produção	
	OPE_D12	Desperdício de matéria prima	
Socioambiental	SOAM_E1	Diversidade (mão-de-obra feminina, pessoas com necessidade e especiais, cor).	Possíveis respostas (1 alternativa ou todas as alternativas)
	SOAM_E2	Saúde e segurança do trabalhador (acidentes, campanhas de vacinação, campanhas de prevenção a doenças infectocontagiosas).	
	SOAM_E3	Educação do trabalhador (escolaridade, número de pessoas estudando, cursos oferecidos).	
	SOAM_E4	Projetos envolvendo a comunidade	
	SOAM_E5	Reciclagem	
	SOAM_E6	Consumo de água	

Continuação Quadro 30

	Código da Variável	Itens	Mensuração
	SOAM_E7	Consumo de combustíveis	
	SOAM_E8	Consumo de energia	
	SOAM_E9	Resíduos sólidos	
	SOAM_E10	Uso de matéria prima que não impacta o meio ambiente	
	SOAM_E11	Critérios para seleção dos fornecedores (verifica se seus fornecedores cumprem a legislação trabalhista, utilizam mão-de-obra infantil, oferecem condições adequadas de saúde, segurança e higiene aos empregados).	
	SOAM_E12	Dúvidas, Sugestões e Reclamações dos clientes.	
	SOAM_E13	Satisfação dos clientes	
	SOAM_E14	Impacto da empresa na comunidade	
	SOAM_E15	Envolvimento da empresa com a ação social (campanhas educacionais e/ou de interesse público, trabalhos voluntários).	

Assim, a partir do levantamento de quais indicadores poderiam ser utilizados pelas empresas propor um sistema de avaliação de desempenho empresarial (SADE) baseado nas dimensões: financeira, clientes, operações, pessoas e responsabilidade socioambiental.

3.6 Estratégia de tratamento e análise dos dados

Em uma pesquisa descritiva do tipo levantamento e que requer a aplicação de questionário é caracterizada como predominantemente quantitativa (GIL 1999; MALHOTRA, 2001). Sendo que os estudos quantitativos, para serem mensurados e analisados, necessitam do auxílio das técnicas estatísticas como: distribuição de frequência, tabulação cruzada, teste de hipóteses, análise da variância e da covariância, correlação e regressão, análise discriminante e análise fatorial (MALHOTRA, 2001). Para o tratamento dos dados, foram privilegiadas, em função do tipo de amostra, as seguintes técnicas estatísticas conforme Quadro 31.

Quadro 31 - técnicas estatísticas utilizadas no estudo

Teste de confiabilidade do instrumento (validade interna)	Coefficiente <i>alfa de Cronbach</i>
Distribuição de frequências Média	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicada para todas as questões do instrumento de coleta de dados.
Cruzamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Para as correções entre duas variáveis
Associação/correlação	<ul style="list-style-type: none"> • Coefficiente de Spearman: para o teste entre variáveis categóricas ordinais.

4 RESULTADO DA PESQUISA EMPÍRICA

O presente capítulo examina e discute os resultados da pesquisa de campo consonante com o arcabouço teórico, os objetivos e as hipóteses. A estrutura do capítulo segue a sequência das questões apresentadas no instrumento de coleta de dados, porém antes disso apresenta-se as características das micro, pequenas e médias empresas.

4.1 Características das Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

Uma primeira reflexão a fazer sobre as Mês diz respeito à forma de classificação e suas características. A dificuldade em encontrar um denominador comum que permita diferenciar, classificar e caracterizar as PMEs pode estar relacionada com o atraso nos estudos e pesquisas dirigidos a esse grupo de empresas, bem como a dificuldade de propor teorias e conclusões apropriadas e distintas das utilizadas para estudos de grandes empresas (LEONE, 1999). Corroborando com a autora supracitada, Morelli (1994) argumenta que, para se agrupar as empresas em micro, pequenas ou médias é necessário, primeiro, definir critérios quantitativos ou qualitativos.

Assim, reconhecendo então que existem dificuldades em classificar as PMEs, neste capítulo é apresentado uma série de debates, de autores importantes e de instituições reconhecidas, considerando os aspectos, tanto qualitativos quanto quantitativos.

Desta maneira, para Daft (2002), as empresas de grande porte podem ser reconhecidas pela quantidade de recursos e economia de escala necessária, para que possam competir em âmbito global. São padronizadas, muitas vezes, agem de forma mecanicista e complexa. Já as pequenas empresas são reconhecidas pela capacidade de resposta e flexibilidade em atender ao mercado. No Quadro 32 possível identificar as características que diferenciam uma pequena empresa de uma grande empresa.

Quadro 32 - Diferenças entre organizações grandes e pequenas

GRANDE EMPRESA	PEQUENA EMPRESA
Economia de escala	Frágeis, flexíveis
Alcance global	Alcance regional
Hierarquia vertical, mecanicista complexa.	Estrutura achatada, orgânica.
“Homens da organização”	Simples
Muita especialização	Busca de nichos
Fluxo de comunicação formal	Empreendedores
Fluxo de tomada de decisão em todos os níveis	Pouca especialização
Descentralização do poder	Pouco treinamento
	Fluxo de comunicação informal
	Fluxo da tomada de decisão de cima para baixo
	Centralização do poder

Fonte: Adaptada de Daft (2002); Mintzberg (2003).

Outras leituras sugerem que as PMEs podem ser diferenciadas, das grandes empresas, por uma série de características-chave. Estas são geralmente descritas conforme (ADDY *et al*, 1994; BURNS; DEWHURST, 1996; GHOBADIAN; GALLEAR, 1997; APPIAH-ADU; SINGH, 1998; BERRY, 1998; O'REGAN *et al*, 1995) como: gestão personalizada, limitações de recursos em termos de gestão e recursos humanos, dependência de um pequeno número de clientes e operando em mercado limitado, estruturas flexíveis, elevado potencial inovador, mentalidade reativa e estratégia informal.

As pequenas e médias empresas em conjunto com as micro empresas são consideradas essenciais para a inclusão econômica e social no mundo todo. No Brasil, o setor tem destacada participação no acesso às oportunidades de emprego e desenvolvimento econômico. Além de ser considerado o principal baluarte da livre iniciativa e da democracia, por gerar grande parte dos postos de trabalho e das oportunidades de geração de renda. Essas empresas ainda representam 99% do total de empreendimentos do país, 55% dos empregos existentes e colabora com 20% do PIB. Em relação às exportações, esse grupo de empresas, respondeu por 1,9% do total de US\$ 160,649 bilhões das exportações brasileiras em 2007 (CERVIERI, 2009). No Quadro 33 é possível visualizar as principais contribuições das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico do país na última década.

Quadro 33 - Micro e pequenas empresas

INDICADORES	TOTAL	ME e EPPs	ME e EPPs (%)
Empresas formais em operações (2005)	5.134.934	5.083.585	99%
Empregos formais (2006)	28.455.004	15.650.252	55%
Faturamento das empresas formais (2005)	R\$ 244,3 bilhões	R\$ 58,6 bilhões	24%
Exportadoras (2007)	US\$ 160,649 bilhões	US\$ 2,995 bilhões	1,9 %
Compras governamentais (2008)	R\$ 24,539 bilhões	R\$ 7,7 bilhões	32%
PIB (2006)	R\$ 2,3 trilhões	R\$ 460 bilhões	20%

Fonte: Baseado em Cervieri (2009)

Desse modo, convém evidenciar que esse segmento caracteriza-se pela capilaridade, pela capacidade de adaptação às mudanças econômicas e políticas e às particularidades regionais, desempenhando, ainda, relevante papel nos avanços tecnológicos alcançados pelo país, no estímulo ao empreendedorismo e na promoção do desenvolvimento local sustentável (CARDOSO; MENDONÇA, 2008).

Em um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2005, aponta que o processo de inovação nas pequenas empresas estão relacionados com as seguintes atividades: atividades internas de P&D; aquisição externa de P&D; aquisição de outros conhecimentos externos; aquisição de máquinas e equipamentos; treinamento; introdução das inovações tecnológicas no mercado; e projeto industrial e outras preparações técnicas para a produção e distribuição (GARCIA, 2007).

Assim, similar ao que acontece no Brasil, nos países da OCDE, as PMEs são responsáveis por cerca de 60% a 70% dos empregos da economia, com destaque para a Itália e o Japão. Entre 30% e 60% destas empresas podem ser caracterizadas como inovadoras, dentre as quais 10% são consideradas de base tecnológica. Essas empresas apresentam uma participação central no desenvolvimento de novos mercados (OCDE, 2006). Contudo, elas enfrentam problemas análogos aos das empresas brasileiras, tais como elevadas taxas de juros no acesso às linhas de financiamento, alta variabilidade nos rendimentos e, principalmente, obstáculos ligados às questões de regulação (referentes às novas tecnologias, acesso à informação etc).

Desta forma, na visão de Luetkenhorst (2004), as Pequenas e Médias Empresa (PMEs) têm tendências a ocupar processos de produção mais intensivos do que as grandes empresas e

exercem influência sobre o mercado de trabalho. Em países com elevado percentual de PMEs, a sustentabilidade social é mais presente. As PMEs são um recurso importante para a inovação em nichos de mercado que exigem alta flexibilidade e produtos personalizados, e por último, as PMEs contribuem para a dinâmica de crescimento em longo prazo e para o desenvolvimento das grandes empresas.

Voltando à classificação das empresas, registra-se que não há uma definição aceita inteiramente de micro, pequena e média empresa. Alguns autores, entretanto, acreditam que seja aceitável uma aceção mais específica do significado. Para isso, usam o variável emprego e investimento para identificá-las, já outros se valem das variáveis volume de vendas e consumo de energia na busca de obter um conceito mais apropriado (BARROS *apud* COLOSSI; DUARTE, 2000).

Na visão de Resnik (1990), não existe uma definição própria de pequena empresa. O melhor critério, talvez seja o funcional, no qual o proprietário/gerente detém o controle na tomada de decisão. As pequenas empresas podem ser conceituadas como aquelas que não ocupam uma posição de domínio no mercado, assumem o risco do negócio e não estão vinculadas a outras grandes empresas ou grupos financeiros (GONÇALVES; KOPROWSKI, 1995).

Porém, as classificações mais utilizadas para caracterizar e distinguir uma empresa são pelo faturamento anual, pelo número de funcionários ou, ainda, pelo patrimônio líquido. Em contrapartida, vale salientar que qualquer que seja a variável utilizada para classificação quanto ao porte, não há um padrão, pois esses critérios variam de país para país. Destaca-se, ainda, que existem variações dentro do próprio país, como é o caso do Brasil, que adota diferentes critérios para setores, para apoio de políticas públicas, entre outros.

No âmbito da Lei Geral da MPE (Micro e da Pequena Empresa) a classificação se dá pelo faturamento anual. A referida definição de microempresa e de empresa de pequeno porte quanto aos limites de receita bruta anual segue as mesmas diretrizes adotadas pela Lei do Simples Federal (Lei nº 9.317/96), esses parâmetros da Lei Geral, que entraram em vigência desde 1º de julho de 2007. O Quadro 34 apresenta tal classificação.

Quadro 34 - Classificação de empresas conforme a Lei da MPE

CLASSIFICAÇÃO CONFORME A LEI GERAL DA MPE	
Microempresa (ME)	Pessoa jurídica que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil.
Empresas de Pequeno Porte (EPP)	Pessoa jurídica que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240 mil e igual ou inferiores a R\$ 2,4 milhões.

Fonte: Baseado em Cardoso e Mendonça (2008)

Deste modo, cumpre assinalar que os valores são atualizados anualmente pela variação do Produto Interno Bruto (PIB). Além disso, ressalta-se que existem diferenciações em relação a valores para estados e municípios. Os estados e municípios com participação em até 1% do PIB (RO, AC, RR, AP, TO, MA, PI, RN, PB, AL, SE) poderão adotar o limite de R\$ 1.200.000,00; os estados e municípios com participação em até 5% do PIB (AM, PA, CE, PE, BA, ES, SC, MT, MS, GO e DF) poderão adotar o limite de R\$ 1.800.000,00; e os estados e municípios com participação acima de 5% do PIB (MG, RJ, SP, PR e RS) terão o limite de R\$ 2.400.000,00 (CARDOSO; MENDONÇA, 2008).

Assim, além da classificação por faturamento encontra-se em diversas referências à classificação do SEBRAE que define micro, pequena, média e grande empresa pelo número de funcionários conforme apresentado no Quadro 35.

Quadro 35 - Critério de classificação do porte da empresa pelo número de empregados

Classificação	Número de Empregados	
	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	até 19	até 09
Pequenas	de 20 a 99	de 10 a 49
Médias	de 100 a 499	de 50 a 99
Grandes	acima de 500	acima de 100

Fonte: SEBRAESC (2010)

É pertinente apresentar aqui um quadro, consolidado por Galdamez (2007), sobre a classificação das empresas em termos quantitativos.

Quadro 35 - Critérios de classificação do tamanho de empresas

Referência	Microempresa	Pequena empresa	Média empresa
Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte – Lei n. 9841/99. Critério: limite superior da receita bruta anual	R\$ 244 mil	R\$ 1,2 milhão	-----
Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). Critério: limite superior da receita bruta anual	R\$ 1,2 milhão	10, 500 milhões	R\$ 60 milhões
Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério de Trabalho e Emprego (MTb). Critério: número de empregados	0 -19	20- 99	100- 499
SEBRAE – setor da indústria Critério: número de empregados	0 -19	20- 99	100- 499
Resolução Mercosul-Grupo de Mercado Comum n.59/98. Critério: limite superior de faturamento anual	US\$ 400 mil	US\$ 3,5 milhões	US\$ 7,0 milhões

Fonte: Galdamez (2007, p. 23)

Sendo assim, as leituras realizadas levam a algumas reflexões que valem a pena destacar. Primeiro, observa-se que o critério para a classificação das empresas quanto ao porte são diversos. No Brasil, instituições governamentais ou não adotam critérios diferenciados ou mesmo outros elementos para classificar as empresas. Segundo, as novas configurações de mercado impulsionadas pelas mudanças tecnológicas e pela globalização, levaram as empresas à formação de novas trajetórias que impossibilita, muitas vezes, criar critérios homogêneos para classificá-las em micro, pequeno, médio ou grande empresa. Em terceiro, a urgência em criar valor para os indivíduos e sociedade tem desafiado as empresas de pequeno, médio porte a se integrarem entre si e com grandes empresas, com o propósito de inovar (CASTELLS, 1999; FRIEDMAN, 2005) dificultando, ainda mais classificá-las ou caracterizá-las. As discussões apresentadas, também permitem apontar, em termos qualitativos, as características apresentadas no Quadro 37.

Quadro 36 - Síntese de algumas características das MPMEs

- Gestão, na maioria das vezes, familiar.
- Não possui um sistema de informação especializado.
- Tomada de decisão centralizada.
- Falta de tempo por parte dos administradores de elaborar um plano de metas.
- Não produzem em grandes escalas.
- Relações informais entre os proprietários e os empregados, os clientes, os fornecedores e a própria comunidade.
- Predomínio da comunicação informal.
- Ausência de estratégia ou não explicitada.
- Recursos financeiros limitados.
- Pouco investimento em inovação tecnológica.
- Falta de profissionais especialistas.
- Segmento essencial para inclusão econômica e social.
- Dependência de um pequeno número de clientes.
- Operam em mercado limitado.
- Estruturas flexíveis.
- Mentalidade reativa.
- Dificuldades em obter créditos, mesmo, em curto prazo.
- Menor dependência das fontes externas de tecnologia.

É importante ressaltar que as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) são reconhecidas por ocuparem lugar de destaque na geração de renda, na absorção de mão-de-obra, na capacidade empreendedora. No entanto, quando se fala na capacidade de gestão existe um consenso que as MPMEs enfrentam uma série de dificuldades tais como: (I) estratégia de distribuição falha; (II) dificuldade para atrair clientes; (III) linha de produtos pouco diversificada; (IV) falta de comunicação; (V) baixa presença em mercados internacionais; (VI) gestão familiar; (VII) decisão centralizada; (VIII) baixa especialização; (IX) dificuldade em lidar com as mudanças do ambiente; (X) falta de planejamento; (XI) desconhecimento de ferramentas de gestão; (XII) escassez de recursos; (XIII) carência de pessoal qualificado e (XIV) baixo investimento em inovações tecnológicas (WALSH; WHITE, 1981; RESNIK, 1990; SAMMUT, 2001; DEITOS, 2002).

Do mesmo modo, é oportuno dizer que em função do avanço tecnológico, nas últimas décadas, têm surgido outras empresas com características distintas das abordadas nessa tese. São as *startups* de base tecnológicas que atuam em setores de biotecnologia, de computação, de automação industrial, de *software*, de telecomunicações, entre outros. As características principais das *startups* estão relacionadas com os altos investimentos em P&D, emprego de cientistas e engenheiros nas suas forças de trabalho, as estratégias de negócio são focadas na inovação e competem em mercados globalizados e de ciclo de produto curto (MILKOVICH, 1987; HAYTON, 2005).

Contudo, apesar do crescente aumento do número de *startups* é relevante estudar as MPMEs tradicionais em função da competitividade, da evolução do conceito de qualidade, do maior enfoque na melhoria contínua e dos avanços das tecnologias de informação e comunicação. Nesse sentido, têm surgido propostas de implementação de ferramentas de gestão nas MPMEs tradicionais (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005). Uma dessas ferramentas que pode ser adotada é a gestão do desempenho que busca criar sistemas de avaliação de desempenho com o propósito de quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de um negócio, por meio de métricas ou indicadores de desempenho (NEELY *et al.*, 1997).

4.1.1 Medidas de desempenho nas pequenas e médias empresas (PMEs)

A partir de pesquisas realizadas encontram-se evidências que as MPMEs, hoje, em função do acesso às tecnologias baseadas na web e redes comunitárias estão expostas às forças da concorrência global (KUENG; MEIER; WETTSTEIN, 2000). Constatou-se, também que as MPMEs são cada vez mais envolvidas em mercados globais competitivos, como parte das cadeias de abastecimento, ou devido à expansão e crescimento (CAGLIANO *et al.*, 2001). Porém, encontram-se despreparadas para enfrentar os desafios de mercado altamente competitivo.

Dessa maneira, as evidências empíricas apontam que nas PMEs não se formaliza estratégia, ou não são explicitadas (BROUHERS *et al.*, 1998; GHOBADIAN; GALLER, 1997; MCADAM, 2000; BURNS, 1996); a capacidade de gestão é limitada e alimentada, principalmente, pelo conhecimento tácito (JENNINGS; BEAVER, 1997; MARCHINI, 1995); o foco é operacional, participação limitada em atividades estratégicas e gerenciais (ROBINSON; PEARCE, 1984; TENHUNEN *et al.*, 2001); recursos humanos limitados para atividades gerenciais e estratégicas (BARNES *et al.*, 1998; MCADAM, 2000; TENHUNEN *et al.*, 2001) e capital financeiro insuficiente (BARNES *et al.*, 1998; BURNS; DEWHURST, 1996; GHOBADIAN; GALLEAR, 1997; HUDSON *et al.*, 2001).

Embora, as pequenas e médias empresas (PMEs) apresentem algumas limitações de gestão, pesquisas mostram que aquelas que ligam as operações de seu negócio ao processo estratégico têm mais chance de superar a concorrência. Mas para que isso ocorra é necessário

desenvolver um sistema de avaliação de desempenho, que permita alinhar as medidas de desempenho com a estratégia e devem proporcionar uma ligação explícita de volta às operações (GREATBANKS; BOADEN, 1998).

Nesse contexto, os estudos realizados por Taticchi, *et al* (2009), com pequenas e médias empresas italianas apontam que na década de 2000, a pesquisa sobre avaliação de desempenho em relação às PMEs seguem duas trajetórias. A primeira é a adoção de modelos desenvolvidos para grandes empresas. A segunda é o desenvolvimento de modelos específicos para PMEs. Porém, mesmo nos trabalhos, desses autores, mostrando certa adesão às medidas de indicadores, percebe-se, ainda uma prática pouco comum (GARENCO, *et al*, 2005; HUDSON, 2001; NEELY *et al*, 1997). Além disso, estudos preliminares apontam para a necessidade de se propor sistemas considerando as características das PMEs. Pesquisadores como Hudson (2001), Hankinson *et al* (1997), Jocusem (2004), Sousa *et al* (2006) apresentam características encontradas nas PMEs que justificam pensar em medidas de desempenho de forma distinta. Tais características podem ser visualizadas no Quadro 38.

Quadro 37 - Características das PMEs a serem consideradas ao implementar sistemas de avaliação de desempenho

Características	Autores
<p><u>Ambiente competitivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependência de um número limitado de clientes. • Influenciam pouco o comportamento do mercado. • Posição reativa. <p><u>Ambiente organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional com poucos níveis verticais, flexíveis e com capacidade alta de inovação. • Recursos (humanos, financeiros) limitados. • Baixo nível de treinamento. <p><u>Práticas de gestão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de gestão personalizada. • Estratégias reativas ou informais. • Pouca habilidade em gestão. 	<p>Hudson (2001) - Encontrou em sua pesquisa três dimensões a serem consideradas: ambiente competitivo; ambiente organizacional e práticas de gestão.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida e comportamento do empresário. • Competência técnica. • Estilo de gestão flexível e informal. • Motivado pelo status social. 	<p>Hankinson <i>et al</i> (1997) – investigou o perfil dos empresários que influencia o desempenho das PMEs.</p>

Continuação Quadro 38

<ul style="list-style-type: none"> • Não utilizam métodos formais de análise para tomada de decisão. • Fatores que mais influenciam a tomada de decisão são: tamanho, estrutura e o nível educacional. 	<p>Jacusem (2004) – buscou identificar como é o processo de tomada de decisão e como os fatores externos e internos influenciam a tomada de decisão.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de treinamento. • Dificuldades de definir novas métricas por conta da pouca habilidade. • Elaboração de projetos nessas empresas é sempre um obstáculo. 	<p>Sousa, <i>et al</i>, (2006) – buscou investigar os fatores que inibem a introdução de sistemas de medição do desempenho nas PMEs.</p>

Fonte: Baseado em Hudson (2001); Hankison *et al* (1997); Jacusem (2004); Sousa *et al* (2006).

Do mesmo modo, o trabalho de Hudson (2001) mostra que as principais características que favorece a medição do desempenho são: a visibilidade da gestão para todos os níveis; o reduzido número de empregados pode beneficiar a comunicação e a participação de todos; a tomada de decisão é mais rápida; necessidade de promover a inovação e a necessidade de realizar diagnóstico da empresa.

Para corroborar com as questões apresentadas, pesquisadores como Kueng *et al* (2000) apresentam elementos considerados críticos no momento de implementar sistema de avaliação de desempenho nas PMEs. Os elementos listados pelos autores como pontos fortes e/ou fracos estão relacionados com a tarefa, estrutura, tecnologia e pessoas. No Quadro 39 é possível identificar tais elementos.

Quadro 38 - Pontos fortes e fracos para implantação de sistema de avaliação de desempenho em PMEs.

	Pontos fortes	Pontos fracos
Tarefa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Boa compreensão do mercado local. 2. Conhecem as necessidades do cliente. 3. Relacionamento com clientes PMEs, muitas vezes mais intenso que nas Grandes empresas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Combate a incêndios. 2. Estratégias de longo prazo, geralmente, são inexistentes ou muito vagas. 3. Os gestores se envolvem muito intensamente com questões operacionais. 4. Difícil realizar projetos. 5. Projetos são avaliados em relação ao curto prazo.
Estrutura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grau de burocracia é menor (VINTEN, 1999). 2. Linhas internas de comunicação são mais curtas. 3. Agilidade para resolver problemas é maior do que em grandes corporações. 4. Comunicação informal pode ampliar o intercâmbio de informações e acelerar a tomada de decisões. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação informal pode conduzir a uma apreciação subjetiva e especulações. 2. Recursos financeiros são limitados. 3. Empresas familiares e de propriedade na mão de algumas pessoas. 4. Acesso ao mercado de capitais é limitado.
Tecnologia		<ol style="list-style-type: none"> 1. As PMEs não implantam tecnologia de forma intensiva como as grandes empresas. 2. O uso de TI para a gestão da informação e de apoio à decisão tem uma prioridade baixa.
Pessoas		<ol style="list-style-type: none"> 1. As PMEs sofrem com a escassez de habilidades especiais que são necessárias para implementar com sucesso um sistema de avaliação de desempenho (SAD). 2. As decisões tomadas de forma intuitiva O planejamento é informal.

Fonte: Adaptado de Klang *et al* (2000)

Em outro trabalho de Hudson *et al* (2001), intitulado “*Theory and practice in SME performance measurement systems*” são apresentadas algumas dimensões para alinhar medidas de desempenho à estratégia como: os resultados financeiros, o desempenho operacional (por meio das dimensões de tempo, qualidade e flexibilidade), a forma como a empresa é percebida externamente (através de seus clientes) e os aspectos culturais do ambiente de trabalho (dimensão dos recursos humanos).

Quadro 39 - Dimensões para medição de desempenho nas PMEs

Qualidade	Tempo	Flexibilidade	Finanças	Satisfação do cliente	Recursos humanos
Produto Entrega Confiança Desperdício Segurança Inovação	Prazo de entrega tempo de processamento Produtividade Velocidade Recursos utilizados	Recursos utilizados Volume Novos produtos Inovação	Fluxo de caixa Market share Redução de custo Controle de custos Vendas Rentabilidade Eficiência Custo do produto	Market share Serviço Imagem Integração com clientes Competitividade Inovação Entrega Confiança	Relações com empregado Envolvimento da força de trabalho Habilidades dos empregados Aprendizagem Eficiência do trabalho Qualidade de vida no trabalho Produtividade

Fonte: Baseado em Hudson *et al* (2001)

Porém, os autores lembram que as dimensões não são prescritivas. Em vez disso, elas são destinadas a incentivar a consideração holística destas áreas no desenvolvimento de medidas de apoio à estratégia da empresa.

Nesse mesmo trabalho, os autores construíram uma tipologia para avaliar de forma estratégica o desenvolvimento de indicadores de desempenho para as PMEs, considerando três aspectos: requisitos para o processo de desenvolvimento das medidas, características das medidas de desempenho e dimensões do desempenho. A tipologia pode ser observada no Quadro 41

Quadro 40: Tipologia de avaliação estratégica para desenvolvimento de medidas de desempenho PMEs

Requisitos para o processo de desenvolvimento das medidas	Características das medidas de desempenho	Dimensões do desempenho
Necessidade de avaliação Identificação de objetivos estratégicos Desenvolvimento de medida de performance Estrutura de manutenção periódica Apoio da gestão Suporte total ao empregado objetivos claros e explícitos Definição de prazos	Derivadas da estratégia Claramente definidos propósito explícito Relevantes e de fácil manutenção Simples de entender e usa Fornecer feedback rápido e preciso Link com operações, objetivos e estratégia Estimular a melhoria contínua	Qualidade Tempo Flexibilidade Finanças Satisfação do cliente Recursos humanos

Fonte: Hudson, *et .al* (2000, p. 1102)

Assim, cabe destacar que essa tipologia foi construída a partir de estudos de outros autores (KAPLAN, 1983; LYNCH; CROSS, 1991; SCHMENNER; VOLLMANN, 1994; NEELY *et*

al, 1995; COLLIER, 1995; WHITE, 1996; LAITINEN, 1996) realizados, em parte, nas grandes empresas. Nesse sentido, para adotar essa tipologia nas PMEs é necessário uma maior investigação.

Para reforçar o que foi dito Garengo *et al* (2005); Laitinen (2002) e Hudson (2001) argumentam que o sistema de avaliação de desempenho nas PMEs deve ser construído de forma sistemática e dentro de um processo de melhoria contínua. Além disso, é preciso considerar aspectos como: disponibilidade de recursos financeiros, habilidades dos empreendedores para lidar com o desempenho da empresa, os fatores do ambiente externo que interferem no negócio, habilidade dos gestores/empreendedores em lidar com estratégia e objetivos de longo prazo. Também complementando essa questão Galdámez (2007) diz que é necessário, para desenvolver o sistema de avaliação de desempenho realizar *brainstorming*, identificar um responsável para o projeto, identificar fatores que poderão afetar o projeto (pessoas, recursos financeiros, tecnologia, processo de gestão), realizar formação continuada para reduzir barreiras quando da implantação do projeto.

4.2 Panorama do setor calçadista

O setor calçadista brasileiro iniciou seu desenvolvimento na primeira metade do século XIX, com a chegada dos primeiros imigrantes alemães ao Rio Grande do Sul. O começo da produção deu-se com a fabricação de arreios de montaria e ganhou força com a Guerra do Paraguai. A primeira fábrica de calçados no Brasil foi instalada em 1888, no Vale dos Sinos. Com o decorrer dos anos, o estado gaúcho passou a aumentar a demanda por calçados, fazendo com que a produção expandisse. Isso levou, ao longo do tempo, a formação de um dos maiores *clusters* calçadista mundial da atualidade. A necessidade de ampliar a comercialização de calçados para fora do país ocorreu nos primeiros anos da década de 1960, em paralelo com a exportação de couro salgado. A primeira exportação brasileira em larga escala aconteceu em 1968. A produção nacional, naquela década, era de 80 milhões de pares anuais. Novos mercados começaram a surgir no exterior e os negócios prosperaram (ABICALÇADOS, 2009).

No entanto, o setor calçadista brasileiro, bem como outros setores da economia, ficou fechado ao mercado internacional por um longo período, em virtude de políticas econômicas anteriores, relacionadas ao desenvolvimento de indústrias que substituíssem as importações.

Esse episódio contribuiu para que a entrada deste setor no mercado internacional fosse demorada. Somente com o início do Plano Real, o setor passou a competir com produtos concorrentes importados, principalmente, os de origem asiática. Paralelamente, a competitividade externa dos produtos nacionais vem diminuindo em função da valorização do real ante o dólar e o euro (MILANEZE; BATALHA, 2008; CORRÊA, 2001; GORINI; CORRÊA; SILVA, 2000; GARCIA, 1996).

Desta forma, com o aumento do padrão de concorrência percebe-se o aumento relativo da importância da qualidade, do design e dos prazos de entrega como decisivo para a competitividade do setor. De modo geral, o calçado é um produto sujeito às variações da moda, a diferenciação do produto e a capacidade das empresas em captar os sinais de mercado são atributos importantes na determinação da competitividade (GARCIA, 1996).

Contudo, de acordo com informe setorial do BNDES (2006), as mudanças tecnológicas ocorridas nessa indústria são incrementais. A modernização acontece em etapas, dada a característica descontínua do processo de produção. O processo de costura e montagem de calçados de couro é ainda de forma artesanal, exigindo muita habilidade da mão-de-obra e, com isso, restringindo a automação, promovendo à entrada de microempresas. Embora a qualidade, o *design* e os prazos de entrega sejam bastante relevantes, vale ressaltar que nesse setor, o custo da mão-de-obra constitui fator importante e determinante da competitividade. A mesma pesquisa revela que em função do forte conteúdo artesanal e fragmentação no processo produtivo, mundialmente a indústria de calçados tem características de produção localizada, estimulando, com isso, as aglomerações geográficas.

Deste modo, no Brasil, os critérios para classificação dos produtos calçadistas são: Injetados que dão origem aos calçados *full-plastic*; plásticos montados são os elaborados no processo tradicional de montagem em formas, com emprego de material sintético; cabedal de couro que são fabricados com emprego de couro na parte superior (cabedal) e qualquer tipo de material no solado; cabedal têxtil são os fabricados com emprego de materiais têxteis no cabedal e qualquer tipo de material no solado (RELATÓRIO ANUAL GRANDENE, 2007).

O setor é também formado por um grande número de micro e pequenas empresas (97,6% com até 249 empregados), ficando as médias com 2,0% (de 250 a 999 empregados), enquanto as grandes (mais de 999 empregados) não passam de 0,4% do total. Segundo pesquisa efetuada

no setor pelo IEMI (Instituto de Estudos de Marketing Industrial), 42,3% das indústrias estão voltadas apenas para o mercado interno e 54,1% produzem e exportam. O setor ainda detém o terceiro lugar no ranking dos maiores produtores mundiais, tendo importante participação no mercado produtor e consumidor de calçados que aliam qualidade e *design* a preços competitivos (ABICALÇADOS, 2009). Essas empresas geram em torno de 300 mil empregos diretos. No Quadro 42 apresentam-se os principais estados que, em 2007, tinham a maior quantidade de empresas e geraram o maior número de empregos, segundo dados da RAIS.

Quadro 41 - Empresas e empregados na fabricação de calçados

EMPRESAS E EMPREGADOS NA FABRICAÇÃO DE CALÇADOS POR ESTADO ANO 2007				
ESTADO	EMPRESAS	% POR ESTADO	EMPREGO	% POR ESTADO
Rio Grande do Sul	2.755	35,2%	111.966	37%
Ceará	236	3,0%	52.746	17,4%
São Paulo	2.354	30,1%	52,055	17,2%
Bahia	106	1,4%	28.134	9,3%
Minas Gerais	1.382	17,7%	24.770	8,2%
Paraíba	111	1,4%	12.710	4,2%
Santa Catarina	307	3,9%	6.880	2,3%
Sergipe	15	0,2%	3.001	1,0%

Fonte: Baseado na RAIS/ABICALÇADOS (2009)

Com isso, percebe-se que o Rio Grande do Sul é responsável por 37% do total de pessoas ocupadas assalariadas na fabricação de calçados, seguido de Ceará e São Paulo com 17% cada, Bahia 9% e Minas Gerais 8%, Paraíba com 4,2% e Santa Catarina com 2,3%.

As empresas e pessoal ocupados na produção de calçados estão, em sua maioria, localizados no estado do Rio Grande do Sul, porém, nas últimas décadas, têm ocorrido desenvolvimento de outros pólos. Estes estão localizados nas regiões Sudeste e Nordeste do país, sendo destaque o interior do estado de São Paulo (cidades de Jaú, Franca e Birigui), e os estados como Paraíba, Ceará e Bahia. Registra-se, também crescimento na produção de calçados no estado de Santa Catarina (região de São João Batista) e em Minas Gerais (região de Nova Serrana e Belo Horizonte) (ABICALÇADOS, 2009).

Além disso, a cadeia produtiva do calçado tem uma variedade de fornecedores de matéria prima, máquinas e componentes. São mais de 2.400 indústrias de componentes instaladas no Brasil, mais de 800 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro,

processando, anualmente, mais de 40 milhões de peles e cerca de 130 fábricas de máquinas e equipamentos. (ABICALÇADOS, 2009).

Segundo as estimativas do IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial), a produção brasileira de calçados atingiu 808 milhões de pares em 2007, destacando o Brasil como um dos maiores produtores mundiais. No Gráfico 2 é possível verificar essas questões.

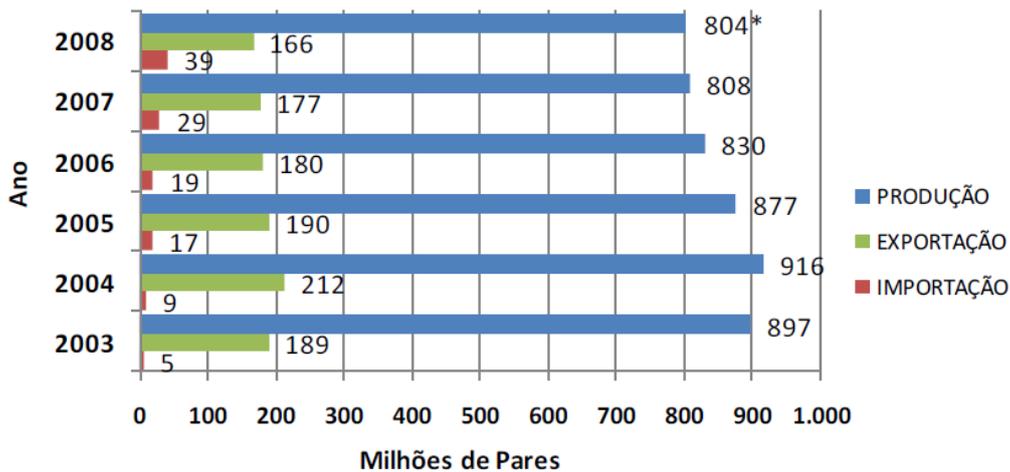


Gráfico 2 - Evolução da produção, exportação e importação brasileira
 Fonte: IEMI; MDIC/SECEX. Elaborado pela UIC Abicalçados (2009, p. 8).
 *Nota: Produção estimada IEMI Nov/2008

Contudo, há de se destacar que em 2004 a produção brasileira de calçados atingiu a marca de 900 milhões de pares, mas sofreu uma redução gradativa chegando a 803 milhões de pares estimados em 2008. Essa redução pode ser explicada pela continuada apreciação do real frente ao dólar e a concorrência asiática. Além disso, a desaceleração pode ser explicada em função da crise econômica internacional ocorrida em 2008. Soma-se a isso, o fato de o setor ser afetado por um conjunto de fatores adversos como as altas taxas de juros, burocracia excessiva, precariedade do sistema de infraestrutura, e, principalmente, falta de capital de giro.

Assim, as empresas de grande porte, ou seja, as que têm acima de 1.000 funcionários são responsáveis por 58% do total da produção brasileira, como visto no Gráfico 3. Com relação às regiões brasileiras, o Nordeste e o Sul são responsáveis por 78%, sendo o Nordeste 44%, o Sul 34% e o Sudeste aparece com 21% do total.

A produção brasileira se destina, principalmente, à fabricação de calçados de plástico/borracha (52%) e calçados de couro (31%), representando estes 83% da produção total.

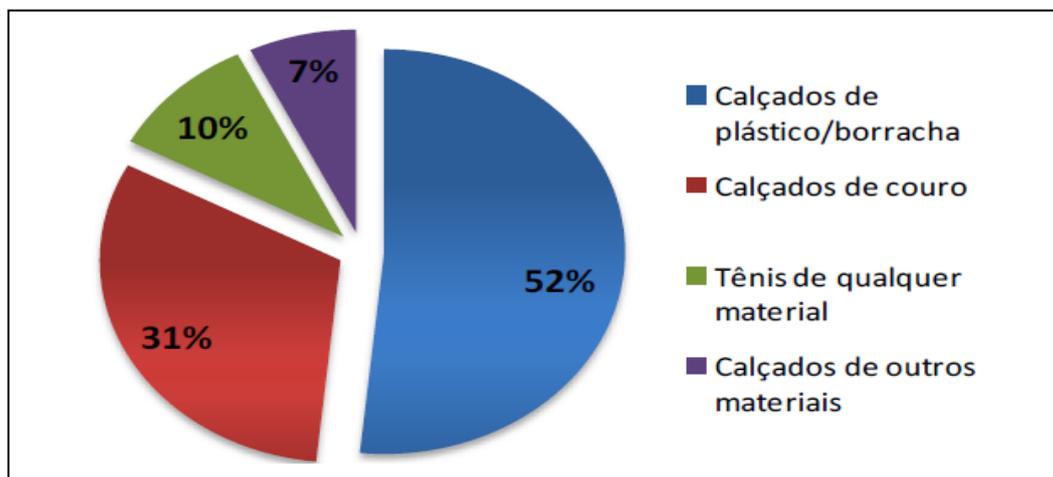


Gráfico 3 - Distribuição da Produção Brasileira por Tipo em 2007

Fonte: IEMI. Elaborado pela UIC Abicalçados (2009 p 9).

Os principais compradores dos produtos nacionais em 2008 foram os EUA, seguido do Reino Unido, Argentina, Itália e Venezuela. Abaixo segue o Gráfico 4 com as exportações para os dez principais destinos.

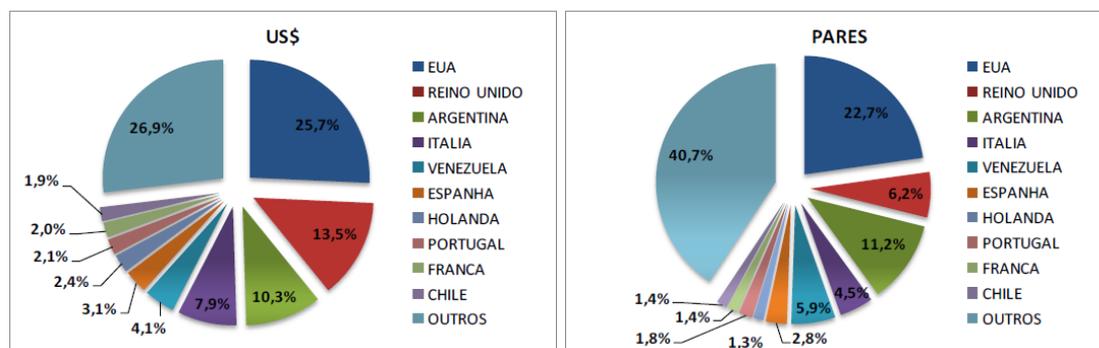


Gráfico 2 - Os dez Principais destinos das exportações brasileiras de calçados em 2008

Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pela Abicalçados (2009, p. 22).

Cabe ressaltar que as exportações de calçados de cabedal em couro têm gradualmente perdido espaço para as exportações de calçados de cabedal em sintético, principalmente, no que se refere ao volume em pares.

Portanto, os principais mercados na produção, importação, exportação e consumo de calçados em nível mundial que se pode destacar é a China como o principal país produtor e exportador de calçados, aproximando-se dos EUA no que diz respeito ao consumo. Os EUA lideram o consumo mundial, observando o atendimento de sua demanda exclusivamente por meio das importações. A China lidera a produção mundial, sendo, naturalmente, a maior fornecedora de calçados (exportador). Observando o Brasil, importante produtor e consumidor no mercado mundial, nota-se a perda da posição de quinto maior exportador em 2007, sendo superado pela Bélgica (ABICALÇADOS, 2009).

Ainda para apoiar o assunto convém citar a pesquisa realizada por Staikos e Rahimifard (2007), na qual apontam que de 1990 a 2004, a produção mundial de calçados atingiu a marca 17 milhões de sapatos por ano. Acrescentam que, em todo o mundo, a produção de calçados e o consumo têm dobrado a cada vinte anos, de 2,5 bilhões de pares em 1950 para uma expectativa 20 milhões de pares de calçados em 2010. Na União Europeia, o consumo de calçados chegou a 2,3 bilhões de pares entre 2002-2005 (acréscimo de 22%). Além disso, o consumo mundial *per capita* de calçados tem aumentado, consideravelmente, de um par de sapatos para cada pessoa no mundo em 1950 para quase 2,6 pares de calçados em 2005.

Apesar disso, os autores constataam que o consumo de calçado difere, significativamente, entre os países. Embora a China, devido à sua grande população, apresente o maior consumo de calçados no mundo, os Estados Unidos é o país com maior consumo *per capita* de calçados, já que cada habitante compra em média 6,9 pares de sapatos por ano. Na Europa o consumo anual *per capita* de calçados, em 2003, foi de 4,5 pares de sapatos, enquanto no Reino Unido, a média foi, ligeiramente, superior a 5,3 pares. No outro extremo, nos países menos desenvolvidos, o consumo *per capita* de calçados é de 0,6 pares para a Índia e 0,5 pares de sapatos para o Vietnã (STAIKOS e RAHIMIFARD, 2007).

Voltando para as características do setor calçadista nacional Guerrero, Frassetto e Cario (2008) argumentam que em Santa Catarina as empresas calçadistas estão abrigadas na microrregião de Tijucas e é composta pelos municípios de Tijucas, Canelinhas, São João Batista, Nova Trento e Major Gercino, localizados ao redor do Rio Tijucas. A cidade de São João Batista é a maior produtora de calçados da região.

Assim, o município responde por aproximadamente 93% das empresas calçadistas, o número de trabalhadores está em torno de 3,5 mil, dos quais 2.159 trabalham nas micro e pequenas empresas (MPEs) (61%) e 1.360 nas médias (39%). O número médio de emprego por empresa é aproximadamente de 19,5. Segundo a Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE), as empresas calçadistas localizadas no Vale do Rio Tijucas apresentam a seguinte distribuição produtiva: 88,4% especializadas na fabricação de calçados de couro, 11,0% especializadas na fabricação de calçados de outros materiais. A fabricação de tênis de qualquer material e a fabricação de calçados de plástico, juntas, apresenta participação menor que 1% (GUERRERO; FRASSETTO; CARIO, 2008).

Segundo o Sindicato Calçadista de São João Batista (SINCASJB), o município conta com cerca de 150 empresas de calçados, grande parte dessas empresas são micros e pequenas; aproximadamente 350 ateliês, grande parte desses ateliês atuam na informalidade; e indústrias congêneres. A cadeia produtiva de calçados emprega cerca de 8.000 (oito mil) pessoas. Segundo o SINCASJB, atualmente a produção mensal em pares de calçados atinge a média de 1.200.000 pares/mês. Parte da produção de calçados é exportada.

Deste modo, os principais destinos são América Central, EUA, Emirados Árabes, América do Sul e Europa. A indústria de calçados possui uma divisão importante quanto à segmentação dos seus mercados. Os produtos são usualmente divididos entre calçados abertos: sandálias, tamancos e chinelos. E fechados: botas, tênis, abotinados, entre outros. É importante ressaltar que, de acordo com informações do SINCASJB, aproximadamente 92% dos calçados produzidos, em São João Batista, são femininos para adultos, e 8% são femininos infantis. O *design* dos calçados é elaborado com base em tendências advindas da Europa, e o número de coleções desenvolvidas durante o ano aumentou. Atualmente, segundo os empresários, são elaborados de três a quatro coleções por ano (FLORIANO; SOUZA, 2007).

Tradicionalmente as empresas calçadistas de São João Batista são de caráter familiar, passadas de pai para filho, as sociedades normalmente se formam por integrantes de uma mesma família e caracterizam-se por serem todas de capital fechado e 100% nacional.

A pesquisa preliminar aponta que as características das empresas do setor calçadista não diferem das pequenas e médias empresas (PMEs) conforme pode ser visualizado no Quadro 43.

Quadro 42 - Algumas características do setor calçadista

Características do setor	
Formado, na sua maioria, por MPMEs. Empresas tradicionais. Forte conteúdo artesanal. Necessidade de mão-de-obra intensiva. Fatores críticos de sucesso: <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade; • <i>Design</i>; • Diferenciação; • Prazos de entrega. 	Ciclo de vida do produto curto (produto de moda). Forte concorrência internacional. Impactos ambientais e sociais. Forte atuação no mercado interno. Consumo de matéria-prima impacta o meio ambiente. Empresários com pouca experiência em gestão.

Fonte: Elaborado com base nas leituras

Reforça-se, ainda que similar a maioria das pequenas empresas, as empresas do setor calçadista catarinense se caracterizam pela ausência de planejamento estratégico, gestão centralizada, fraca especialização, sistema de informação simples, atuação local, baixo inovação tecnológica, foco no curto prazo e influência do proprietário na gestão (FLORIANO; SOUZA, 2007).

4.3 Resultados da pesquisa de campo

Acompanhando a sequência do questionário no primeiro item apresentam-se as questões relativas às características das empresas pesquisadas como: ano de fundação, tamanho considerando duas classificações (número de empregados e faturamento), produtos fabricados e mercado de atuação (interno e externo).

Na segunda parte, destacam-se as características de gestão das empresas divididas em quatro dimensões: estratégica (planejamento estratégico, missão e visão, objetivos de longo prazo, estratégias formalizadas), estrutura e tomada de decisão (tipo de estrutura adotada pelas empresas e centralização e descentralização das decisões), pessoas (política de recursos humanos e práticas de recursos humanos) e ferramentas de gestão.

A parte três, do instrumento de coleta de dados, prioriza as questões referentes ao emprego de indicadores pelas empresas e para uma análise mais aprofundada, a partir dos sistemas de mensuração de desempenho abordados no referencial teórico, os indicadores foram

classificados em cinco dimensões: financeira, processos/operações, clientes, pessoas, ambiental e social.

Na quarta parte, apresentam-se os motivos que levam as empresas a adotarem indicadores de desempenho considerando a tomada de decisão estratégica, o monitoramento e a educação e aprendizagem.

Assim também para responder às hipóteses e os questionamentos, feitas ao longo do trabalho foram utilizadas técnicas estatísticas (frequência, média, associações e testes de hipótese), consideradas mais apropriadas ao tipo de pesquisa.

Cabe destacar que antes de iniciar a apresentação dos resultados jugou-se necessário verificar a validade e a confiabilidade do instrumento e dos constructos.

4.3.1 Verificação da confiabilidade e da validade dos constructos e do instrumento de coleta de dados.

A confiabilidade do instrumento de coletas de dados está relacionada com a constância dos resultados obtidos quando o mesmo indivíduo, ou objeto, é avaliado, medido ou quantificado mais de uma vez. Mais do que isso, mostra que processo de medição está isento apenas dos erros amostrais (MATTAR, 1995).

A avaliação da consistência interna é um dos métodos para medir a confiabilidade. Para avaliação da consistência interna, algumas medidas podem ser utilizadas. Neste estudo o *Alfa de Cronbach* foi escolhido por ser mais apropriado para escalas com mais de duas categorias. Aplica-se a variáveis ordinais ou contínuas e é utilizado nos casos em que um instrumento de avaliação foi aplicado apenas uma vez em uma única amostra.

O coeficiente *Alfa de Cronbach* foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de medir a consistência interna e estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O *alfa* mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes (FIELD, 2009). Trata-se de uma correlação média entre perguntas.

Portanto, o seu resultado corresponde à correlação média entre todos os possíveis pares de itens de uma escala, ajustada para o número de itens da mesma. É possível aumentar a consistência interna através do aumento do número de itens e do descarte dos itens que estejam pouco correlacionados com os demais.

Também não há um valor mínimo definido para o coeficiente *Alfa de Cronbach* ser aceito como bom, mas acha-se na literatura o valor de 0,70, como mínimo aceitável (FREITAS; RODRIGUÊS, 2005; URDAN, 2001; OVIEDO; CAMPO-ARIAS, 2005; MILAN; TREZ, 2005). Valores acima de 0,80 são considerados ideais. Para o estudo em questão, o coeficiente *Alfa de Cronbach* variou entre 0,727 e 0,979 para os grupos de itens que formam os constructos apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Consistência Interna pelo *Alfa de Cronbach* para grupos de Itens do questionário

Bloco do Questionário	Questão	Fenômeno de Interesse (Dimensão/Constructo)	Itens	<i>Alfa de Cronbach</i>
Parte 2	8	Adoção de Práticas de Gestão	24	0,908
Parte 3	10 e 11	Emprego de Indicadores de Desempenho	60	0,979
		Financeiros	10	0,782
		Não financeiros	50	0,978
Parte 4	12	Finalidade para o Uso de Indicadores	20	0,927
		Decisão estratégica	9	0,888
		Controle	6	0,727
		Educação e Aprendizagem	5	0,792

Em razão do que foi apontado acima e representado na tabela 1, percebe-se que os resultados mostram-se ideal à consistência interna da escala, para os três blocos do questionário.

4.3.2 Características das empresas pesquisadas

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

Nesse sentido, o Gráfico 5 apresenta o período de fundação das empresas, por décadas. Essa questão, no questionário é aberta, mas para analisar os resultados optou-se por agrupar as empresas por período, em décadas. Ao fazer o estudo do setor calçadista (capítulo 3) tem-se registro que a indústria de calçados do Vale do Rio Tijucas surgiu na década de 1920. Porém, considerando a amostra pesquisada percebe-se que, a maioria das empresas (87%) nasceu entre os anos de 1990 a 2009. A pesquisa evidencia, ainda que 45% das empresas foram fundadas nos anos 2000, revelando assim um grupo de empresas bastante jovem, considerando o ano de nascimento.

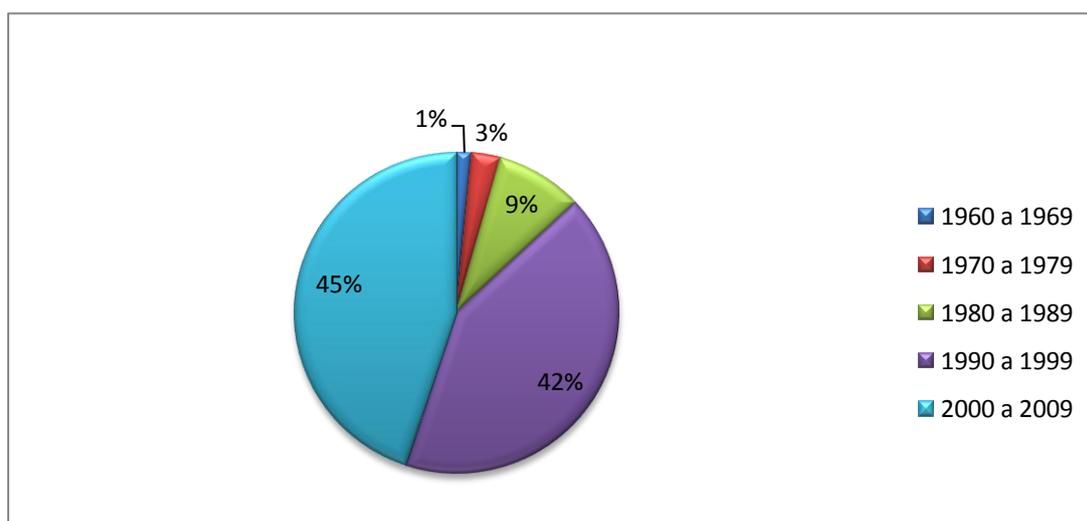


Gráfico 3 - Distribuição das empresas por período de fundação, em décadas.

Conforme o Gráfico 6 apresenta a forma de propriedade e gestão das empresas pesquisadas. O levantamento revela que 100% das empresas são familiares. Apesar de o instrumento de coleta de dados não apresentar questões sobre tipos de empresas familiares, por observação pode-se dizer que, na maioria das empresas, o fundador mantém o controle da propriedade e da gestão. Em alguns casos encontram-se empresas controladas por irmãos tanto na propriedade quanto na gestão. Em ambos os casos percebe-se alguns filhos atuando na gestão das empresas.

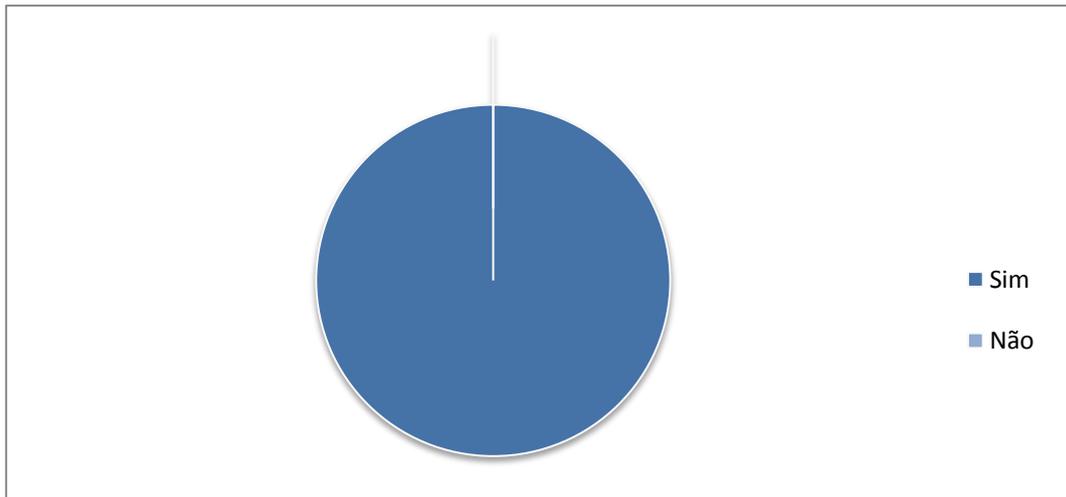


Gráfico 4 - Empresa familiar

A seguir, no Gráfico 7 apresenta-se o tamanho das empresas pesquisadas em relação ao número de empregados. Para essa pergunta utilizou-se como critério a classificação do SEBRAE e da RAIS/MTb. De acordo com essas instituições consideram-se microempresas àquelas que empregam até 19 trabalhadores, de 20 a 99 empregados são pequenas empresas, de 100 a 499 médias empresas e grandes empresas acima de 500 empregados. Conforme estudo apresentado pela ABICALÇADOS (2009), o setor calçadista brasileiro era formado por um grande número de micro e pequenas empresas (97,6% com até 249 empregados), ficando as médias com 2,0% (de 250 a 999 empregados), enquanto as grandes (mais de 999 empregados) não passavam de 0,4% do total.

Assim, a presente pesquisa evidencia que as empresas, inseridas no setor calçadista do Vale do Rio Tijucas, podem ser classificadas (96%) como micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), sendo que 72% são de PMEs.

O resultado da pesquisa ainda corrobora com informações divulgadas por entidades setoriais como ABICALÇADOS, FIESC e SINCAJSB e estudos realizados por Floriano e Souza (2007); Secchi (1992), os quais apontam que o setor de calçados de Santa Catarina é formado por pequenos empreendimentos.

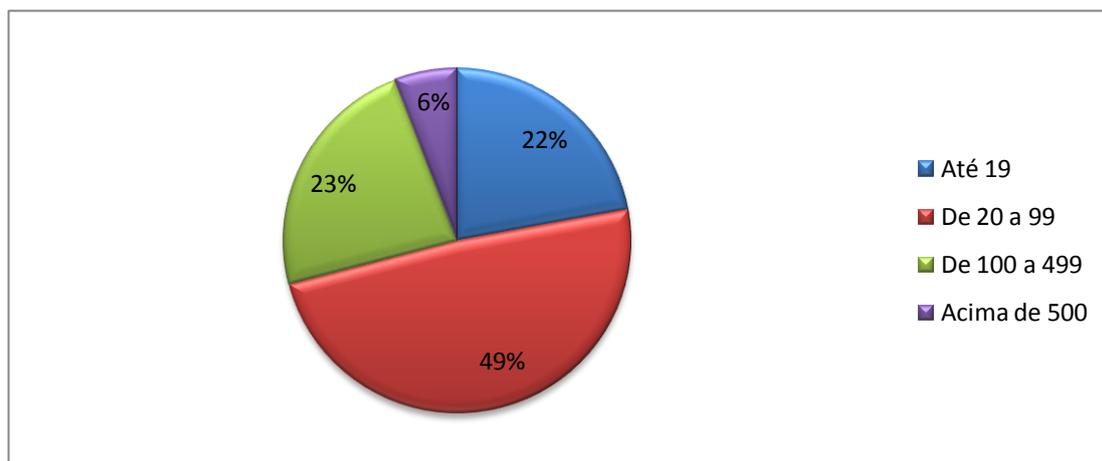


Gráfico 5- Distribuição das empresas por faixas de quantidade de colaboradores

Outra forma de determinar o tamanho das empresas é pelo seu faturamento anual. O seguinte Gráfico 8 apresenta o tamanho das empresas, levando em conta o faturamento revelado pelos gestores questionados. Para essa classificação utilizou-se a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Esta lei diz ser micro empresa aquela cujo faturamento anual seja igual ou inferior a R\$ 240 mil, a pequena empresa é aquela que tenha faturamento anual superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R \$ 2,4 milhões. Cabe destacar, porém que esses valores podem diferenciar em função do PIB de cada estado brasileiro.

Devido a isso, a pesquisa aponta que, das empresas pesquisadas 15% têm faturamento inferior a R\$ 240 mil, 32 % igual a R\$ 240 mil, caracterizando como microempresas 47% da amostra. As pequenas empresas com faturamento superior a R\$ 240 mil (27%) e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões (12%) somam 39% da amostra. Ao contrário da classificação pelo número de empregados que revela ser a maioria das empresas de médio e pequeno porte, a classificação pelo faturamento aponta um número maior de micro e pequenas empresas. Cabe ressaltar que essa diferença pode ter duas explicações: primeiro falar em faturamento em pequenas empresas, ainda é um problema para alguns gestores; segundo as empresas pesquisadas fazem parte de um setor (calçadista) na qual a mão-de-obra é intensiva.

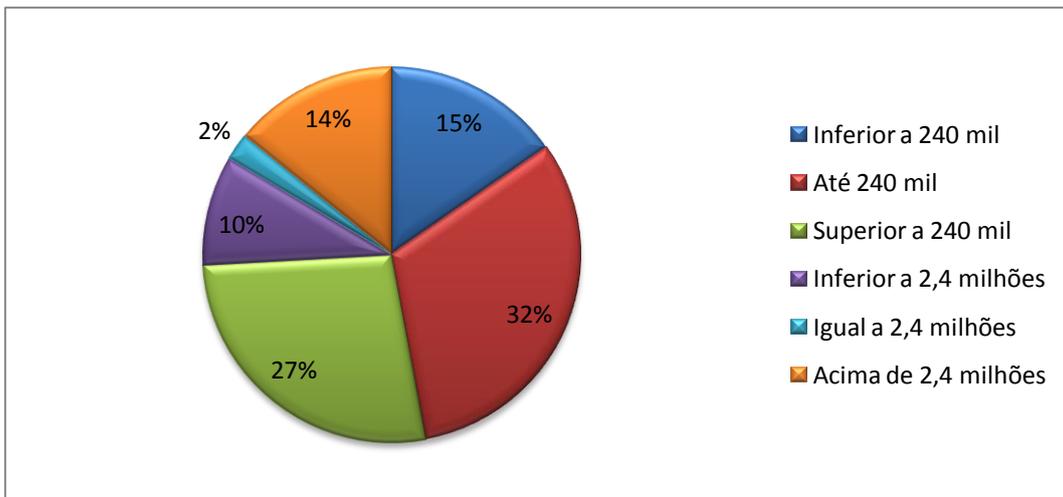


Gráfico 6 - Distribuição das empresas por faixas de faturamento/receita anual.

A seguir, o Gráfico 9 apresenta os resultados referentes aos tipos de produtos fabricados pelas empresas que compõem a amostra. Destaca-se que a cadeia produtiva de calçados brasileira abrange grande variedade de fornecedores de matéria-prima, máquinas e componentes, empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro. O setor calçadista do Vale do Rio Tijuca, de acordo com dados da ABICALÇADOS e do SINCASJB, produz cerca de 90% dos calçados para segmento adulto feminino e 8% para o segmento infantil feminino.

Considerando-se a amostra pesquisada o que se percebe é que 60% das empresas produzem calçados para o segmento feminino, 16 % para o público infantil, 15 % produzem componentes para calçados e os 9 % restantes são empresas de máquinas e equipamentos, acessórios para calçados e prestadores de serviços (Ateliês).

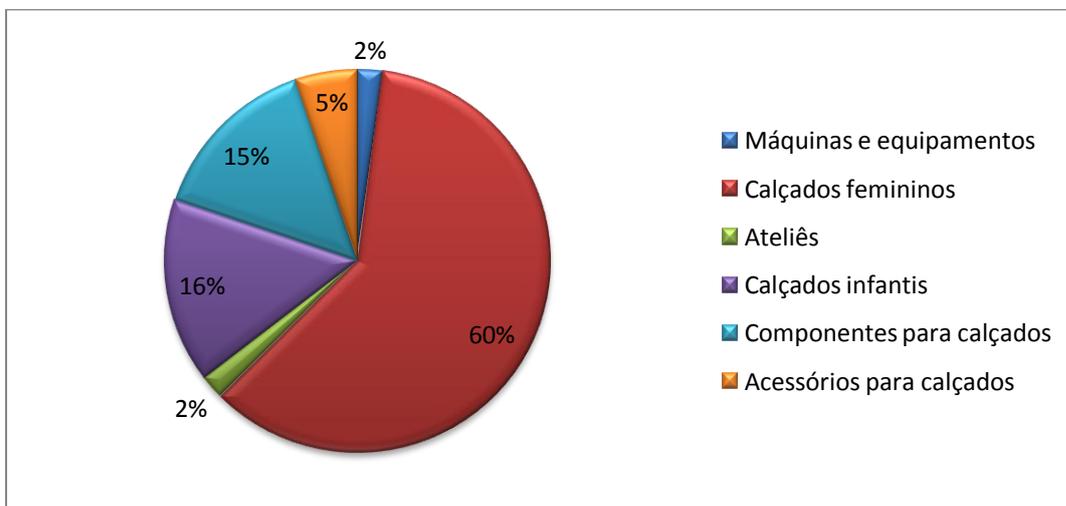


Gráfico 7 - Tipos de produtos fabricados pelas empresas.

O Gráfico 10 apresenta informações a respeito do mercado de atuação das empresas. Fica assim evidenciado que 58 (68%) empresas atuam somente no mercado interno e 27 (31 %) atuam no mercado interno e externo. Segundo uma pesquisa efetuada no setor pelo IEMI (Instituto de Estudos de Marketing Industrial), 42,3% das empresas brasileiras estão voltadas apenas para o mercado interno e 54,1% produzem e vendem no mercado externo. Em função de políticas governamentais, o setor calçadista passou a competir no mercado global tardiamente e somente com o início do Plano Real, que o setor passou a competir com produtos concorrentes importados, principalmente os de origem asiática. Atualmente, a competitividade dos produtos nacionais vem diminuindo em função da valorização do real ante o dólar e o euro. O setor calçadista catarinense vendeu em 2008, cerca de 11.536.912 pares de calçados o que corresponde apenas 0,61% das exportações brasileiras (ABICALÇADOS, 2009).

Por isso, vale lembrar que, na atual conjuntura econômica mundial, o setor calçadista de Santa Catarina enfrenta dificuldades para competir com os produtos chineses e só não é pior porque a produção de calçados na região é voltada para o mercado interno (ABICALÇADOS, 2010).

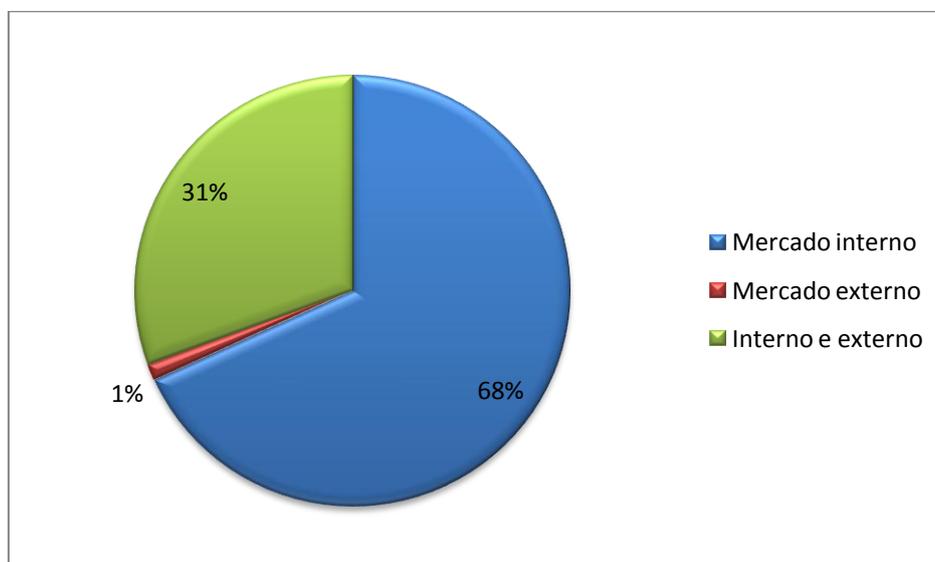


Gráfico 8 - Mercado de atuação das empresas.

No Gráfico 11 apresenta-se as regiões do país e nas quais os produtos do setor calçadista são vendidos. O principal destino das vendas é a região Sul (37% do total), seguida da região Sudeste (24% do total) e da região Nordeste (22% do total). Cabe destacar que em parceria

com SEBRAE, o SINCASJB tem realizado algumas ações para atrair novos parceiros comerciais como, por exemplo, a Rodada de Negócios da Moda e com isso ampliar a atuação no mercado nacional (SINCASJB, 2011).

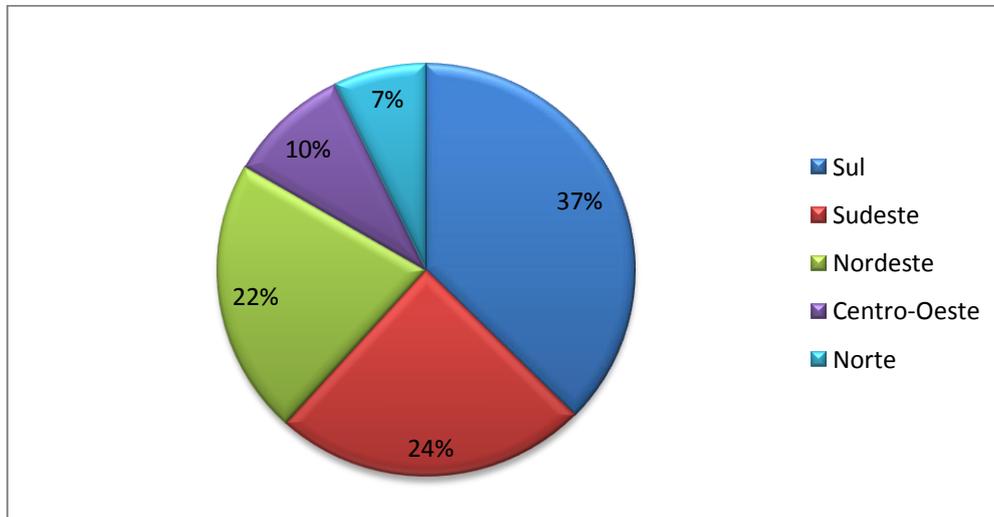


Gráfico 9 - Regiões que vendem os produtos (mercado interno).

O Gráfico 12 também apresenta as principais regiões do mercado externo em que as empresas comercializam seus produtos. O estudo aponta que das empresas que comercializam produtos no mercado externo, 50% delas vendem para a América do Sul e 21% para a América Central. Além disso, 12% das empresas vendem para a América do Norte e 11% para a Europa.

Assim considerando, os resultados da pesquisa confirmam as informações do SINCASJB (2011), na qual informa que 89% da produção de calçados da região destinam-se ao mercado interno e o restante vai para a América Central, Estados Unidos (América do Norte), América do Sul e Europa.

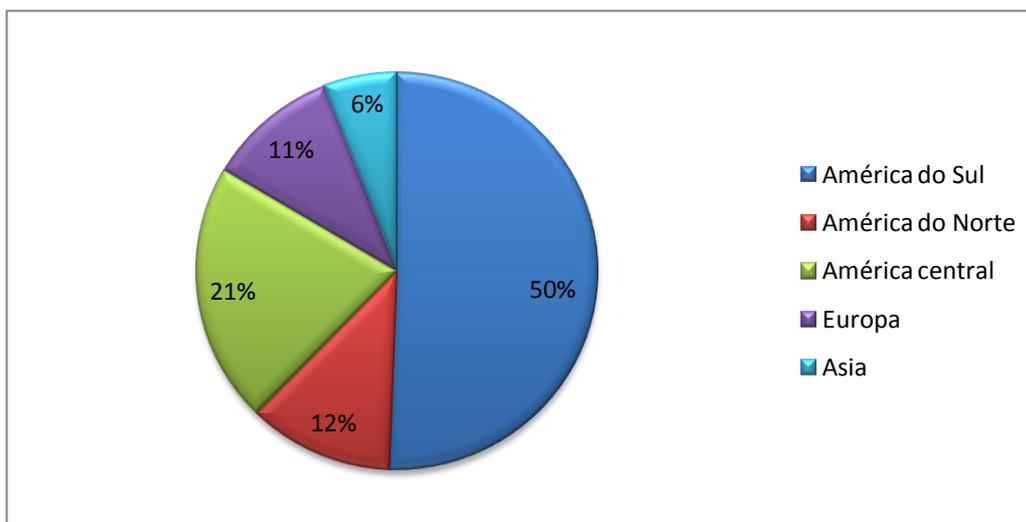


Gráfico 10- Regiões que vendem os produtos (mercado externo)

Diante das análises realizadas, na seção 5.2, chegou-se às seguintes conclusões:

- A amostra pesquisada está caracterizada por empresas que surgiram a partir da década de 1990, apesar de os dados secundários mostrarem que a constituição do setor ter iniciado na década de 1920 e a formação de estrutura de polo industrial ocorrer nos últimos trinta anos (ANBA, 2010);
- Em relação à propriedade e à gestão constata-se que 100% das empresas são familiares e o controle da propriedade e da gestão estão nas mãos dos fundadores;
- Considerando os critérios de classificação de tamanho das empresas, apontados anteriormente, as empresas pesquisadas podem ser reconhecidas como micro, pequenas e médias. Porém, quando se utiliza critérios de faturamento e número de empregados percebe-se certa diferença quanto ao percentual de micro, pequenas e médias empresas. Ao aplicar o critério de faturamento percebe-se um número maior de microempresas, ao contrário, quando se aplica o critério número de empregados encontra-se um percentual maior de pequenas e médias empresas. A explicação para que as empresas apresentem um número maior de empregados pode ser por que o setor necessita de mão-de-obra extensiva. Embora, exista a possibilidade de automação de processos, muitas linhas de montagem precisam de mão-de-obra tradicional, com funções manuais;

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

4.3.3 Características organizacionais das empresas pesquisadas

Nesta seção, versa-se sobre as questões listadas na parte 2 do instrumento de coleta de dados (ver apêndice A) que objetivou identificar a opinião dos respondentes sobre as características organizacionais das empresas.

Para analisar os resultados foi necessário agrupar as características organizacionais em duas categorias: práticas organizacionais e ferramentas de gestão. Entendem-se como práticas organizacionais aquilo que os administradores fazem quando gerenciam uma empresa à medida que planejam, organizam, coordenam, controlam e se comunicam com seus *stakeholders*. Já as ferramentas de gestão são metodologias formais que têm como propósito obter eficiência e eficácia na realização de uma determinada tarefa de forma mais estruturada. A maioria dessas ferramentas surge a partir da década de 1980 na chamada **era da administração moderna (grifo nosso)** e impulsionada pelo movimento da globalização de mercado, pela sociedade de consumo que exigem empresas “[...] sempre mais competitivas, flexíveis e informatizadas [...]” (CHANLAT, 2000, p. 33).

Diante disso, entende-se que a gestão das empresas caracteriza-se pelo uso de práticas e de ferramentas que, em conjunto, buscam a eficiência e a eficácia organizacional. Para sinalizar a eficiência e a eficácia, os gestores precisam incorporar, na gestão, indicadores de ordem financeira e não financeira “[...] contrabalançados com exigências sociais, jurídicas, ambientais, fiscais, sindicais, governamentais e que forçam a direção de uma empresa a levá-las em consideração em sua gestão [...]” (CHANLAT, 2000, p. 33; CLEGG *et al*, 2001).

Nesse sentido, a título de esclarecimento, foram consideradas práticas organizacionais a estratégia utilizada, o tipo de estrutura adotada, a forma de tomada de decisão, a comunicação e as práticas de gestão de pessoas e como ferramentas de gestão enfatizaram-se: sistema de informação, 5S, gestão da qualidade total, ISO 9001, sistema de gestão ambiental, ISO 14001, gestão da responsabilidade social, ISO 8000, OHSAS 18001, código de conduta e Balanced Scorecard (BSC).

Ressalta-se ainda, que o critério utilizado para agrupar as características organizacionais, também se originou das leituras apresentadas nos capítulos 2 e 3 nas quais indicam que a estratégia, a estrutura, a tomada de decisão, as políticas de gestão de pessoas, a forma de comunicação e as ferramentas de gestão apresentam implicações para os sistemas de mensuração de desempenho.

Cabe aqui, então destacar os principais pontos das leituras apresentadas no capítulo 2 e os autores que sustentam a existência de relação entre as práticas de gestão e os sistemas de mensuração de desempenho:

- Alinham a estratégia aos objetivos operacionais de modo a garantir que os objetivos estratégicos sejam atingidos (KAPLAN, NORTON, 1997);
- Permitem que os objetivos dos empregados sejam coerentes com os da organização;
- Funcionam como um sistema integrado de comunicação, motivação e formação (CAMALEÑO SIMON, 1998);
- Precisam de pessoas com habilidades, de algumas políticas e procedimentos sobre a maneira como as coisas são feitas, de infraestruturas físicas e tecnologias que permitam apoiá-los (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002);
- Medidas de desempenho não devem obedecer apenas à estrutura funcional por departamentos, mas também a existência dos processos organizacionais (CROSS; LYNCH, 1990);

- São afetados pelos fatores contingenciais (tamanho da organização, estrutura organizacional, cultura organizacional e estilo de liderança) (SOBRAL; PECI, 2008).
- Permitem transparência e visibilidade de informações, as decisões tornam-se mais rápidas e mais confiáveis e melhorar o controle operacional, rapidez e flexibilidade (BITITCI *et al*, 2008).
- Somam-se às leituras anteriores outros autores que apresentam argumentos sobre as práticas organizacionais e os sistemas de mensuração de desempenho nas pequenas empresas. Os principais pontos destacados são:
 - Estilo de gestão personalizado, estratégias reativas ou informais, pouca habilidade em gestão (HUDSON, 2001);
 - Estratégias de longo prazo, geralmente, são inexistentes ou muito vagas;
 - Envolvimento intenso dos gestores com questões operacionais;
 - As MPMEs sofrem com a escassez de habilidades necessárias para implementar sistemas de mensuração de desempenho (KUENG *et al*, 2000).

Em virtude dos argumentos apresentados, inicia-se a análise das práticas de gestão adotadas pelas empresas pesquisadas e considerando as dimensões: estratégia, estrutura, tomada de decisão, comunicação e pessoas.

A Tabela 2 mostra, levando-se em conta a média de avaliação, que poucas empresas adotam estratégias planejadas. Os resultados apontam que as estratégias são adotadas conforme as mudanças do ambiente (média 3,43 e 3,19), enquanto o planejamento estratégico, a formalização da missão e da visão e as estratégias formalizadas de longo prazo são menos privilegiadas pelas empresas (média de 2,46, 2,27 e 2,54 respectivamente).

Porém, cabe reforçar que a amostra é não probabilística e por esse motivo não se pode afirmar que o setor calçadista do Vale do Rio Tijuca (população da pesquisa) não adota estratégia de

longo prazo. Mas, considerando estudos realizados por pesquisadores, nacionais e internacionais em PMEs e os resultados da seção 4.2, desta pesquisa, pode-se inferir que o tamanho das empresas pesquisadas pode explicar a baixa aplicação de práticas organizacionais na dimensão estratégia.

Outra explicação pode ser atribuída à estrutura da indústria calçadista. Estudos evidenciam que muitas empresas dessa indústria são seguidoras e utilizam estratégia de imitação (LEMOS *et al*, 2008). No polo calçadista catarinense observa-se que esse fenômeno também acontece. As empresas constituem-se como seguidoras e a competição ocorre por imitação. O aprendizado, na maioria das vezes, acontece externamente por meio da mobilidade de funcionários, participação em rodadas de negócios e feiras do setor, formação de arranjo produtivo local (APL) e viagens a países líderes em inovação e *design*. O investimento em qualificação, treinamento, políticas de recursos humanos (ver Tabela 4) que favorecem o aprendizado interno são poucos privilegiados pelas empresas pesquisadas.

Tabela 2 - Práticas organizacionais: dimensão estratégia

	Nunca	Quase nunca	Não sei	Quase sempre	Sempre	Média de avaliação
A empresa adota planejamento estratégico.	37,3% (31)	26,5% (22)	1,2% (1)	22,9% (19)	12,0% (10)	2,46
A missão e a visão da nossa empresa são formalizadas e divulgadas para todos os interessados	45,8% (38)	24,1% (20)	0,0% (0)	18,1% (15)	12,0% (10)	2,27
Os objetivos são de longo prazo.	32,9% (27)	13,4% (11)	1,2% (1)	35,4% (29)	17,1% (14)	2,90
As estratégias são formalizadas e de longo prazo.	40,7% (33)	18,5% (15)	1,2% (1)	24,7% (20)	14,8% (12)	2,54
As estratégias são adotadas conforme as mudanças do ambiente.	22,2% (18)	4,9% (4)	1,2% (1)	50,6% (41)	21,0% (17)	3,43
Como o setor calçadista é muito dinâmico não é possível estabelecer estratégia de longo prazo.	27,2% (22)	6,2% (5)	4,9% (4)	44,4% (36)	17,3% (14)	3,19

A Tabela 3 apresenta as práticas de organizacionais relacionadas com a estrutura, a tomada de decisão e a comunicação. Estudo exploratório (FLORIANO; SOUZA, 2007) aponta que as empresas calçadistas adotam estruturas formais por funções. Contudo, nos últimos anos em virtude do aumento da competição, muitas têm se instalado em outras regiões do Brasil (principalmente no Nordeste), com o propósito de buscar novos mercados e aproveitar os incentivos fiscais e o menor custo de mão-de-obra. O que sugere à existência de outras estruturas, como exemplos, as geográficas e àquelas por produtos. Logo, diferentes estruturas

podem aumentar ou diminuir o grau de centralização ou descentralização e interferir no processo de comunicação interna e externa.

Registra-se, ainda que a estrutura, a tomada de decisão e a comunicação podem ser influenciadas pelo tamanho das empresas. Empresas menores caracterizam-se por estruturas e comunicação informais, decisões centralizadas e pouca delegação de autoridade (PECI; SOBRAL, 2008).

Para o emprego de indicadores, algumas dessas características podem apresentar vantagens e desvantagens. Assinala-se como possíveis vantagens uma comunicação mais rápida pelo reduzido número de empregados, maior participação de todos os membros da empresa, tomada de decisão mais rápida (HUDSON, 2001), menor grau de burocracia (VINTEN, 1999), linhas internas de comunicação mais curtas e comunicação informal podendo ampliar a troca de informações (KUENG *et al*, 2000). Como desvantagens é possível apontar a comunicação informal que pode conduzir a um julgamento subjetivo dos fatos, as empresas são, na sua maioria, familiares e a propriedade concentra-se na mão de uma ou poucas pessoas (KUENG *et al*, 2000).

Entre os gestores questionados, a maioria (média de 4,35) afirma que a estrutura é forma e dividida por funções, as decisões (média de 3,88) são centralizadas e a comunicação é formal (média de 3,21). No entanto, cabe ressaltar que nas empresas, de modo geral, não existem canais de comunicação para ouvir os empregados, clientes e fornecedores.

Tabela 3 - Práticas organizacionais: dimensão estrutura, tomada de decisão e comunicação

	Nunca	Quase nunca	Não sei	Quase sempre	Sempre	Média de avaliação
A empresa tem estrutura formal dividida por funções.	3,6% (3)	3,6% (3)	3,6% (3)	32,5% (27)	56,6% (47)	4,35
Na empresa a estrutura é dividida por produto.	75,6% (62)	1,2% (1)	1,2% (1)	11,0% (9)	11,0% (9)	1,80
Na empresa a estrutura é dividida geograficamente.	79,5% (66)	2,4% (2)	3,6% (3)	8,4% (7)	6,0% (5)	1,59
As decisões na nossa empresa são descentralizadas.	61,7% (50)	22,2% (18)	1,2% (1)	13,6% (11)	1,2% (1)	1,70
As decisões na nossa empresa são centralizadas.	7,2% (6)	7,2% (6)	0,0% (0)	61,4% (51)	24,1% (20)	3,88
Na empresa a comunicação é formal.	14,6% (12)	19,5% (16)	2,4% (2)	57,3% (47)	6,1% (5)	3,21
Na empresa existe canal de	51,9%	7,4%	0,0%	29,6%	11,1%	

comunicação para ouvir os clientes.	(42)	(6)	(0)	(24)	(9)	2,41
Na empresa existe canal de comunicação para ouvir os empregados.	51,8% (43)	13,3% (11)	2,4% (2)	25,3% (21)	7,2% (6)	2,23
Na empresa existe canal de comunicação para ouvir os fornecedores.	56,6% (47)	19,3% (16)	2,4% (2)	15,7% (13)	6,0% (5)	1,95

Muito embora, tenha-se chamado a atenção para o fato de algumas características das pequenas empresas favorecerem a implementação de sistemas de mensuração de desempenho, acredita-se ser importante pensar em duas questões reveladas pela pesquisa: a centralização das decisões e a ausência de canais de comunicação. Um sistema de mensuração de desempenho precisa ser alimentado com informações provenientes de diversas fontes como clientes, fornecedores, empregados e, para isso, é preciso estabelecer canais de comunicação, além do mais, descentralizar as decisões pode contribuir para a motivação dos empregados.

Argumenta-se, ainda que a formalização das práticas de gestão permite melhor coordenação das atividades, procedimentos mais eficientes e padronização das formas de comunicar-se com clientes, fornecedores e empregados. Dito de outra forma, a formalização beneficia o monitoramento e controle das ações de maneira mais eficiente e eficaz.

Por fim, os sistemas de mensuração de desempenho precisam ser alinhados com os objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Nesse sentido, requerem informações de diferentes áreas e para isso faz-se necessário que a tomada decisão não fique restrita a um único ponto da organização.

A Tabela 4 mostra quais práticas organizacionais – dimensão pessoas – às empresas estudadas adotam. A pesquisa revela, considerando a amostra, que as práticas mais aplicadas são higiene e segurança no trabalho (média de avaliação de 3,88) e oferecimento de benefícios (média de avaliação de 3,45). Enquanto que as práticas menos adotadas destacam-se as políticas de recursos humanos (média de avaliação de 1,99) e os planos de cargos e salários (média de avaliação de 1,67). Constata-se então que mesmo o setor requerendo intensidade de mão-de-obra, as empresas empregam apenas práticas de gestão por pressão da lei.

Assim, como as outras dimensões a participação dos trabalhadores nas decisões, a qualificação dos trabalhadores e as formas de reconhecimento adotadas pelas empresas são

fundamentais para colocar em prática sistemas de mensuração de desempenho apesar disso a pesquisa evidencia baixo uso de práticas organizacionais voltadas para a dimensão pessoas.

Tabela 4 - Práticas organizacionais: dimensão pessoas

	Nunca	Quase nunca	Não sei	Quase sempre	Sempre	Média de avaliação
A empresa estimula a participação do trabalhador nas decisões.	27,7% (23)	36,1% (30)	0,0% (0)	33,7% (28)	2,4% (2)	2,47
A empresa tem política de recursos humanos definida.	47,0% (39)	32,5% (27)	1,2% (1)	13,3% (11)	6,0% (5)	1,99
A empresa tem plano de cargos e salários.	57,8% (48)	30,1% (25)	2,4% (2)	6,0% (5)	3,6% (3)	1,67
A empresa adota práticas de higiene e segurança no trabalho.	7,2% (6)	7,2% (6)	2,4% (2)	56,6% (47)	26,5% (22)	3,88
Na empresa os empregados têm possibilidade de crescimento.	25,3% (21)	28,9% (24)	1,2% (1)	31,3% (26)	13,3% (11)	2,78
A empresa oferece meios para que os empregados busquem o crescimento e o aprendizado.	26,5% (22)	32,5% (27)	4,8% (4)	26,5% (22)	9,6% (8)	2,60
A empresa oferece benefícios para os trabalhadores.	9,6% (8)	18,1% (15)	1,2% (1)	60,2% (50)	10,8% (9)	3,45
A empresa faz avaliação de desempenho dos trabalhadores.	38,8% (31)	33,8% (27)	5,0% (4)	18,8% (15)	3,8% (3)	2,15
A empresa oferece incentivos para os empregados estudarem.	40,2% (33)	24,4% (20)	3,7% (3)	23,2% (19)	8,5% (7)	2,35

A Tabela 5 apresenta os resultados da pesquisa referentes ao uso de ferramentas de gestão. As evidências teóricas apontam que as ferramentas de gestão viabilizam os sistemas de mensuração de desempenho. A aplicação de ferramentas como a gestão da qualidade, a série ISO 9001, os sistemas de informação, entre outras, mesmo que simples como o 5S favorece o emprego de sistemas de mensuração de desempenho.

A pesquisa aponta que 74,7% das empresas pesquisadas utilizam sistemas de informação, 21,7% gestão da qualidade total e 19,3% saúde e segurança ocupacional, enquanto as ISOs (14001, 8000) e a OHSAS 18001 não são utilizadas por nenhuma das empresas amostradas.

Tabela 5 - Ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas

Ferramenta de Gestão	Frequência Absoluta	% de Empresas que utilizam a ferramenta
Sistema de informação	64	74,7
Gestão da qualidade total	18	21,7
Saúde e segurança ocupacional	16	19,3
Sistema de gestão ambiental	8	9,6
A ferramenta 5S	6	7,2
Gestão da responsabilidade social	6	7,2
Código de conduta (ética)	5	6,0
ISO 9001	2	1,2
Balanced Scorecard (BSC).	1	1,2

ISO 14001	0	0,0
ISO 8000	0	0,0
OHSAS 18001	0	0,0
Nenhuma citada acima	16	19,3
Total de Empresas Respondentes	87	

Como se nota, considerando a amostra não probabilística, as principais características organizacionais presentes nas empresas pesquisadas destacam-se:

- Uso de estratégias emergentes, ou seja, conforme as mudanças do ambiente;
- Baixo uso de planejamento estratégico;
- Estrutura formal departamentalizada por funções;
- Tomada de decisão centralizada;
- As empresas não adotam políticas de recursos humanos, não têm planos de cargos e salários e os trabalhadores têm pouco espaço para crescimento;
- Entre as práticas de gestão de pessoas mais utilizadas pelas empresas, destacam-se a higiene e segurança no trabalho e benefícios sociais;
- Sistemas de informação e gestão da qualidade aparecem como as ferramentas de gestão mais adotadas.

Portanto, cumpre assinalar que os sistemas de medição de desempenho devem fornecer informações para planejar o desempenho futuro, mostrar a empresa na sua totalidade, considerar o sistema de informação existente, ser coerente com a estratégia, atender aos diversos grupos de interesses e fornecer dados para monitorar o ambiente interno e externo.

Levando esses aspectos em consideração percebe-se que as práticas organizacionais adotadas, pelas empresas pesquisadas, podem não favorecer a aplicação de sistemas de mensuração de desempenho em função da ausência de estratégias formalizadas, baixo uso de planejamento estratégico e ferramentas de gestão e tomada de decisão centralizada. Soma-se a esses fatos o ignóbil emprego de práticas de gestão de pessoas que implica na motivação e no comprometimento dos empregados.

4.3.4 Emprego de indicadores de desempenho

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

4.3.4.1 Indicadores financeiros

Os indicadores financeiros são reconhecidos como aqueles trazidos pela contabilidade gerencial e caracterizados (KANPLAN; NORTON, 1997) por medir os resultados de curto prazo e não mensurar os ativos intangíveis. Entre as medidas de desempenho destacam-se: despesas operacionais, margem de participação dos produtos, capital de giro, retorno sobre o ativo, retorno sobre o patrimônio líquido e fluxo de caixa.

A pesquisa mostra, considerando a média de avaliação que os indicadores financeiros mais utilizados pelas empresas são: crescimento das vendas (4,37), lucro líquido operacional (4,24), gasto geral de produção (4,13) receita operacional (3,81) e fluxo de caixa líquido (3,46). Por outro lado, os indicadores menos utilizados e destacados pelos respondentes foram: Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) (1,99), Retorno sobre o Investimento (ROI) (1,90) e Retorno sobre o Ativo (ROA) (1,91).

Tabela 6 - Indicadores financeiros

	Nunca	Quase nunca	Não sei	Quase sempre	Sempre	Média de avaliação
Receita operacional	12,7% (10)	11,4% (9)	2,5% (2)	29,1% (23)	44,3% (35)	3,81
Crescimento das vendas	3,8% (3)	3,8% (3)	0,0% (0)	35,9% (28)	56,4% (44)	4,37
Retorno sobre o ativo (ROA)	58,2% (46)	17,7% (14)	2,5% (2)	17,7% (14)	3,8% (3)	1,91
Retorno sobre o investimento (ROI)	58,2% (46)	19,0% (15)	2,5% (2)	15,2% (12)	5,1% (4)	1,90
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	53,8% (42)	21,8% (17)	2,6% (2)	15,4% (12)	6,4% (5)	1,99
Fluxo de caixa líquido	21,8% (17)	9,0% (7)	1,3% (1)	37,2% (29)	30,8% (24)	3,46
Aumento da receita por clientes	44,3% (35)	7,6% (6)	1,3% (1)	24,1% (19)	22,8% (18)	2,73
Custo por unidade produzida	44,9% (35)	7,7% (6)	1,3% (1)	21,8% (17)	24,4% (19)	2,73

Lucro líquido operacional	3,8%	5,1%	2,5%	40,5%	48,1%	4,24
	(3)	(4)	(2)	(32)	(38)	
Gasto geral de produção	8,9%	1,3%	2,5%	43,0%	44,3%	4,13
	(7)	(1)	(2)	(34)	(35)	

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

Para finalizar, frisa-se que apesar dos indicadores financeiros apresentarem certas limitações, no sentido de contarem apenas parte das ações passadas e não orientarem ações futuras (KAPLAN; NORTON,1997), os gestores precisam usá-los com o propósito de avaliar a eficiência e rentabilidade das operações, bem como julgar o uso eficiente dos recursos na empresa. Além disso, é importante para as pequenas empresas aplicarem indicadores financeiros, pois permite acesso às fontes de investimentos e financiamentos de seus negócios.

4.3.4.2 Indicadores não financeiros

Os indicadores não financeiros surgiram, com mais intensidade a partir do momento que se passou a reconhecer as limitações das tradicionais medidas financeiras. Para Neely (1999), as razões para o surgimento de novas ferramentas, para medir o desempenho das organizações, foram: natureza do trabalho, o aumento da concorrência, as iniciativas de melhoria específica, os prêmios nacionais e internacionais, a mudança dos papéis organizacionais, as mudanças na demanda externa e o poder da tecnologia da informação.

Assim, encontram-se os indicadores não financeiros embutidos nos diversos sistemas de mensuração de desempenho. Como foi possível perceber, no capítulo 2 desta tese, existem inúmeros estudiosos que discutem essa questão e apresentam modelos distintos ou dimensões que complementam sistema de mensuração de desempenho. As leituras realizadas sugerem que o surgimento desses novos modelos ou dimensões está, diretamente, ligado às mudanças no ambiente em que as empresas operam. O movimento pela qualidade levou ao aparecimento de várias propostas, assim como o movimento pelo pensamento estratégico e pela sustentabilidade.

Deste modo, foi possível perceber ainda, que a maioria dos sistemas de mensuração de desempenho focados em medidas não financeiras apresenta as seguintes dimensões: clientes, pessoas, crescimento e aprendizagem, processos internos, sustentabilidade (econômico, ambiental e social) e *stakeholders*.

Considerando outros argumentos comuns apresentados na revisão teórica revelam que os sistemas de mensuração de desempenho não financeiros devem resultar da gestão, traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis. As medidas devem ser equilibradas, ou seja, contemplar indicadores externos (clientes, fornecedores, acionistas, comunidade) e indicadores internos (pessoas, processos). Além disso, as medidas de mensuração de desempenho devem ser incorporadas aos sistemas de informação para que facilite a comunicação interna e externa, a tomada de decisão e a participação de membros da organização na resolução de problemas.

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

Na dimensão operações (Tabela 7) percebe-se que a maior frequência de emprego dos indicadores, considerando a média de avaliação, diz respeito ao consumo de matéria-prima (4,12), pontualidade na entrega (4,14) e número de devoluções (3,48). Os indicadores menos citados foram: consumo de água no processo produtivo (1,52), perda de matéria-prima por fornecedor (1,56), tempo de desenvolvimento de novos produtos (1,75) e consumo de energia por produtos produzidos (1,79).

Destaca-se que essa dimensão é considerada relevante para as empresas de transformação na qual se enquadra a indústria calçadista. Os fatores críticos de sucesso para essas empresas são: custo, qualidade, *design*, diferenciação, prazos de entrega, consumo de matéria-prima, impacto ambiental e ciclo de vida do produto.

Portanto, os indicadores focalizados na melhoria dos processos operacionais (consumo de matéria-prima, pontualidade de entrega e número de devoluções) são necessários, porém não

suficiente. Os gestores precisam, no caso do setor calçadista, principalmente definir indicadores que mensurem e monitorem o processo de inovação. Como exemplo pode-se citar: número de novos produtos, utilização de novos materiais no processo produtivo, novos produtos por ciclo de produção e *design* de produtos que considere o conforto e a saúde do consumidor.

Tabela 7 - Indicadores não financeiros: dimensão operações

	Nunca	Quase nunca	Não sei	Quase sempre	Sempre	Média de avaliação
Capacidade ociosa	51,3% (40)	20,5% (16)	2,6% (2)	19,2% (15)	6,4% (5)	2,09
Número de devoluções	18,2% (14)	10,4% (8)	0,0% (0)	48,1% (37)	23,4% (18)	3,48
Consumo de matéria- prima	4,0% (3)	6,7% (5)	0,0% (0)	52,0% (39)	37,3% (28)	4,12
Desperdício de matéria-prima	46,1% (35)	25,0% (19)	2,6% (2)	17,1% (13)	9,2% (7)	2,18
Consumo de energia por produtos produzidos	62,8% (49)	16,7% (13)	3,8% (3)	11,5% (9)	5,1% (4)	1,79
Percentual de vendas geradas por novos produtos	56,6% (43)	11,8% (9)	1,3% (1)	19,7% (15)	10,5% (8)	2,16
Tempo de desenvolvimento de novos produtos	71,1% (54)	7,9% (6)	1,3% (1)	14,5% (11)	5,3% (4)	1,75
Devoluções por problemas do fornecedor	64,9% (50)	14,3% (11)	0,0% (0)	7,8% (6)	13,0% (10)	1,90
Volume de vendas por vista de representantes	57,1% (44)	10,4% (8)	1,3% (1)	15,6% (12)	15,6% (12)	2,22
Perdas de matéria-prima por fornecedor	75,3% (58)	10,4% (8)	2,6% (2)	6,5% (5)	5,2% (4)	1,56
Consumo de água no processo produtivo	79,2% (61)	5,2% (4)	3,9% (3)	7,8% (6)	3,9% (3)	1,52
Quantidade produzida por ciclo de produção	63,6% (49)	9,1% (7)	2,6% (2)	11,7% (9)	13,0% (10)	2,01
Número de novos produtos lançados por ciclo de produção	60,5% (46)	13,2% (10)	1,3% (1)	14,5% (11)	10,5% (8)	2,01
Pontualidade na entrega	6,8% (5)	0,0% (0)	0,0% (0)	59,5% (44)	33,8% (25)	4,14

A tabela 8 apresenta os indicadores de clientes que as empresas mais utilizam, considerando a amostra e a média de avaliação.

Nessa dimensão, os indicadores mais utilizados, porém com frequência baixa, destacam-se: o número de reclamações dos clientes (3,33) e na sequência o número de novos clientes (2,97), e os indicadores menos utilizados são: lucratividade por cliente (1,77) e fidelização dos clientes (1,80).

É preciso destacar nessa dimensão o baixo uso de indicadores na dimensão clientes. Além disso, aqueles indicadores que permitem oferecer informações para a tomada de decisão estratégica parecem ser menos utilizados, conforme as evidências empíricas.

Tabela 8 - Indicadores não financeiros: dimensão clientes

	Nunca	Quase nunca	Não sei	Quase sempre	Sempre	Média de avaliação
Número de reclamações dos clientes	17,1% (13)	17,1% (13)	1,3% (1)	44,7% (34)	19,7% (15)	3,33
Satisfação do cliente	41,6% (32)	9,1% (7)	2,6% (2)	33,8% (26)	13,0% (10)	2,68
Fidelização do cliente	69,7% (53)	6,6% (5)	2,6% (2)	15,8% (12)	5,3% (4)	1,80
Volume de vendas por cliente	53,9% (41)	2,6% (2)	2,6% (2)	23,7% (18)	17,1% (13)	2,47
Faturamento por cliente	63,6% (49)	3,9% (3)	1,3% (1)	15,6% (12)	15,6% (12)	2,16
Lucratividade por cliente	70,1% (54)	7,8% (6)	2,6% (2)	14,3% (11)	5,2% (4)	1,77
Número de novos clientes	34,2% (26)	3,9% (3)	1,3% (1)	51,3% (39)	9,2% (7)	2,97

O resultado da pesquisa sobre o emprego de indicadores na dimensão pessoas, apresentado na Tabela 9, revela que as empresas, considerando a média de avaliação, utilizam com baixa frequência os indicadores que monitoram os resultados relativos às pessoas. A média mais alta foi atribuída à qualificação dos trabalhadores (2,95).

O resultado dessa questão pode ter relação direta com o pouco uso de práticas de gestão. A pesquisa mostrou que é baixa a prática de gestão na dimensão pessoas. E parece lógico que se as empresas não adotam práticas de gestão, também não apresentam indicadores de desempenho.

Tabela 9: Indicadores não financeiros: dimensão pessoas

	Nunca	Quase nunca	Não sei	Quase sempre	Sempre	Média de avaliação
Rotatividade de empregados	43,2% (32)	12,2% (9)	2,7% (2)	35,1% (26)	6,8% (5)	2,50
Produtividade dos empregados	64,5% (49)	11,8% (9)	1,3% (1)	15,8% (12)	6,6% (5)	1,88
Número de treinamentos realizados	41,9% (31)	6,8% (5)	2,7% (2)	39,2% (29)	9,5% (7)	2,68
Satisfação dos funcionários	53,2% (41)	19,5% (15)	1,3% (1)	24,7% (19)	1,3% (1)	2,01

Qualificação dos empregados	31,2% (24)	9,1% (7)	2,6% (2)	48,1% (37)	9,1% (7)	2,95
Número de novas ideias geradas por empregado	71,1% (54)	13,2% (10)	3,9% (3)	10,5% (8)	1,3% (1)	1,58

A Tabela 10 mostra os principais indicadores da dimensão social, considerando as médias de avaliação mais altas e as mais baixas. Como a lista era bastante extensa optou-se por fazer a análise dessa forma.

A pesquisa aponta que a maioria, das empresas pesquisadas, utiliza pouco indicadores sociais. Em uma escala de 1 a 5, a maior preocupação é com os indicadores de acidente de trabalho (3,29) e saúde e segurança no trabalho (3,34). Essa é uma dimensão interna da responsabilidade social e que pode ter relação com as práticas de gestão relativas à dimensão de pessoas.

A pesquisa aponta que as empresas amostradas adotam com maior frequência práticas de segurança no trabalho. As dimensões externas da responsabilidade social ligadas aos *stakeholders* têm baixa frequência de aplicação.

Tabela 10 - Indicadores não financeiros: dimensão social

	Nunca	Quase nunca	Não sei	Quase sempre	Sempre	Média de avaliação
Indicadores de investimentos em projetos voltados à comunidade	75,3% (58)	9,1% (7)	2,6% (2)	10,4% (8)	2,6% (2)	1,56
Indicadores de acidente de trabalho	24,7% (19)	9,1% (7)	1,3% (1)	42,9% (33)	22,1% (17)	3,29
Indicadores relativos ao número de mulheres que trabalham na empresa	71,1% (54)	9,2% (7)	5,3% (4)	6,6% (5)	7,9% (6)	1,71
Indicadores relativos ao número de empregados com deficiência	77,9% (60)	9,1% (7)	5,2% (4)	1,3% (1)	6,5% (5)	1,49
Indicadores relativos à saúde e segurança dos clientes quando do uso do produto.	62,3% (48)	11,7% (9)	1,3% (1)	16,9% (13)	7,8% (6)	1,96
Indicadores relativos a multas e sanções	80,5% (62)	6,5% (5)	5,2% (4)	3,9% (3)	3,9% (3)	1,44
Indicadores relativos aos impactos causados à comunidade	80,5% (62)	7,8% (6)	2,6% (2)	7,8% (6)	1,3% (1)	1,42
Indicadores para monitorar o engajamento com os interessados	75,0% (57)	10,5% (8)	1,3% (1)	10,5% (8)	2,6% (2)	1,55
Indicadores relativos ao crescimento salarial na empresa	76,0% (57)	8,0% (6)	4,0% (3)	5,3% (4)	6,7% (5)	1,59
Indicadores relativos à saúde e segurança no trabalho	23,7% (18)	9,2% (7)	0,0% (0)	43,4% (33)	23,7% (18)	3,34

Na dimensão ambiental (ver Tabela 11) a maior frequência de uso de indicadores diz respeito aos resíduos gerados (média de avaliação de 2,9). A explicação para a utilização, com maior frequência, desse indicador pode ter relação com as ações de fiscalização realizadas por órgãos governamentais na região, por conta da lei nacional de resíduos sólidos, sancionada no final de 2010.

É interessante que outros indicadores, como exemplo, o uso de matéria-prima reciclada, que contribuiria para a redução de custos e diminuiria a quantidade de resíduos no processo produtivo parece não serem empregados pela maioria das empresas, segundo os questionados.

Cabe aqui fazer uma ressalva quanto ao uso de indicadores relativos ao consumo de água. Nas questões que aparecem essa pergunta a frequência de resposta é bastante baixa. A explicação para isso pode estar no fato de as empresas produtoras de calçados utilizarem pouca água no processo produtivo ou não utilizarem. Na cadeia produtiva do calçado, as empresas que usam uma quantidade significativa de água são as empresas de curtume e essas não contam da amostragem.

Tabela 11 - Indicadores não financeiros: dimensão ambiental

	Nunca	Quase nunca	Não sei	Quase sempre	Sempre	Média de avaliação
Indicadores com gastos em aspectos ambientais	67,5% (52)	15,6% (12)	3,9% (3)	7,8% (6)	5,2% (4)	1,68
Indicadores relativos ao uso de matéria-prima reciclada ou reutilizada.	75,3% (58)	6,5% (5)	1,3% (1)	11,7% (9)	5,2% (4)	1,65
Indicadores relativos aos resíduos gerados	55,8% (43)	13,0% (10)	1,3% (1)	26,0% (20)	3,9% (3)	2,09
Indicadores relativos ao combustível consumido nos veículos da empresa	73,7% (56)	5,3% (4)	1,3% (1)	11,8% (9)	7,9% (6)	1,75
Indicadores de ruídos no processo produtivo	71,4% (55)	10,4% (8)	1,3% (1)	7,8% (6)	9,1% (7)	1,73
Indicadores relativos ao consumo de embalagens	71,1% (54)	10,5% (8)	1,3% (1)	10,5% (8)	6,6% (5)	1,71
Indicadores relativos ao consumo de água	78,4% (58)	8,1% (6)	1,4% (1)	9,5% (7)	2,7% (2)	1,50

Para finalizar essa seção foi feito um ranqueamento dos principais indicadores empregados e das dimensões correspondentes (a lista completa consta no Apêndice). Nesse sentido, a Tabela 12 apresenta um *ranking* do emprego dos indicadores apresentados nas questões 10 e 11,

ordenado com base na proporção de empresas amostradas que sempre utilizam aquele indicador. A Tabela, além de permitir visualizar o percentual de empresas amostradas que sempre utiliza e que sempre ou quase sempre utiliza, permite perceber a dimensão dos indicadores mais utilizados.

Verifica-se, então que entre os 20 primeiros indicadores listados seis são relativos à dimensão financeira (F), seis são da dimensão operações (Pr), quatro refere-se à dimensão clientes (C), dois são da dimensão pessoa (Pe) e a dimensão social (S) e ambiental (A) participam da lista com um indicador apenas.

Tabela 12 - Ranking do emprego de indicadores e dimensão correspondente

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

Com base na escala de mensuração numérica de 1 a 5 para o grau de emprego dos indicadores (questões 10 e 11 do questionário), a Tabela 13 apresenta o grau médio de emprego de todos os indicadores, dos indicadores financeiros e os não financeiros, assim como de cada tipo de indicador não financeiro.

Assim, percebe-se que, a partir da amostra pesquisada, os indicadores financeiros são mais utilizados do que os não financeiros, com médias de grau de emprego de 3,1 e 2,2, respectivamente. Dentre os não financeiros, os mais utilizados são os de "processos", com média de 2,5, seguidos pelos de "pessoas", com média de 2,4. Indicadores do tipo "social" são os menos utilizados.

Tabela 13 - Relação entre tipos de indicadores e grau de emprego dos indicadores

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

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

4.3.4.3 Motivos para o uso de indicadores de desempenho

No capítulo 2 apresentou-se alguns motivos para uso de indicadores de desempenho. Consideram-se os mais relevantes às dimensões sugeridas por Simons (2000): tomada de decisão, controle, educação e aprendizado, comunicação externa e sinalização.

Assim, entre as cinco dimensões apresentadas, por este autor, utilizou-se três para examinar os resultados da pesquisa. A escolha das dimensões foi por considerá-las bastante abrangentes. Sob o guarda-chuva da dimensão tomada de decisão encontra-se a informação

para o planejamento e a coordenação. A dimensão controle tem como finalidade monitorar as atividades e oferecer *feedback* para garantir que o sistema de entrada-processo-saída esteja alinhado às metas organizacionais, bem como para motivar e avaliar funcionários. Já a dimensão educação e aprendizado referem-se ao entendimento das mudanças organizacionais ocorridas no ambiente interno e externo e as relações entre seus componentes.

A pesquisa também revela, considerando a amostra e o total de gestores que responderam a pergunta, que o motivo para se adotar indicadores, na dimensão tomada de decisão, é justificar as decisões (média de avaliação 4,29). O segundo motivo consiste em antecipar os problemas (média de avaliação 3,45), terceiro auxilia na tomada de decisão estratégica (média de avaliação 3,32). Por último, o motivo de concretizar os objetivos da organização (média de avaliação 3,25) ficou entre os quatro de maior frequência.

As menores frequências de respostas estão nos motivos: avaliar o grau de realização da missão, visão e estratégia, permitir o foco nos fatores críticos de sucesso e avaliar o desempenho global da empresa.

Tabela 14 - Dimensão: tomada de decisão

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente	Média de avaliação
Concretizar os objetivos da organização	15,6% (12)	18,2% (14)	3,9% (3)	50,6% (39)	11,7% (9)	3,25
Avaliar o grau de realização da missão, visão e estratégia.	25,6% (20)	32,1% (25)	6,4% (5)	28,2% (22)	7,7% (6)	2,60
Avaliar o desempenho global da empresa	24,4% (19)	30,8% (24)	7,7% (6)	21,8% (17)	15,4% (12)	2,73
Antecipar os problemas	15,8% (12)	11,8% (9)	3,9% (3)	48,7% (37)	19,7% (15)	3,45
Proporcionar uma visão comum de toda a empresa	23,1% (18)	23,1% (18)	7,7% (6)	35,9% (28)	10,3% (8)	2,87
Permitir o foco nos fatores críticos de sucesso	29,3% (22)	24,0% (18)	6,7% (5)	30,7% (23)	9,3% (7)	2,67
Tomar decisões estratégicas	17,1% (13)	17,1% (13)	3,9% (3)	40,8% (31)	21,1% (16)	3,32
Antecipar a futura direção da empresa	17,1% (13)	31,6% (24)	7,9% (6)	32,9% (25)	10,5% (8)	2,88
Justificar as decisões	5,2% (4)	1,3% (1)	2,6% (2)	41,6% (32)	49,4% (38)	4,29

A dimensão de maior frequência global foi a de controle (ver Tabela 15). Para os questionados entre os principais motivos para adotar indicadores destacam-se: monitorar os resultados com média de avaliação de 4,20 e monitorar o desempenho de atividades e processos operacionais como média de avaliação de 4,13. Os motivos menos destacados foram: garantir que todas as atividades da organização sejam realizadas conforme o planejado (3,38) e monitorar as mudanças do ambiente (3,51).

Tabela 15 - Dimensão: controle

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente	Média de avaliação
Monitorar as mudanças do ambiente	10,4% (8)	14,3% (11)	5,2% (4)	54,5% (42)	15,6% (12)	3,51
Garantir que todas as atividades da organização sejam realizadas conforme o planejado	13,2% (10)	17,1% (13)	5,3% (4)	47,4% (36)	17,1% (13)	3,38
Manter o sistema organizacional dentro de um padrão estabelecido	9,0% (7)	14,1% (11)	3,8% (3)	47,4% (37)	25,6% (20)	3,67
Permite identificar desvios.	6,4% (5)	7,7% (6)	1,3% (1)	50,0% (39)	34,6% (27)	3,99
Monitorar os resultados	3,9% (3)	5,3% (4)	2,6% (2)	43,4% (33)	44,7% (34)	4,20
Monitorar o desempenho de atividades e processos operacionais	5,2% (4)	2,6% (2)	3,9% (3)	50,6% (39)	37,7% (29)	4,13

Nesta seção, também se realizou um ranqueamento dos principais motivos para o uso de indicadores e as dimensões correspondentes (ver lista completa no Apêndice C). Nesse sentido, a Tabela 16 mostra um *ranking* dos motivos para o uso de indicadores, apresentados na parte 4 do questionário, ordenado com base na proporção de empresas amostradas que concordam totalmente com a afirmação. A Tabela, além de permitir visualizar o percentual de empresas amostradas que concordam totalmente e que concordam ou concordam totalmente, possibilita observar a dimensão e os motivos destacados pelos questionados.

A Tabela 16 revela ainda que entre os 10 primeiros motivos listados, cinco encontram-se na dimensão controle (C), três na dimensão tomada de decisão (D) e dois na dimensão (E) educação e aprendizagem. O *ranking* apresentado corrobora com a análise da média de

avaliação destacada, anteriormente e que aponta ser o controle o motivo principal para se adotar indicadores.

Cabe dizer que, considerando a amostra, as empresas adotam indicadores de desempenho com o propósito de controlar suas atividades. Deixam em segundo plano os motivos de tomada de decisão estratégica, educação e aprendizagem.

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

Tabela 16 - Ranking de motivos para emprego de indicadores e dimensão correspondente

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

A Tabela 17 apresenta a relação entre motivos para o emprego de indicadores, por grau de concordância com base na escala de mensuração numérica de 1 a 5 para os motivos de empregar indicadores (questão 12 do questionário).

Percebe-se que, a partir da amostra pesquisada, o motivo principal para adotar indicadores, com média de grau de concordância de 3,8, é o controle. A relação realizada confirma os resultados anteriores. Os principais motivos para utilizar indicadores de desempenho são os relacionados com o monitoramento das atividades.

Cabe dizer então que, os sistemas de mensuração de desempenho visam à orientação estratégica e ao cumprimento da missão da visão e dos objetivos de longo prazo. Em última instância buscam o desempenho global da empresa, além de fornecerem informações para novos processos de planejamento e monitoramento das mudanças ambientais.

Tabela 17 - Total de resposta para os motivos para o emprego de indicadores, por grau de concordância

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

Como se constata nessas empresas pesquisadas (maioria PMEs) a baixa frequência de estratégias planejadas, missão, visão e objetivos de longo prazo. Conseqüentemente isso reflete nos motivos pelos quais as empresas utilizam indicadores de desempenho.

4.3.5 Apresentação dos resultados – análise das hipóteses

A ideia principal desta seção consiste em testar a associação/correlação entre variáveis, ou seja, analisar se as variáveis preditoras são associadas positivamente às variáveis respostas. Lembrando que os resultados não podem ser inferidos para a população. A aplicação dos testes para a amostra, entretanto, aponta caminhos e levanta hipóteses que podem vir a ser mais profundamente abordadas e estudadas em futuros levantamentos com amostra probabilística.

Assim, as análises realizadas determinam os coeficientes de correlação, que em valores numéricos variam entre -1 e +1, e expressam tanto à intensidade, quanto à direção da correlação. Podem-se classificar as correções das seguintes formas: inexistentes (valores entre -0,10 e + 0,10), fracas (valores entre 0,10 e 0,30), moderadas (valores entre 0,30 e 0,60), fortes (valores entre 0,60 e 1,00) e perfeitas (valores iguais a -1 ou +1 (LEVIN; FOX, 2004 *apud* HOURNEAUX JUNIOR, 2010).

Em função das características das variáveis apresentadas no instrumento de coleta de dados, as técnicas de análise mais adequadas são as não paramétricas. Nesse sentido, para os testes entre variáveis categóricas ordinais adotou-se o Coeficiente de *Spearman*.

Adotando esse preceito, almeja-se que para as hipóteses da pesquisa sejam confirmadas, os coeficientes de correlação tenham valores numéricos positivos e que apresentem significância estatística.

Para a **Hipótese 1** estabeleceu-se a seguinte afirmação: Observa-se a existência de relação entre tamanho das empresas e emprego de indicadores de mensuração de desempenho. Para testar a hipótese utilizou-se o Coeficiente de *Spearman*, pois se tratam de variáveis categóricas ordinais. Porém, antes da aplicação do coeficiente estabeleceu-se a relação entre a distribuição das empresas por número de colaboradores e *score* de utilização de indicadores financeiros e não financeiros.

O *score* de utilização de indicadores financeiros foi estabelecido da seguinte forma:

- Para cada empresa que respondeu ao questionário, atribuiu-se um *score* de utilização de indicadores financeiros construídos a partir da soma da pontuação das respostas nos itens das questões 10 e 11 do questionário, numa escala, para cada item, de 1 a 5. Ou seja, com 10 itens, o *score* de utilização de indicadores financeiros de certa empresa é um valor entre 10 (para as respostas "nunca" em todos os itens mencionados nas questões 10 e 11) até 50 (para as respostas "sempre" em todos os itens). Já para a utilização de indicadores não financeiros o valor variou entre 50 (para as respostas "nunca" em todos os itens mencionados nas questões 10 e 11) e 250 (para as respostas "sempre" em todos os itens).

- Em um segundo momento, para discriminação entre "pouca, média ou alta" utilização, ordenou-se as empresas pelo *score* criado anteriormente.

Cabe ressaltar que no estudo estabeleceram-se dois critérios para medir o tamanho das empresas: número de empregados e faturamento. Portanto, para associar a relação entre tamanho e utilização de indicadores de desempenho aplicou-se as mesmas técnicas estatísticas.

Partindo desse raciocínio a Tabela 18 apresenta os resultados da relação entre a distribuição das empresas por número de colaboradores e *score* de utilização de indicadores financeiros.

Tabela 18- Distribuição das empresas por número de colaboradores e *score* de utilização de indicadores financeiros.

Número de Colaboradores	Indicadores Financeiros			Total
	Pouca	Média	Alta	
Até 19	7	7	2	16
De 20 a 99	18	13	7	38
De 100 a 499	1	7	12	20
Acima de 500	0	0	5	5
Total de respondentes	26	27	26	79
Não respondentes				08

Os resultados da análise assinalam que distribuição das empresas por número de colaboradores se altera quando se refere à utilização de indicadores financeiros. O grupo de empresas que utiliza pouco ou médio número de indicadores financeiros é classificado como pequenas empresas (Classificação SEBRAE). O oposto surge ao se olhar para o grupo com alta utilização de indicadores financeiros. Percebe-se que empresas com 100 a 499 empregados (médias empresas) tendem utilizar mais indicadores financeiros.

O mesmo raciocínio pode-se estender para a análise da distribuição das empresas por número de colaboradores e *score* de utilização de indicadores não financeiros.

Tabela 19 - Distribuição das empresas por número de colaboradores e *score* de utilização de indicadores não financeiros.

Número de Colaboradores	Indicadores Não Financeiros			Total
	Pouca	Média	Alta	
Até 19	5	6	5	16
De 20 a 99	16	14	8	38
De 100 a 499	4	7	9	20
Acima de 500	1	0	4	5
Total	26	27	26	79
Não respondentes				08

A Tabela 19 mostra que a maioria das pequenas empresas utiliza pouco ou médio número de indicadores não financeiros e entre as médias empresas a maioria apresenta utilização de indicadores não financeiros, médio ou alto.

O Coeficiente de *Spearman* foi aplicado para verificar a associação entre número de colaboradores e utilização de indicadores, por tipo de indicadores.

Tabela 20- Análise da associação entre o número de colaboradores da empresa e *score* de utilização de indicadores, por tipo de indicador.

Estatística	Indicadores	
	Financeiros	Não Financeiros
Coeficiente de <i>Spearman</i>	0,487	0,198
P-Valor	< 0.001*	< 0.001*

Nota:

*Significativo ao nível de significância de 0,001.

Utilizado a classificação das correlações em fracas, moderadas e fortes a Tabela 20, mostra que existe uma associação moderada (valores entre 0,30 e 0,60) entre número de colaboradores e utilização de indicadores financeiros.

Ressalta-se que a associação estatisticamente significativa, entre número de empregados e utilização de indicadores financeiros, confirma o resultado da Tabela 18, na qual aponta que empresas com maior número de colaboradores tendem a empregar mais indicadores financeiros, que empresas com poucos colaboradores. Em relação ao número de colaboradores e emprego de indicadores não financeiros observou-se uma associação fraca. Cabe lembrar que os testes anteriores foram, ainda, aplicados para a relação entre faturamento e utilização de indicadores financeiros e não financeiros.

Na Tabela 21 apresenta-se a relação entre faturamento das empresas e utilização de indicadores financeiros.

Tabela 21- Distribuição das empresas por faturamento/receita e score de utilização de indicadores financeiros

Faturamento/Receita	Indicadores Financeiros			Total
	Pouca	Média	Alta	
Inferior a 240 mil	5	4	1	10
Até 240 mil	16	11	0	27
Superior a 240 mil	4	6	10	20
Inferior a 2,4 milhões	1	3	4	8
Igual a 2,4 milhões	1	2	0	3
Acima de 2,4 milhões	1	1	10	12
Total	26	27	25	80
Não respondentes				07

Observa-se que empresas com faturamento mais alto tendem a utilizar mais indicadores financeiros. O inverso é verdadeiro, empresas com menor faturamento utilizam pouco indicadores financeiros.

Diante disso, é possível afirmar, considerando o grupo de empresas pesquisadas, que existe uma relação entre o tamanho das empresas e a utilização de indicadores. As micro e pequenas empresas então utilizam menos indicadores financeiros.

Tabela 22- Distribuição das empresas por faturamento/receita e score de utilização de indicadores não financeiros

Faturamento/Receita	Indicadores Não Financeiros			Total
	Pouca	Média	Alta	
Inferior a 240 mil	3	4	3	10
Até 240 mil	15	11	1	27
Superior a 240 mil	5	8	7	20
Inferior a 2,4 milhões	2	3	2	7
Igual a 2,4 milhões	1	1	1	3
Acima de 2,4 milhões	1	1	11	13
Total	26	27	25	80
Não respondentes				07

Percebe-se, que empresas de maior faturamento utilizam mais indicadores não financeiros, que empresas de menor faturamento. Aqui parece existir relação entre tamanho (classificação pelo faturamento) e utilização de indicadores não financeiros.

Aplicou-se, também o teste de hipótese para essa questão. A técnica estatística utilizada foi Coeficiente de *Spearman*, adequado para variáveis categóricas ordinais.

Tabela 23- Associação entre faturamento/receita das empresas e score de utilização de indicadores, por tipo de indicador.

Estatística	Indicadores	
	Financeiros	Não Financeiros
Coefficiente de <i>Spearman</i>	0,593	0,428
P-Valor	< 0.001*	< 0.001*

Nota:

*Significativo ao nível de significância de 0,001.

Conforme a Tabela 23 existe associação entre faturamento e emprego de indicadores financeiros e não financeiros. O teste confirma os resultados obtidos nas Tabelas 21 e 22. Cabe dizer que, levando-se em conta a classificação de correlações fortes, moderas ou fracas, o resultado indica uma correlação moderada (valores entre 0,30 e 0,60), tanto para os indicadores financeiros quanto para os não financeiros.

Para a **Hipótese 2** estabeleceu-se a seguinte afirmação: Observa-se a existência de relação entre práticas organizacionais e emprego de indicadores de mensuração de desempenho.

A categoria práticas organizacionais foi classificada levando em conta as seguintes variáveis: estratégia, estrutura, tomada de decisão, comunicação e gestão de pessoas. Já os indicadores de desempenho foram divididos entre financeiros e não financeiros.

Para testar essa hipótese, também se utilizou o Coeficiente de *Spearman*. Porém, antes de aplicar o teste buscou-se estabelecer uma relação entre práticas de gestão e grau de utilização de indicadores. Cabe dizer que para relacionar práticas de gestão e grau de utilização de indicadores utilizou-se a mesma lógica da hipótese 1.

Na Tabela 24 apresenta-se a distribuição global das empresas por graus de utilização de práticas de gestão e indicadores financeiros.

Tabela 24 - Distribuição das empresas por graus de utilização de práticas organizacionais e indicadores financeiros.

Práticas de Gestão	Indicadores Financeiros			Total
	Pouca	Média	Alta	
Pouca	21	5	0	26
Média	4	18	5	27
Alta	1	4	21	26
Total	26	27	26	79

Constata-se, a partir da amostra pesquisada, que empresas com poucas práticas organizacionais, também utilizam poucos indicadores financeiros, já empresas como mais práticas de gestão adotam mais indicadores financeiros.

Na sequência apresenta-se a distribuição global das empresas por graus de utilização de práticas de gestão e indicadores não financeiros.

Tabela 25 - Distribuição das empresas por graus de utilização de práticas organizacionais e indicadores não financeiros

Práticas de Gestão	Indicadores Não Financeiros			Total
	Pouca	Média	Alta	
Pouca	17	8	1	26
Média	5	15	7	27
Alta	4	4	18	26
Total	26	27	26	79

A Tabela 25 mostra a relação entre as duas variáveis, ou seja, empresas que utilizam poucas práticas de gestão são as que adotam poucos indicadores não financeiros e as empresas que apresentam práticas de gestão alta, também utilizam mais indicadores não financeiros.

A Tabela 26 mostra, por meio do coeficiente de *Spearman*, a associação entre a utilização de práticas de gestão e a utilização de indicadores financeiros e, da mesma forma, a associação com a utilização de indicadores não financeiros.

Tabela 26 - Análise da associação entre *score* de utilização de práticas de gestão e *score* de utilização de indicadores, por tipo de indicador.

Estatística	Indicadores	
	Financeiros	Não Financeiros
Coeficiente de <i>Spearman</i> Continuação Tabela 26	0,862	0,673
P-Valor	0.001*	0.001*

Nota:

*Significativo ao nível de significância de 0,001.

As empresas que empregam mais práticas de gestão tendem a utilizar indicadores financeiros, comparando com aquelas que não utilizam e, da mesma forma, empresas que utilizam mais práticas de gestão tendem a adotar mais indicadores não financeiros. Ressalta-se que a associação feita entre as variáveis confirmam os resultados apresentados nas tabelas 25 e 26.

Assim, cabe destacar que existe uma correlação positiva forte entre as práticas de gestão e o emprego de indicadores financeiros e não financeiros. Considera-se esta correlação positiva forte quando P-Valor varia entre 0,60 a 1,00.

Após a realização da análise de associação entre práticas de gestão em emprego de indicadores de desempenho de forma mais global passa-se, a partir desse ponto, a fazer algumas análises considerando duas dimensões importantes para o desempenho das organizações no atual ambiente competitivo: estratégia e pessoas.

Nesse sentido, para a **Hipótese 3** estabeleceu-se o seguinte: observa-se a existência de relação entre práticas de gestão estratégica e emprego de indicadores de mensuração de desempenho.

Para testar essa hipótese foram adotados os seguintes critérios:

- Estabeleceram-se como práticas de gestão estratégica a utilização de planejamento estratégico, missão e visão, objetivos de longo prazo e estratégias formalizadas e de longo prazo;
- Segundo considerou-se o emprego de práticas de gestão estratégica para aquelas empresas que responderam sempre ou quase sempre para as questões de 1 a 4

presentes na parte 2 do questionário (ver apêndice A) e não utilizam práticas de gestão estratégica as empresas que responderam nunca e quase nunca.

Tabela 27 - Distribuição das empresas por graus de utilização de práticas de gestão – dimensão: estratégia e indicadores financeiros

Práticas de Gestão Estratégica	Indicadores Financeiros			
	Pouca	Média	Alta	Total
Pouca	19	5	2	26
Média	6	13	3	22
Alta	0	7	17	24
Total	25	25	22	72

Os resultados apurados, observando a amostra, apontam que as empresas que adotam práticas de gestão estratégica tendem a aplicar mais indicadores financeiros, e empresas que adotam poucas práticas de gestão estratégica utilizam menos indicadores financeiros.

Segundo passo, na Tabela 28 apresenta-se a relação entre grau de utilização de práticas de gestão – dimensão estratégia e indicadores não financeiros. É de se evidenciar que a resposta a esse questionamento é relevante para ampliar o debate sobre sistemas de mensuração de desempenho, pois a maioria dos pesquisadores, consultados, associa medidas de mensuração de desempenho não financeiras com a estratégia. Para esses pesquisadores, as medidas tradicionais (financeiras) não são adequadas à medição da estratégia.

Tabela 28 - Distribuição das empresas por graus de utilização de práticas de gestão – dimensão: estratégia e indicadores não financeiros

Práticas de Gestão Estratégica	Indicadores Não Financeiros			Total
	Pouca	Média	Alta	
Pouca	15	5	6	26
Média	8	13	2	23
Alta	2	7	14	23
Total	25	25	22	72

Os resultados, considerando a amostra, apontam para uma relação entre as duas variáveis. As empresas que utilizam com maior intensidade práticas de gestão estratégica fazem uso de

indicadores não financeiros com maior amplitude. De outra face, empresas que empregam pouco indicadores não financeiros são aquelas que utilizam com menor frequência práticas de gestão na dimensão estratégica.

Terceiro passo foi associar as práticas de gestão – dimensão, estratégica como indicadores financeiros e não financeiros. Para estabelecer a associação aplicou-se o Coeficiente de *Spearman*.

Tabela 29 - Associação entre *score* de utilização práticas de gestão estratégica e *score* de utilização de indicadores, por tipo de indicador.

Estatística	Indicadores	
	Financeiros	Não Financeiros
Coeficiente de <i>Spearman</i>	0,701	0,434
P-Valor	< 0.001*	< 0.001*

Nota:

*Significativo ao nível de significância de 0,001.

Os resultados indicam existir associação, tanto para os indicadores financeiros quanto para os não financeiros. Entretanto, assinala-se que a associação entre práticas de gestão – dimensão estratégica - e indicadores financeiros apresentam correlação positiva forte (considerando valores entre 0,60 e 1,00), enquanto que a mesma associação feita com indicadores não financeiros sugeriu a existência de correlação moderada (valores entre 0,30 e 0,60).

Buscou-se, ainda analisar a relação entre práticas de gestão – dimensão pessoas e emprego de indicadores de desempenho.

Assim a **Hipótese 4** foi constituída da seguinte maneira: observa-se a existência de relação entre práticas de gestão de pessoas e emprego de indicadores de mensuração de desempenho financeiros e não financeiros.

Definiu-se como práticas de gestão de pessoas os variáveis presentes na parte 2 do questionário (questões de 12 a 20) e nas quais se obteve respostas sempre e quase sempre. Ao contrário disso, estabeleceu-se como não aplicação de práticas de gestão as respostas nunca e quase nunca.

Como resultado a tabela 30 mostra a relação entre práticas de gestão de pessoas e indicadores financeiros.

Tabela 30 - Distribuição das empresas por graus de utilização de práticas de gestão de pessoas e indicadores financeiros

Práticas de Gestão de Pessoas	Indicadores Financeiros			Total
	<i>Pouca</i>	<i>Média</i>	<i>Alta</i>	
Pouca	19	6	0	25
Média	7	14	5	26
Alta	0	5	19	24
Total	26	25	24	75

Práticas de gestão de pessoas estão relacionadas da seguinte forma: empresas que utilizam poucas práticas de gestão de pessoas, também fazem uso de poucos indicadores financeiros, inversamente é verdadeiro para as empresas que adotam com frequência práticas de gestão de pessoas.

A Tabela 31 apresenta a mesma correlação, porém utilizando os indicadores não financeiros.

Tabela 31 - Distribuição das empresas por graus de utilização de práticas de gestão de pessoas e indicadores não financeiros

Práticas de Gestão de Pessoas	Indicadores Não Financeiros			Total
	<i>Pouca</i>	<i>Média</i>	<i>Alta</i>	
Pouca	15	8	3	26
Média	9	10	6	25
Alta	2	7	15	24
Total	26	25	24	75

Verifica-se, a partir da amostra pesquisada, assim como os resultados apresentados na Tabela 31 que existe relação entre as variáveis.

Para confirmar os resultados acima, com maior precisão, aplicou-se novamente o teste de hipótese.

Tabela 32 - Associação entre *score* de utilização práticas de gestão de pessoas e *score* de utilização de indicadores, por tipo de indicador.

Estatística	Indicadores	
	Financeiros	Não Financeiros
Coefficiente de <i>Spearman</i>	0,767	0,498
P-Valor	< 0.001*	< 0.001*

Nota:

*Significativo ao nível de significância de 0,001.

A Tabela 32 apresenta valores numéricos que confirmam existir associação entre a utilização de práticas de gestão de pessoas com o emprego de indicadores financeiros e não financeiros. No caso da associação entre a variável gestão de pessoas e indicadores financeiros, a correlação é positiva forte, já na segunda associação a correlação é positiva moderada.

Além de testar a relação entre práticas de gestão e indicadores de desempenho, percebeu-se a necessidade de observar se existe associação entre ferramentas de gestão e emprego de indicadores de desempenho, pois, acredita-se que empresas que adotam ferramentas de gestão sistematizadas como qualidade total, ISOs (9001, 14001, por exemplo), responsabilidade social, sistema de informação, também utilizam indicadores de mensuração de desempenho.

Essas ferramentas de gestão são sistematizadas com base em dimensões equilibradas que contemplam aspectos internos e externos e indicadores financeiros e não financeiros. Nesse sentido, para aquelas empresas que adotam estas ferramentas parece natural que apliquem indicadores de mensuração de desempenho.

A partir disso, a **Hipótese 5** foi formulada do seguinte modo: observa-se a existência de relação entre ferramentas de gestão e o emprego de indicadores de mensuração de desempenho.

Na primeira parte da pesquisa de campo ficou evidenciado que as empresas pesquisadas utilizam poucas ferramentas de gestão. Porém, as que adotam citaram o sistema de informação, a gestão da qualidade e a segurança e saúde ocupacional com maior frequência de uso.

Tabela 33 - Distribuição das empresas por graus de utilização de ferramentas de gestão e indicadores financeiros

Ferramentas de Gestão	Indicadores Financeiros			Total
	Pouca	Média	Alta	
Pouca	22	21	11	54
Média	4	6	9	19
Alta	0	0	6	6
Total	26	27	26	79

A Tabela 33 indica que 22 empresas utilizam poucas ferramentas de gestão e aplicam poucos indicadores financeiros e 21 empresas que adotam poucas ferramentas de gestão apresentam um grau médio de frequência de uso de indicadores financeiros. Já 11 empresas que utilizam poucas ferramentas de gestão tem frequência alta no uso de indicadores financeiros. Parece a partir dessa análise que existe pouca relação entre as duas variáveis.

O mesmo teste foi aplicado para empresas que utilizam indicadores não financeiros. Em vista disso, associaram-se ferramentas de gestão com o emprego de indicadores não financeiros como se pode observar na Tabela 34.

Tabela 34 - Distribuição das empresas por graus de utilização de ferramentas de gestão e indicadores não financeiros

Ferramentas de Gestão	Indicadores Não Financeiros			Total
	Pouca	Média	Alta	
Pouca	25	19	10	54
Média	1	8	10	19
Alta	0	0	6	6
Total	26	27	26	79

Assim, como na questão anterior, percebe-se que 25 empresas que utilizam poucas ferramentas de gestão, também utilizam poucos indicadores não financeiros e 19 empresas com poucas ferramentas de gestão apresentam médio grau de uso de indicadores não financeiros. Em contrapartida seis empresas que apresentam alto grau de utilização de ferramentas de gestão, também adotam indicadores não financeiros.

Para confirmar a existência ou não de relação entre ferramentas de gestão e emprego de indicadores financeiros e não financeiros aplicou-se a técnica estatística Coeficiente de *Spearman*. A Tabela 35 mostra os resultados obtidos.

Tabela 35 - Análise da associação entre *score* de utilização de ferramentas de gestão e *score* de utilização de indicadores, por tipo de indicador.

Estatística	Indicadores	
	Financeiros	Não Financeiros
Coeficiente de <i>Spearman</i>	0,512	0,513
P-Valor	0,001*	0,001*

Nota:

*Significativo ao nível de significância de 0,001.

Como se nota o teste de hipótese indica que existe associação entre as variáveis, porém levando em conta o nível da correlação, percebe-se que tanto a relação entre ferramentas de gestão e indicadores financeiros, quanto a relação entre ferramentas de gestão e indicadores não financeiros têm correlações moderadas (valores entre 0,30 e 0,60).

4.4 Síntese dos testes das hipóteses

A hipótese consiste em uma previsão sobre o estado de algo no mundo ou uma “proposição não comprovada a respeito de um fato ou fenômeno que é de interesse do pesquisador” (MALHOTRA, 2003, p.78).

No que concerne a essa questão, ao longo da revisão teórica, vários argumentos ligavam o tema sistema de mensuração de desempenho às características de gestão das pequenas empresas.

Para a maioria dos pesquisadores, desse campo, os sistemas de mensuração de desempenho não são aplicados ou são aplicados de maneira inadequada nas pequenas e médias empresas em função de suas características de gestão. Na maioria das vezes, esse grupo de empresas destaca-se pela dependência de um número limitado de clientes, Influencia pouco o comportamento do mercado, tem uma posição reativa, a estrutura organizacional apresenta poucos níveis verticais. Os estudos revelam, ainda que as PMEs dispõem de limitados

recursos (humanos, financeiros), apresentam baixo nível de treinamento, as estratégias são reativas ou informais, têm pouca habilidade em gestão e não utilizam métodos formais de análise para tomada de decisão HUDSON, 2001; HANKISON *et al*, 1997; JACUSEM, 2004).

Além das características já elencadas as micro, pequenas e médias empresas tradicionais são também reconhecidas por não possuírem sistema de informação especializado, a tomada de decisão é centralizada, as relações entre os proprietários, os empregados, os clientes, os fornecedores e a própria comunidade são informais, predomínio da comunicação informal, ausência de estratégia ou não explicitada e pouco investimento em inovação.

As pesquisas que abordam o tema dessa tese apontam que os sistemas de mensuração de desempenho são ferramentas de gestão necessárias, nos dias atuais. Contudo, é preciso utilizar outras formas de mensuração de desempenho, diferentes daquelas propostas pela contabilidade gerencial. Além disso, os sistemas de medição de desempenho devem estabelecer indicadores que priorizem o equilíbrio entre indicadores interno e externo.

No entanto, quando a discussão sobre sistemas de indicadores é colocada no contexto das micro, pequenas e médias empresas, os pesquisadores chamam a atenção para o fato de que os estudos realizados evidenciarem que as PMEs prestam pouca atenção aos indicadores não financeiros, concentrando-se, principalmente, em dados financeiros (MASALLA, 1994). As medidas não financeiras mais comuns adaptadas pelas PMEs são o número de empregados (MOHR; SPEKMAN, 1994; ROBINSON; SEXTON, 1994; DAVIDSSON, 1991; O'FARELL, 1986), o crescimento da receita (MILLER; WILSON; ADAMS, 1988), a participação de mercado e receita por funcionário (O'FARELL, 1986). Esses mesmos pesquisadores argumentam que apesar de existência de estudos, já realizados, sobre essa temática eles são poucos e ainda insuficientes para chegar-se a uma conclusão definitiva.

Partindo, então desse ponto percebeu-se a necessidade de realizar um estudo que abordasse as questões levantadas pelos pesquisadores e que contribuísse para ampliar o debate e o aprendizado nesse campo. Surgiram assim a seguintes questões de pesquisa: “as micro, pequenas e médias empresas do setor calçadista de Santa Catarina empregam indicadores de mensuração de desempenho? Suas práticas organizacionais têm relação com o emprego de indicadores de mensuração de desempenho?”.

Para responder tais questões passou-se, então buscar o caminho mais adequado para atender o objetivo. O primeiro passo foi encontrar um grupo de empresas para aplicar a pesquisa. Em função da aproximação da pesquisadora com o universo das pequenas empresas do setor calçadista optou-se em selecionar esse grupo como participantes da pesquisa.

Após a escolha das empresas e da coleta de dados, passou-se à tarefa de mensurar os resultados e buscar respostas para as hipóteses proposta de início, pois as proposições apontadas pelos autores selecionados necessitavam de comprovação.

Portanto, de forma global pode-se afirmar que as empresas pesquisadas empregam indicadores de mensuração de desempenho e as características de gestão têm relação com a utilização de indicadores financeiros e não financeiros.

Para deixar mais evidente os resultados da pesquisa apresenta-se a seguir uma síntese das hipóteses testadas.

Hipótese 1 – Observa-se a existência de relação entre tamanho das empresas e o emprego de indicadores de mensuração de desempenho.

Essa hipótese foi respondida de duas formas: estabelecendo-se a associação entre indicadores financeiros e não financeiros e tamanho das empresas considerando o número de empregados e o faturamento.

Portanto, para associação entre indicadores financeiros e tamanho das empresas de acordo com o número de empregados a hipótese foi **confirmada**. De fato, as empresas que utilizam mais indicadores financeiros são a de maior porte.

Em relação à associação entre tamanho de empresa por número de empregados e emprego de indicadores não financeiros a hipótese foi **confirmada**.

Quanto à relação entre tamanho de empresa por faturamento e utilização de indicadores financeiros e não financeiros existe uma relação e a hipótese foi **confirmada**. Empresas maiores considerando o faturamento utilizam com mais frequência os indicadores financeiros e não financeiros.

Hipótese 2 - Observa-se a existência de relação entre práticas de gestão e emprego de indicadores de mensuração de desempenho. O teste realizado indica associação positiva forte entre as práticas de gestão e o emprego de indicadores financeiros e não financeiros. **Hipótese confirmada.**

Hipótese 3 - observa-se a existência de relação entre práticas de gestão estratégica e emprego de indicadores de mensuração de desempenho. A associação entre práticas de gestão – dimensão estratégica - e indicadores financeiros apresentam correlação positiva forte, enquanto que com indicadores não financeiros sugeriu a existência de correlação moderada. **Hipótese confirmada.**

Hipótese 4 - observa-se a existência de relação entre práticas de gestão de pessoas e emprego de indicadores de mensuração de desempenho financeiros e não financeiros. Existe associação entre a variável gestão de pessoas e emprego de indicadores de mensuração de desempenho. Para a associação entre práticas de gestão de pessoas e indicadores financeiros a correlação é positiva forte, já com os indicadores não financeiros a associação é positiva moderada. **Hipótese confirmada.**

Hipótese 5 - observa-se a existência de relação entre ferramentas de gestão e o emprego de indicadores de mensuração de desempenho. O teste de hipótese indica que existe correlação moderada entre ferramentas de gestão e indicadores financeiros e indicadores não financeiros. **Hipótese confirmada.**

O Quadro 44 apresenta um resumo das hipóteses testadas.

Quadro 43 - Síntese das hipóteses

Hipóteses	Variáveis preditoras		Variáveis respostas	Existência de correlação positiva	Análise das hipótese
Hipótese 1	Tamanho das Empresas	Número de empregados	Emprego indicadores de	Entre número de empregados e indicadores financeiros e não financeiros. Nível significância de (0,487) para indicadores financeiros (Correlação moderada) e (0,198) para indicadores não financeiros (correlação fraca)	Confirmada (para tamanho de empresa - número de empregados e indicadores financeiros e não financeiros)
		Faturamento		Entre faturamento e indicadores financeiros e não financeiros. Nível de significância de (0,593) para indicadores financeiros e (0,428) para indicadores não financeiros; Correlação moderada para ambos os casos.	Confirmada (para tamanho de empresa pelo - faturamento e indicadores financeiros e não financeiros).
Hipótese 2	Práticas de gestão		Emprego indicadores de	Para indicadores financeiros nível de significância (0,862) e para indicadores não financeiros nível de significância (0,673) - Correlação forte.	Confirmada para indicadores financeiros e não financeiros.
Hipótese 3	Práticas de gestão estratégica		Emprego indicadores de	Para indicadores financeiros nível de significância (0,701) - Correlação forte. Para indicadores não financeiros nível de significância (0,434) - Correlação moderada.	Confirmada para indicadores financeiros e não financeiros.

Continuação Quadro 44

Hipótese 4	Práticas de gestão de pessoas	Emprego de indicadores	Para indicadores financeiros nível de significância (0,767) – Correlação forte. Para indicadores não financeiros (0,498) – Correlação moderada.	Confirmada para indicadores financeiros e não financeiros.
Hipótese 5	Ferramentas de gestão	Emprego de indicadores	Para indicadores financeiros Nível de significância (0,513) e para indicadores não financeiros Nível de significância (0,512) – Correlação moderada para ambos os casos.	Confirmada para os indicadores financeiros e não financeiros.

Os resultados dos testes de hipóteses, levando em conta a amostra pesquisada, corroboram com estudos, anteriormente, realizados nos quais apontam que as pequenas e médias empresas utilizam mais indicadores financeiros que não financeiros, poucas são as práticas organizacionais adotadas pelas empresas como: planejamento estratégico, missão, visão e objetivos de longo prazo, estratégias formalizadas, práticas de gestão de pessoas, as decisões são centralizadas. As empresas que utilizam poucas práticas de gestão, também utilizam poucos indicadores, principalmente os não financeiros.

5 CONCLUSÃO DO ESTUDO

Inicialmente, para unir as pontas desse trabalho vale dizer que, o ponto crucial para as empresas é como aumentar a eficiência e a eficácia de seus negócios, em função das mudanças provocadas pela globalização do mercado e conseqüentemente, o acirramento da concorrência. Esse contexto conduz as empresas para respostas estratégicas, à medida que exploram as oportunidades e adaptam-se às mudanças. Para isso, inovar em produtos, processos e gestão torna-se uma competência chave para qualquer tipo de empresa, seja ela grande média ou micro.

Nesse sentido, monitorar se os propósitos estão sendo atingidos passa ser prioridade nas agendas dos administradores. Para que ocorra o monitoramento é necessário um conjunto coordenado de regras, princípios e práticas possíveis de aplicação em diferentes níveis organizacionais sejam estratégico, tático ou operacional. A finalidade consiste em orientar a organização no cumprimento da missão, da visão, da estratégia e dos objetivos. Avaliar o desempenho global da empresa e fornecer informações para novos processos de planejamento, monitorar as mudanças ambientais e fornecer *feedback* acerca do desempenho organizacional. Além disso, auxiliar os gerentes na resolução de problemas específicos e no desempenho de atividades e processos operacionais. Em última instância, o monitoramento contribui ainda para a tomada de decisão, o controle, a educação e o aprendizado, e a comunicação com os *stakeholders*.

Ressalta-se que, ao longo da história do pensamento administrativo a medição de desempenho adquiriu papel fundamental dentro das organizações. Oferecendo informações relevantes para um eficiente gerenciamento das atividades organizacionais mesmo estando alicerçada, historicamente, na contabilidade e aplicada, principalmente, no processo de manufatura.

Contudo, a partir dos anos 90, as ferramentas convencionais de medição de desempenho passaram a ser substituídas por novas formas que agregam dimensões capazes de monitorar tanto os aspectos tangíveis quanto os intangíveis. A explicação para esse interesse pode estar nas mudanças ocorridas no ambiente organizacional e que não permite mais utilizar os mesmos sistemas de medição de desempenho. Acrescenta-se que, a explicação para que a maneira de medir o desempenho organizacional tenha evoluído pode estar alicerçada nas

mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, políticas e ambientais que levaram as empresas repensarem suas ações. A partir disso, novas abordagens de medição de desempenho aparecem relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa, além de ter sido incorporado, em um contexto de desenvolvimento sustentável, indicadores que medem impactos do negócio para as gerações futuras.

Dentro do enfoque da qualidade encontram-se três sistemas de mensuração mais citados no campo da gestão da qualidade: O *Malcolm Baldrige* nos Estados Unidos, o modelo de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e o modelo de excelência da gestão (MEG) no Brasil. As dimensões abordadas nesses sistemas observam as especificidades do país ou continente de origem, porém todos, de forma global, propõem medir aspectos internos e externos focados em clientes, processos, pessoas, aprendizado e crescimento, responsabilidade social e sociedade e alinhado à estratégia organizacional.

No campo da gestão estratégica, também deparou-se com inúmeras propostas de sistemas de mensuração de desempenho, contudo o mais disseminado é o proposto por Kaplan e Norton (1997). O *Balanced Scorecard* é um sistema de mensuração de desempenho focado em quatro perspectivas (crescimento e aprendizado, processos internos, clientes e financeira) e alinhado com a visão e a estratégia organizacional.

Da mesma forma, outro sistema de mensuração de desempenho focado na estratégia que merece ser destacado é o *Performance Prism*, desenvolvido na Cranfield School of Management tendo como principal pesquisador Andy Neely. Este sistema consiste na apresentação dos critérios de avaliação de desempenho divididos em cinco faces de um prisma: satisfação dos *stakeholders*, (partes interessadas – investidores, clientes, intermediários, empregados, fornecedores, agentes reguladores e comunidade), estratégias, processos, capacidades e contribuições dos *stakeholders*.

Encontraram-se, ainda os sistemas de mensuração de desempenho que mede o capital intelectual. Os dois sistemas de maior destaque na literatura de gestão são o Navegador *Skandia*, com a proposta de medição e gestão do capital intelectual.

E por fim, no que tange aos sistemas de mensuração de desempenho, no decorrer da pesquisa teórica, resgatou-se uma série de ferramentas de gestão e sistemas de mensuração cujo

enfoque recai sobre a medição dos aspectos ligados à sustentabilidade. Os sistemas de mensuração de desempenho focados na sustentabilidade materializaram-se em modelos, entre eles alguns formatados, para uso interno como, por exemplo: o *Triple Bottom Line* (3BL), o The SIGMA Project, as ferramentas da série ISO que medem a sustentabilidade ambiental e social. Outros sistemas surgiram de associações empresarias para aplicação externa e têm a finalidade de monitorar as empresas e premiá-las pelo desempenho. Exemplos de indicadores de desempenho externos que podem ser citados encontram-se GRI - *Sustainability Reporting Guidelines* e os *Indicadores Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial.

Por isso, apesar da relativa quantidade de ferramentas de medição de desempenho encontradas, na literatura de gestão, estudos apontam que muitas empresas adotam poucas ou não adotam medidas de desempenho do negócio, com base em indicadores não financeiros. Entre essas empresas o maior número é de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) que atuam em mercados tradicionais. A justificativa para isso está no fato de que as PMEs não terem como práticas organizacionais a formalização estratégia, a gestão de pessoas. Soma-se, ainda, a capacidade de gestão limitada e alimentada, principalmente, pelo conhecimento tácito, foco nas atividades operacionais, participação limitada em atividades estratégicas e gerenciais e capital financeiro insuficiente para implementar as ações.

Foi assim a partir dessas constatações que originou a proposta da tese que buscou levantar o emprego de indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas do setor calçadista. Além de testar a existência de relação entre práticas organizacionais adotadas pelas empresas e o uso de indicadores de mensuração de desempenho financeiros e não financeiros.

Nesse sentido, o tipo de pesquisa adotado foi quantitativo por levantamento com uma amostra não probabilística. Fato esse que compromete a generalização dos resultados para outros universos, porém podem-se elencar algumas contribuições do estudo. A pesquisa foi realizada no setor calçadista de Santa Catarina.

Os resultados em relação às características das empresas pesquisadas revelam que foram fundadas nos últimos 20 anos, são formadas na sua maioria, por Pequenas e Médias Empresas (PMEs), bem como o controle da propriedade e da gestão ser exercida pelo fundador com a

participação dos filhos. Atuam na produção de calçados para o segmento feminino adulto e infantil. A produção atende ao mercado interno, porém com alguma atuação no mercado externo. As vendas no mercado interno são realizadas no Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil e para o mercado externo concentram-se na América do Sul, América do Norte e América Central.

Por outro lado, pode-se inferir que as características das empresas em relação ao tamanho e o controle de propriedade e gestão dificultam a implementação de medidas de desempenho, baseadas em indicadores não financeiros. Como já mencionado nas PMEs as estratégias de longo prazo, geralmente, são inexistentes ou muito vagas. Os gestores se envolvem muito intensamente com questões operacionais, têm dificuldades em realizar projetos e os projetos são avaliados em relação ao curto prazo.

Quanto ao fato de as empresas serem familiares os principais obstáculos estaria no controle acionário e gestão familiar exercidos pelo fundador. No caso do controle acionário o uso de medição de desempenho não seria relevante, pois o fundador não teria a necessidade de justificar suas decisões. Já em relação à gestão, o fundador, em muitos casos, mistura interesses pessoais com interesses da empresa e a gestão não é profissionalizada. A gestão familiar pode ser marcada pela centralização da tomada de decisão e a liderança sofre influência das pessoas, tanto de proprietários em sua maneira de liderar, quanto de colaboradores, no papel de liderados. Além disso, constata-se, nesse grupo de empresas, a ausência de um modelo de governança corporativa. Nesse sentido, as características das empresas apresentadas contrariam as pesquisas que afirmam serem necessárias práticas organizacionais (gestão estratégica, gestão de pessoas, descentralização da tomada de decisão, canais de comunicação eficientes e estruturas organizacionais formais), para que a medição de desempenho com indicadores não financeiros tenha êxito.

Não obstante, o fato de as empresas estarem inseridas em um mercado de intensa concorrência, nacional e internacional, força um movimento em prol de uma gestão mais profissional e o uso de indicadores para medir seu desempenho que estejam alinhados com as exigências dos *stakeholders*.

Os resultados em relação às características organizacionais apontam que existe baixa frequência no uso de planejamento estratégico, estratégias formalizadas, missão, visão e

objetivos de longo prazo. As estruturas são por função e as decisões são centralizadas, a comunicação é formal, porém não existem canais de comunicação com seus interessados (clientes, empregados e fornecedores). As práticas de gestão de pessoas mais adotadas são: higiene e segurança no trabalho e benefícios sociais. Registra-se, também a baixa aplicação de ferramentas de gestão como: as séries ISO 9001 e ISO 14000, responsabilidade social, código de conduta e gestão ambiental.

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

Os resultados da pesquisa em relação ao emprego de indicadores desempenho evidenciou o baixo uso de indicadores pelas empresas pesquisadas. Na média global as empresas utilizam poucos indicadores, contudo os financeiros são mais utilizados se comparados com os não financeiros. Em relação aos não financeiros os mais utilizados são os ligados à produção e os menos utilizados são os relacionados com a responsabilidade social e ambiental.

A partir das observações e considerando o referencial teórico estudado, assinala-se que a aplicação desses indicadores não é suficiente para um grupo de empresas que atua e compete hoje no mercado global. Os tipos de indicadores adotados, também levam a pensar que os indicadores utilizados, pelas empresas pesquisadas, têm o propósito somente de orientar e controlar as operações de curto prazo.

Ressalta-se que os indicadores de mensuração de desempenho precisam contemplar indicadores financeiros e não financeiros, internos e externos, quantitativos e qualitativos e de longo e curto prazo. Outro fator crítico de sucesso na implementação de indicadores de mensuração de desempenho diz respeito às práticas de gestão de pessoas. As empresas

precisam adotar medidas que estimulem a participação, a retenção e satisfação dos empregados.

Assim, vários são os motivos que levam uma empresa a utilizar indicadores de mensuração de desempenho. Do ponto de vista estratégico, a intenção é monitorar o desempenho da empresa como um todo e acompanhar as mudanças do ambiente externo. Além disso, busca avaliar o grau de realização da visão e da estratégia e o desempenho global da empresa. Pode-se destacar, ainda que o emprego de indicadores de mensuração de desempenho permite antecipar problemas, corrigir problemas, promover a educação e aprendizado e a comunicação externa. Sobre essa questão, a pesquisa revela que o motivo para o emprego de indicadores de mensuração de desempenho se concentra na dimensão controle, em segundo plano destaca a tomada de decisão, a educação e o aprendizado. Em última instância, pode-se dizer que os motivos para a aplicação de indicadores de mensuração de desempenho estão relacionados com a postura de curto prazo das empresas pesquisadas.

Em vista dos resultados obtidos, na pesquisa, pode-se estabelecer as seguintes considerações conforme Figura 28.

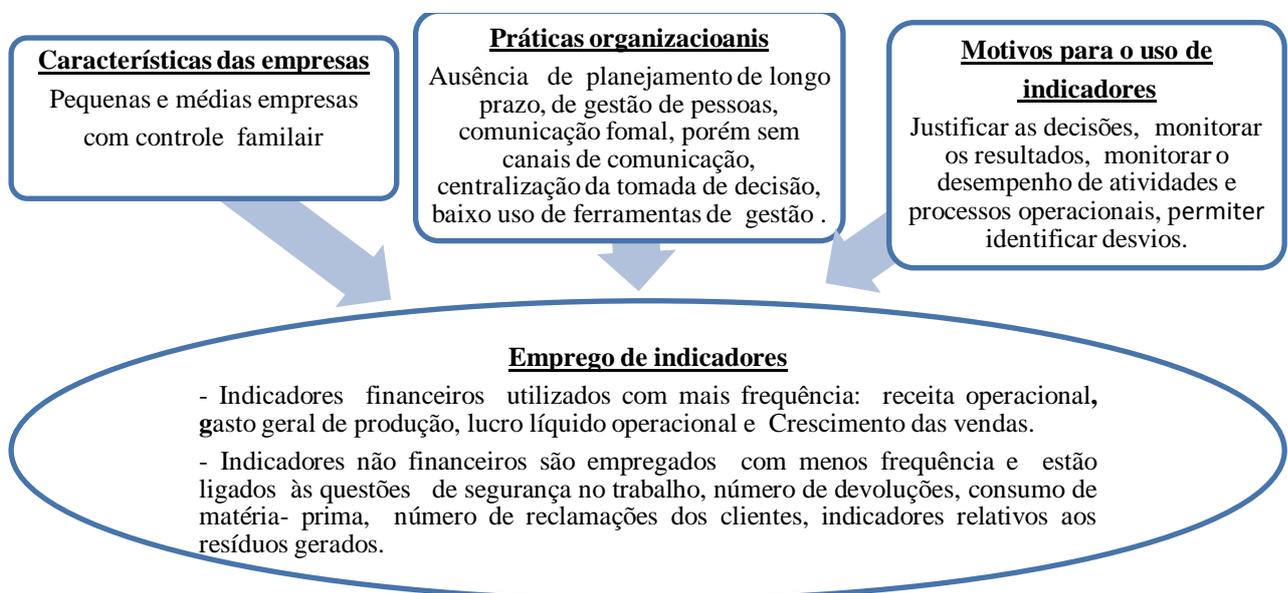


Figura 28 – Síntese dos resultados

Os resultados da pesquisa, apresentados no capítulo 4, mostram que as empresas utilizam alguns indicadores de desempenho, porém de forma bastante incipiente. Nesse sentido, as

evidências empíricas corroboram com estudos citados nessa tese e nos quais apontam que as pequenas e médias empresas não utilizam indicadores de desempenho ou quando utilizam priorizam os indicadores que medem o curto prazo. Além disso, confirmam outras pesquisas que apontam que o emprego de medição de desempenho não financeiros está relacionado com as práticas organizacionais. Empresas que não têm visão de longo prazo, que não investem em gestão de pessoas, que não adotam ferramentas de gestão tendem não usar medidas de desempenho que apresentem dimensões voltadas para longo prazo.

Portanto, oportuno se torna dizer que as mediadas financeiras e não financeiras devem compor o sistema de informação de toda a organização e resultam de um processo de gestão que contempla tanto aspectos interno (estratégia, inovação, aprendizado) quanto externo (clientes, fornecedores, comunidade, governo).

Por isso e para que possam acontecer as empresas precisam implementar objetivos estratégicos, estabelecer estruturas que favoreçam a comunicação entre todos os envolvidos na organização com o objetivo de conscientizar, de oferecer *feedback* e de orientar para o cumprimento das metas. Além de tudo isso, estabelecer uma estrutura de gestão de pessoas que estimule a participação e o comprometimento dos empregados.

5.1 Contribuições

Ao término de realizar esse estudo constata-se que várias são as contribuições relevantes do ponto de vista teórico e empírico entre elas pode-se apontar:

- Contribuíram para o resgate de vários sistemas de mensuração de desempenho difundidos em inúmeros artigos científicos;
- Apresentaram-se discussões relevantes sobre indicadores de mensuração de desempenho financeiros e não financeiros, como exemplo, o objetivo de usá-los e as vantagens e desvantagens das medidas financeiras e não financeiras;
- Destacaram-se as características das PMEs e o emprego de indicadores de mensuração de desempenho. Nesse ponto, encontraram-se estudos que alertam para as

dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas para introduzirem sistemas de mensuração de desempenho, em função de suas características organizacionais. Às características organizacionais que mais afetam a aplicação de indicadores de mensuração de desempenho podem ser: a ausência de estratégia formalizada, comunicação informal, tomada de decisão centralizada e pouca utilização de práticas de gestão de pessoas como treinamento e educação, participação do trabalhador nas decisões, valorização, retenção e satisfação dos trabalhadores;

- O estudo, ainda contribuiu para discutir o tema no setor calçadista. A indústria calçadista é importante para a economia local e nacional, contudo não se encontrou até a finalização dessa tese, estudos que abordem o uso de indicadores de mensuração de desempenho. Desse modo, o estudo pode contribuir assim como o conhecimento do setor e para o setor;
- E por último, no campo teórico, o estudo corroborou com as pesquisas apresentadas na revisão teórica e nas quais destacam a ausência de utilização de indicadores de mensuração de desempenho ou o pouco uso destes. Os indicadores utilizados são, na sua maioria, financeiros. Já os indicadores não financeiros, quando adotados, concentram-se na dimensão operações;
- Quanto aos resultados empíricos, a pesquisa contribuiu para um levantamento das principais características de um grupo de empresas desse universo como: tempo de atuação no mercado, mercado de atuação, tamanho das empresas, práticas de gestão aplicadas e emprego de indicadores de mensuração de desempenho;
- O estudo pode contribuir também com o sistema SIS (Sistema de Inteligência Competitiva Setorial) implantado recentemente, pelo SEBRAESC, para mensurar a inteligência competitiva do setor. O sistema hoje é alimentado apenas com indicadores financeiros e operacionais. A abordagem dos SIS parece ter foco mais estratégico e, nesse sentido, o aconselhado é adotar indicadores não financeiros;
- O estudo também corrobora com outros achados que apresentam algumas características das pequenas e médias empresas como limitador para a adoção de

indicadores não financeiros como: estrutura, gestão estratégica, tomada de decisão e práticas de gestão de pessoas;

- De forma geral pode-se afirmar que as empresas pesquisadas empregam indicadores de mensuração de desempenho e o tamanho e as características de gestão têm relação com a utilização de indicadores financeiros e não financeiros. Porém, o estudo evidencia que as empresas utilizam poucos indicadores, tanto financeiros quanto não financeiros;
- No capítulo 3 do trabalho encontram-se indícios de que a competitividade das empresas desse setor está alicerçada na inovação, na qualidade, no tempo de desenvolvimento de produtos, na sustentabilidade (ambiental e social), na fidelização dos clientes e na gestão de recursos humanos. Contudo, percebe-se que as empresas pesquisadas utilizam poucos indicadores de mensuração de desempenho focados nas dimensões citadas;
- Por fim, é importante ressaltar que as empresas investigadas não utilizam sistemas de mensuração sistematizados, apenas alguns indicadores dispersos em algumas dimensões (financeira, operações, pessoas) e focados no ambiente interno.

5.2 Limitações do estudo

Um estudo pode apresentar limitações em funções de diferentes motivos, como: metodologia adotada, características da amostra, referencial teórico utilizado e tratamento estatístico privilegiado.

Nesta pesquisa, algumas limitações podem ser associadas às características apresentadas pela amostra (não probabilística), os resultados obtidos não permitem generalizações para todas as empresas pertencentes ao setor calçadista de Santa Catarina. Destacam-se, ainda, como limitações as informações disponíveis sobre o tamanho da população pesquisada. Houve certa dificuldade em encontrar, com precisão o número de empresas no setor calçadista. A aplicação de testes não paramétricos, também pode ser considerada uma limitação do

estudo, por extrair menos informação da amostra em função de ter-se reduzido em dados quantitativos uma escala qualitativa ordenável.

5.3 Recomendações para estudos futuros

Os estudos sobre o tema apontam para a necessidade de novas pesquisas sobre sistemas de mensuração de desempenho. Nesse sentido, recomenda-se que sejam realizados estudos quantitativos com amostras probabilística, pois garante maiores generalizações. Em contrapartida, é necessário realizar estudos qualitativos para conhecer melhor as especificidades de cada empresa, isso porque sistemas de mensuração de desempenho precisam ser adaptados às características de cada empresa.

Ainda, recomenda-se estudos futuros sobre gestão estratégica e sistemas de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresa, pois a maioria dos estudiosos associa sistemas de mensuração de desempenho à estratégia. As pesquisas realizadas por pesquisadores nacionais e internacionais concentram seus estudos em empresas de transformação, o que pode vir muito a contribuir para o debate e estudo dessa natureza, em empresas de serviços e em empresas públicas.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS.** Resenha estatística (2009). <www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Resenha%20Estatistica%202009%20-%20Final%20Site.pdf>, acesso em: 03 jan. 2011.
- ABICALÇADOS.** Notícias. Disponível em: www.abicalcados.com.br/noticias_setor-se-defronta-com-uma-nova-crise.html. Acesso em: 05 maio 2011.
- ABINFORMA** - informativo da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, nº 226, abril/2010, ano XX. Disponível em: <www.abicalcados.com.br>. Acesso em: 05 abr. 2010.
- ABNT- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.** Avaliação de Desempenho Ambiental (ADA), NBR ISO 14031, ABNT, Rio de Janeiro, 2004.
- ADAMS, C.; NEELY, A. The Performance Prism to Boost M&A Success. **Measuring Business Excellence.** v. 4, n. 3, p. 19-23, 2000.
- ADDY, C. *et al.* Performance measures in small manufacturing enterprises: are firms measuring what matters?. In: **Proceedings 10th National Conference on Manufacturing Research.** Loughborough: Taylor & Francis Publishing, pp. 110–114, 1994.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio.** São Paulo: Atlas, 2009.
- ALVES, V. C; BARBOSA, A. S.; RENOFIO, A. O pólo coureiro-calçadista de Franca-SP: características econômicas e ambientais. **Revista Ingepro.** Disponível em: <www.ingepro.com.br>. Acesso em: 06 fev.2009.
- AMAT SALAS, O. ; DOWDS, J. Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. **Finanzas y Contabilidad**, n.º 22, Marzo-Abril, pp. 22-26, 1998.
- AMATO NETO, J. **Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional.** São Paulo: Ed. Atlas, 2005.
- ANBA – Agência de Notícias Brasil-Árabe.** Notícias. Disponível em: <<http://www.anba.com.br/noticias>> Acesso em: 19 jun 2010.
- ANDRADE, J. E. P.; CORRÊA, A. R. Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 13, p. 95-126, mar., 2001.
- ANDRADE, C. A. **O modelo EFQM como ferramenta de avaliação da TQM.** Disponível em: <www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/.../114c.pdf>. Acesso em 10 set.2010.
- ANTONELLI, V. e PARBONETTI, A. I sistemi di governo nelle imprese minori: il caso Calabria. *Small business*, 1, p. 71–98, 2002.

APPIAH-ADU, K. ; SINGH, S. Customer orientation and performance: a study of SMEs. **Management Decision**, 36(6), p. 385-394, 1998.

ARAÚJO, G. C. *et al.* Sustentabilidade empresarial: conceito e indicadores. **III CONVIBRA** – Congresso virtual, 24 a 26 de novembro de 2006.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo, Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14031**: Gestão ambiental – avaliação de desempenho ambiental – diretrizes. Rio de Janeiro, 2004.

AZAPAGIC A.; PERDAN, S. **Indicators of sustainable development for industry**: a general framework. Institution of Chemical Engineers Trans IChemE, Vol. 78, Part B, July 2000. Disponível em: <<http://infolib.hua.edu.vn/Fulltext/ChuyenDe2009/CD289/16.pdf>> . Acesso em: 10 ago 2010.

BALACHANDRAN, K. *et al.* Performance Measurement and Management: A review of Systems and Frameworks and Considerations for Small Firms. **12th International Conference on Quality and Productivity Research**, Haifa, Israel, July, p. 10-12, 2007.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. The Baldrige Criterial for Performance Excellence, 2008. Disponível: <www.epractice.eu/en/library/281653>. Acesso em: 20 jul.2010.

BANKER, R.D. e JOHNSTON, H. H. An empirical study of the business value of the U. S. airlines computerized reservations system. **Journal of Organizational Computing**, 5 (3), p. 255-275, 2000.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria a prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARNES, M. *et al.* A new approach to performance measurement for small to medium enterprises. **Conference Proceedings Performance Measurement –Theory and Practice**. Vol. 1, Cambridge: Cambridge University, p. 86–92, 1998.

BATEMAN, T. S. ; SNELL, S. A. **Administração**: novo cenário competitivo, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BECK, Ulrich. **La sociedad del riesgo global**. Madrid: Siglo veintiuno, 2002.

BERKES, F.; FOLKE, C. A systems perspective on the interrelations between natural, human-made and cultural capital. **Ecological Economics**, n. 5, p. 1-8, 2000.

BERLINER, C.; BRIMSON, J.A. **Cost Managment: for today's advanced manufacturing**. Boston: Harvard Business School, 1988.

BERRY, M. Strategic planning in small high tech companies. **Long Range Planning**, v. 31, n. 3, p. 455-466, 1998.

BIANCHI, R.; NOCI, G. Greening SMEs competitiveness. **Small Business Economics** , **11**(3), p.269–281, 1998.

BITITCI, U.S.; CARRIE, A.S.; McDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International journal operations & Production management**, v.17, n.5, p.522-534, 1997.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S. **Integrated Performance Measurement Systems: Structures and Relationships**, EPSRC Final Research Report, Grant No. GR/K 48174, Swindon UK., 1998.

BITITCI, U.S. *et al.* Dynamics of performance measurement systems. **International Journal of Operations and Production Management**, 20, pp. 692–704, 2000.

BITITCI, U.S. *et al.* Performance Measurement: Questions for Tomorrow, 2008. **SIOM Research Paper Series**, 005, 27 October 2009. Disponível: <www.strath.ac.uk/siom/research/researchpapers>. Acesso em 10 fev. 2010.

BOSSEL, H. **Indicators for sustainable development: theory, method, applications: a reporter to the Balaton Group**, International Institute for Sustainable Development. Canada, 1999.

BOURDIEU, P. **Le capital social: notes provisoires**. Actes de la Recherche en Sciences Sociales. n. 31, 1980.

BOURNE, M.; NEELY, A.; PLATTS, K.; MILLS, J. The success and failure of performance measurement initiatives: perceptions of participating managers. **International journal of operations & Production management**. v. 22, n.11, p.1288-1310, 2002.

BOURNE, M.; NEELY, A.D. Implementing Performance Measurement Systems: a literature review. **International Journal of Business Performance Management** 5(1), p. 1-24, 2003.

BNDES – INFORME SETORIAL. A indústria calçadista no Brasil. nº 1, 2006.

BNQP: Baldrige National Quality Program. **Criteria for performance excellence**. Disponível <http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm>. Acesso em: 14 nov. 2008.

BROWN, M. G. **O sistema Baldrige da qualidade: como interpretar os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. 3 ed. Tavistock, 1961.

BURNS, P. & DEWHURST, J. **Small business and Entrepreneurship**, 2nd edn, Macmillan Business, Basingstoke, 1996.

CAGLIANO, R.; BLACKMON, K; VOSS, C. Small firms under the MICROSCOPE: International differences in production/operations management practices and performance. **Integrated Manufacturing Systems**, Vol 12, No 7, pp. 469-482, 2001.

CAMALEÑO SIMÓN, M. C. Efecto multiplicador del Cuadro de Mando Integral. **Estrategia financiera**, n.º 140, Mayo, p. 45-54, 1998.

CAMPBELL-HUNT, C. What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. **Strategic Management Journal**, Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, v. 21, n. 2, p. 127-154, 2000.

CARDOSO, L. L.; MENDONÇA, M. A. P. Inovações na nova lei geral das micro e pequenas empresas. **Revista Factu Jurídica**, Ano, 08, V. 08, Ago. de 2008.

CARPINETTI, L. C. R. **Uma proposta para o processo de identificação e desdobramento de melhorias de manufatura**: uma abordagem estratégica. Tese (Livre Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

CARVALHO, E.; CARVALHO, R. L. Estratégias de internacionalização: estudo de caso do setor calçadista. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. Disponível em: <www.espm.br/internext>. Acesso em 12 fev. 2010.

CARVALHO, F.M; SIQUEIRA J. R. M. Regulamentação brasileira do balanço social. In: FERREIRA *et. al* (org.). **Contabilidade ambiental e relatórios sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M. *et al.* (Ed.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERTO, S. **Administração moderna**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVIERI, C. M. **Política de Desenvolvimento Produtivo/PDP destaque estratégico**: MPEs. Disponível em : <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 05 fev. 2009.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CHENNELL, A. *et al.* OPM: A system for organizational performance measurement. In: **Conference Proceedings Performance Measurement – Past, Present and Future**. Cranfield: Cranfield University, p. 96-103, 2000.

CIMA. **Performance Measurement in the Manufacturing Sector**. London: CIMA, 1993.

CLARKE, T. e MONKHOUSE, E. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CLEGG, S. *et al.* **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e à prática. 26 ed.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology, Harvard Business School Press, 2003.

CHIAPELLO, E.; LEBAS, M. **The Tableau de Bord, a French approach to management information**. In: A Paper Presented at the 19th Annual Congress of the European Accounting Association in Bergen, Norway, 2–4 May, 1996.

COLLIER, D. W. Measuring Performance of R&D Departments. **Research Management**, v. 20, n.2, p.30-34. 1977.

COLOSSI, N. ; DUARTE, R. C. Determinantes organizacionais da gestão em pequenas e médias empresas (PMEs) da grande Florianópolis/SC. **Teor. Evid. Econ.**, Passo Fundo, v. 8, n. 14, p. 55-75, maio 2000.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 7. ed, 2003.

CORRÊA, A. R. O complexo coureiro-calçadista brasileiro. Rio de Janeiro: **BNDES**, p.65-92, set. 2001.

CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. Universidade de São Paulo, São Paulo, Tese de doutorado, 1986.

CORRÊA, H.L. **Modelo de avaliação do desempenho organizacional: MADE-O: como conhecer o verdadeiro desempenho de uma organização**. Notas de aula da disciplina EAD-5948 - Avaliação de desempenho global. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. The SMART way to define and sustain success. National Productivity Review. **The Journal of Productivity Management**, New York, v. 8, n. 1, p. 23-33, 1988.

CROSS, K.F, LYNCH, R.L. Accounting for Competitive Performance. **Journal of Cost Management**, Spring, p. 20-28, 1989.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. Managing the corporate warriors. **Quality Progress**, Milwaukee, v. 23, n. 4, p. 54-59, 1990.

CROSS, K. F.; LYNCH, R.L. For good measure. **CMA Magazine**, April, p. 20-3, 1992.

CULTRI, C. N.; MANFRINATO, W. S; RENÓFIO, A. Resíduos sólidos do setor coureiro-calçadista e os fundamentos para a Produção mais Limpa. **XIII SIMPEP** - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de Nov. de 2006.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DALAL-CLAYTON B e SADLER B. Sustainability Appraisal: a review of international experience and practice, first draft of work in progress. **International Institute for Environment and Development**, 2004. Disponível: <www.iied.org/Gov/spa/docs.html#pilot>. Acesso: 16 ago.2008.

DAVIDSSON, P. Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth. **Journal of Business Venturing**, Vol. 6, p. 405-429, 1991.

DEAN, J.; BOWEN, D. Managing theory and total quality: improving research and practice through theory development. **Academy of Management Review**, 19 (3), p. 392-418, 1994.

DEBUSK, G. *et al* . Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard. **The British Accounting Review**. Vol. 35, p. 215-231, 2003.

DEMAJOROVIC, J. (Org.). **Modelos e ferramentas de gestão ambiental**: desafios e perspectivas para as organizações. São Paulo: Senac, 2006.

DEITOS, Maria Lúcia Melo de Souza. **A Gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas**: fatores limitantes e formas de superação. Cascavel: Edunioeste, 2002.

DEMAJOROVIC, J. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental**: perspectivas para a educação corporativa. São Paulo: Senac, 2003.

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, L. N. S., *et.al.* Balanço social: a utilização dos indicadores do *Global Reporting Initiative* (GRI) em empresas brasileiras. In: FERREIRA *et. al* (org.). **Contabilidade ambiental e relatórios sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidade, práticas**. 3.v. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, P. F. **Prática de Administração de Empresas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação de Cultura. 1968.

ECCLES, R. G. The performance measurement manifesto. **Harvard Business Review**, jan./fev., p. 131 – 37, 1991.

ECCLES, R.G. e PYBURN, P.J. Creating a comprehensive system to measure performance. **Management Accounting**, p. 41- 44, 1992.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital Intelectual**: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ENSSLIN, S. R.; LIMA, M. V. A. **Apoio à tomada de decisão estratégica**: uma proposta metodológica construtivista. In: ANGELONI, T.; CARNEIRO M. C. (Org.). **Estratégias Formulação, Implementação e Avaliação: O desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. Implementing corporate strategy: From *Tableaux de Bord* to *Balanced Scorecard*. **European Management Journal**, Vol. 16, nº 2, p. 190-203, 1998.

FABER, D. ; O'CONNOR, J. Capitalism and the crisis of environmentalism. In:

FLORIANO, F. e SOUZA, A. E. Impacto ambiental no arranjo produtivo local: estudo no setor de calçados de são João Batista/SC. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXXI, 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007, 1 CD-ROM.

FERNANDES, B.H.R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. Relatório anual sistema FIESC. Florianópolis, 2010. Disponível em: <<http://www2.fiescnet.com.br/web/uploads/recursos/f8fdefc0d8a40086d77d11f5313ac79e.pdf>>. Acesso: 10 fev. 2011.

EFQM. Introdução à Excelência –EFQM, 2008. Disponível em: <www.efqm.org>. Acesso em: 10 out. 2010.

EPSTEIN, M.J., WESTBROOK, R.A. Linking Action to Profits in Strategic Decision Making. **MIT Sloan Management Review**, Spring, 42, 3, p. 39–49, 2001.

ESTY, D.C.; WINSTON, A. S. **O verde que vale ouro.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

FISHER, J. Use of nonfinancial performance measures. **Journal of Cost Management**, 6(1), pp.31-38, 1992.

FITZGERALD, L. *et al.* **Performance measurement in service businesses.** London: CIMA, 1991.

FLAPPER, S. D. P.; FORTUIN, L.; TOOP, P. P. M. Towards consistent performance management systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 7, p. 27-37, 1996.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach.** Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. Critérios de excelência. São Paulo: FNQ, 2007.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. Cadernos Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

GALDAMEZ, E. V. C. **Proposta de um Sistema de Medição de Desempenho para Clusters Industriais de Pequenas e Médias Empresas.** São Carlos, 2007. 194 p. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

GALDAMEZ, *et al.* Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. **Gestão & Produção**, v. 16, n. 1, p. 133-151, jan./mar. 2009.

GARCIA, J. R. A importância dos Instrumentos de Apoio à Inovação para Micro e Pequenas Empresas para o Desenvolvimento Econômico. **Rev.FAE.** Curitiba, v.10, n.2, p.131-144, jul./dez. 2007.

GARCIA, R.C. **Agglomerações setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil, 1996.** Dissertação (Mestrado) — Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, Brasil.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**. v.17,n.1, p.25-47., 2005.

GEROLAMO, M. C. **Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho**. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **Internacional Journal of Operations & Production Management**. v.16, n.8, p .63-80. 1996.

GHOBIADIAN, A. e GALLEAR, D. QM and organization size. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 17 No. 2, p. 121-163, 1997.

GIBCUS, P., KEMP, R.G. Strategy and small firm performance. **Research report H200208, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs**. Disponível em: <www.eim.nl/smes-and-entrepreneurship>. Acesso em: 02 abr. 2010.

GIDDENS, A. **Mundo em descontrole: o que a globalização está fazendo de nós**. São Paulo: Editora Record, 2000. **Gestão e Tecnologia**, p. 1-16, s/d.

GIEGOLD. W. C. **Administração por objetivos: uma abordagem de instrução programada**. São Paulo: McGraw-Hill. 1980.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, L; ARAYA, M.; CARIGNANO, C. **Tomada de decisão em cenários complexos**. S. Paulo: Thomson Learning, 2004.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

GORINI, A.P.F.; CORRÊA, A.R.; SILVA, C.V.D.G. A indústria calçadista de Franca. Rio de Janeiro: **BNDES**, p.1-19, dez. 2000.

GREATBANKS, R.; BOADEN, R. Can SMMEs afford to measure performance? In **Conference Proceedings Performance Measurement – Theory and Practice**, Vol 1, (Cambridge: Cambridge University), pp. 117–124, 1998.

GREENWOOD, Ronald G. Management by objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. **Academy of Management Review**. p. 225-230. Abr., 1981.

GRI. Global Reporting Initiative. Sustainability Reporting Guidelines. 2008. Disponível em:<www.globalreporting.org>. Acesso em: 20 maio 2009.

GUERRERO, G. A.; FRASSETTO, L. L. e CARIO, S. A. F. avaliação das condições técnicas-produtivas do arranjo produtivo de calçados da região de São João Batista – SC. **II Encontro de Economia Catarinense**. Chapecó/SC, 24, 25 e 26 de abril de 2008. Disponível em: <www.apec.unesc.net/II%20EEC/Industrial/Artigo2.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2009.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 22, n. 2, p. 201-210, Mai-Ago, 2006.

HACKING, T.; GUTHRIE, P. A framework for clarifying the meaning of Triple Bottom-Line, integrated, and sustainability assessment. **Environmental Impact Assessment Review**, nº 28, p. 73-89, 2008.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G.; BREEN, B. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard Business Review**, Boston, v. 67, n. 1, p. 133-139, jan./fev. 1989.

HANKINSON, A.; BARTLETT, D.; DUCHENEAUT, B. The Key factors in the small profiles of small-medium enterprise owner-managers that influences business performance. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 3 (4), p.168-175, 1997.

HANLON, D.; SCOTT, M. Strategy Formulation in the Entrepreneurial Small Firm. In: BIRLEY, S.; MACMILLAN. **International Entrepreneurship**. London: Routledge, p. 17-38, 1995.

HANSEN, P. B.; OLIVEIRA, L. R. Proposta de modelo para avaliação sistêmica do desempenho competitivo de arranjos produtivos: o caso do arranjo coureiro calçadista do Vale dos Sinos (RS — Brasil). **Produto & Produção**, vol. 10, n. 3, p. 61 - 75, out., 2009.

HART, S. L. ; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executiva**, v. 3, n. 2, p. 65-79, maio / jul. 2004.

HAYES, R. H.; GARVIN, D. A. Managing as if tomorrow mattered. **Harvard Business Review**, May-June, p.70-79. 1982.

HAYES, R. H.; ABERNATHY, W. J. Managing our way to economic decline. **Harvard Business Review**, Vol 58, July- August, p. 67-77, 1980.

HAYTON, J. C. Competing in the new economy: The effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high technology new ventures. **R&D Management**, 35(2), 137-155, 2005.

HAWKINS, D. Introduction to management control process. **Harvard Business Review**, p. 1-13, 2005.

HELFERT, E. A. **Técnicas de análise financeira**. 9. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HOFRICHTER, R. (ed). **Toxic Struggles: the theory and practice of environmental justice**. Filadélfia, PA: New Society, 1993.

HOURNEAUX JUNIOR, F. **Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho nas organizações**. São Paulo, 2010, 218 p. Tese (Doutorado) – Universidade de Sao Paulo, 2010.

HRONEC S. M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUDSON, M. Performance measurement for planning and control in SMEs. In: **Conference Proceedings Advances in Production Management Systems**. Berlin: Kluwer Academic Publishers, p. 219–225, 1999.

HUDSON, M. **Introducing integrated performance measurement into small and medium sized enterprises**. 189p. Tese (Doutorado) - Plymouth Business School, University of Plymouth, 2001.

HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 21. No. 8, p. 1096-115, 2001.

HUNGER, J. D e WHEELLEN, L. T. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

HVOLBY, H. ; THORSTENSON, A. Performance measurement in small and medium-sized enterprises. In: **Proceedings 3rd International Conference on Stimulating Manufacturing Excellence in SMEs**. Coventry: Coventry University, p. 324–332, 2000.

INSTITUTO ETHOS. Indicadores *Ethos* de responsabilidade social empresarial, 2007. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em 20-07-2010.

IPCC CLIMATE CHANGE. Summary for policymakers. Contribution of working group I to the fourth assessment report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, 2007. Disponível em: <www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/wg2/en/contents.html>. Acesso em: 18 jan. 2010.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. A iniciativa privada e o espírito público a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Brasília, julho de 2006.

JACOBI, P. Educar para a sustentabilidade: complexidade, reflexividade, desafios. **Revista Educação e Pesquisa**. São Paulo, vol. 31/2, p. 1 -31, maio-agosto, 2004.

JARVIS, R, *et al.* The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 7(2), p. 123–133, 2000.

JENNINGS, P.; BEAVER, G. The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. **International Small Business Journal**, 15, 1997.

JOHNSON, T.H.; KAPLAN, R.S., **Relevance Lost**. Boston: Havard Business School, Press, 1987.

JOHNSON, G.; SHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JOLIVET, R. **Curso de Filosofia**. 13ª Edição. Rio de Janeiro: Agir. 1979.

JÚNIOR, O. C. **Tecnologia e proteção ambiental nas indústrias de couro e calçados da região de Jaú – SP.** Dissertação de Mestrado. Centro Universitário de Araraquara, 173p, 2004.

KAPLAN, R. S. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. **Accounting Review**, v. LVIII, n. 4, p. 686-705, 1983.

KAPLAN, R.S. Yesterday's accounting undermines production. **Harvard Business Review**, v.62, n.4, p.95-101, jul./aug. 1984.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KEEGAN, D.P. *et al.* Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, 70, p. 45–50, 1989.

KLUGE, A.. **Contribuição ao estudo do aproveitamento de resíduos de couro:** uma abordagem holística do ecodesign focado em calçados infantis. Dissertação de mestrado. Mestrado em design – Universidade do Rio Grande do Sul, 2009.

KENNERLY, M.; NEELY, A. Performance measurement framework – a review. In: **Performance measurement – past, present and future.** UK: Andy Neely, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University, Cranfield, Bedfordshire, 2000.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International journal of operations & Production management**, v.22, n.11, p.1222-1245, 2002.

KNIGHT, G., CAVUSGIL, S. The Born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: CAVUSGIL, S. e MADSEN, K. (eds.). **Export internationalizing research – enrichment and challenges**, (Advances International Marketing, 8). Nova York: JAI Press., p.11-26. 1996.

KUENG, P.; MEIER, A.; WETTSTEIN, T. Computer-based performance measurement in SMEs: Is there any option? Switzerland: University of Fribourg, Institute of Informatics. **Internal Working Paper**, n. 00-11, p. 1-15, 2000.

LAITINEN, E. K. **Framework for small business performance measurement.** Vaasa, Vaasan yliopisto, 1996.

LAITINEN, E. K. A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 1, p. 65-99, 2002.

LASH, J. e WELLINGTON, F. Competitive advantage on a warming planet. **Harvard Business Review**, march de 2007, p. 01-11. Disponível em: <<http://www.solutionsforglobalwarming.com/docs/HarvardBusReviewonclimatechange-3-07.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2010.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organization and environmental:** managing differentiation and interaction. Boston: Havard University Press, 1967.

- LAVILLE, E. **A empresa verde**. São Paulo: Ôte, 2009.
- LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**. v.41, p. 23-35, 1995.
- LEITE, T. M. M. Estudos de Classificação de Resíduos Sólidos Industriais **Conforme NBR 1004**, Franca, Centro Nacional de Tecnologia em Calçados, p. 13, 2000.
- LE MOS, M. B. *et al* (org.). **Relatório Setorial: indústria do couro, calçados e artefatos**, 2008. Disponível em: <www.abdi.com.br/Estudo/Relatório%20Calçados%20Couro.pdf>. Acesso em: 25 set. de 2011.
- 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, abr./jun. 1999.
- LIMA, A. P. de *et. al*. Implementação do conceito de triple botton line em empresa de pequeno porte. **V Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói, RJ, Brasil, 2, 3 e 4 de julho de 2009.
- LINGLE, J.H.; SCHIEMANN, W.A. From balanced scorecard to strategy Ggauge: is measurement worth it? **Management Review**, 3, p.56– 62, 1996.
- LODI, J. B.. **Administração por objetivos**. São Paulo: Pioneira. 1976.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W. ; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LUCAS,T; CUNNINGHAM, R; LAMBERTON, G. Small Business Engagement With Sustainability in Regional Australia. **Journal of Economic and Social Policy**. V.13, nº 1, p. 1-15, 2009.
- LUETKENHORST, W. Corporate social responsibility and the development agenda: the Case for Actively Involving small and medium enterprises. **Intereconomics**, v. 39, nº. 3, p. 157, may/jun, 2004.
- LUPOLI JR.; ÂNGELO, J. G., FELISONI, C. de. **A importância dos objetivos na implementação de modelos de gestão**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 09, nº 2, abril/junho. 2002.
- LYNCH, R.; CROSS, K. **Measure Up! Yardsticks for continuous improvement**. Cambridge: Blackwell, 1991.
- MACEDO, J. F. de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**.São Paulo: Nobel, 2008.
- MAISEL, L. S. Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach. **Journal of Cost Management**, Summer, p. 47-52, 1992.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANOOCHEHRI, G. The road to manufacturing excellence: using performance

measures to become world-class. **Industrial Management**, 1999.

MANZINI, E. ; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis**. 2ª ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

MARCHINI I. **Il governo della piccola impresa**, Voll. I e II, Aspi/InsEdit, Urbino, 1995.

MARCOVITCH, J. **Para mudar futuro**: mudanças climáticas, políticas públicas e estratégias empresariais. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARQUEZ, P. La empresa: ¿Un nuevo ciudadano?. **Debates IESA**, 11 (3), 2006, p. 55-60.

MARTINS, E. (org.). **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. São Paulo, Atlas, 2001.

MARTINS, R. A. e OLIVEIRA, G. T. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Gest. Prod.**, São Carlos. V.. 15, n. 2, maio-ago., p. 247-259, 2008

MARZALL, K.; ALMEIDA, J. Indicadores de sustentabilidade para agroecossistemas: Estado da arte, limites e potencialidades de uma nova ferramenta para avaliar o desenvolvimento sustentável. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v.17, n.1, p.41-59, jan./abr., 2000.

MASALLA, C. Designing a performance measurement system for a small company: a case study. In: **Proceedings of the 1st EurOMA Conference**. Cambridge, UK: Cambridge University, p. 325–330, 1994.

MATARAZZO, D.C. **Análise financeira de balanços**. 6ª ed., São Paulo, Atlas, 2003.

MCADAM, R. Quality models in an SME context. **International Journal of Quality and Reliability Management**, 17(3), p. 305–323, 2000.

MACDONALD, D. V. Applying the concept of natural capital criticality to regional resource management. **Ecological Economics**, n. 29, p. 73-87, 1999.

MANOOCHEHRI, G. Overcoming obstacles to developing effective performance measures. **Work Study**, v. 48, n. 6, p. 223-229, 1999.

MASON, R.O.; SWANSON, E.B. Measurement for management decision a perspective. **California Management Review**, 21(3), Spring, pp.70-81, 1981.

MCGEE, J. E.; DOWLING, M. J. ; MEGGINSON, W. L. Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience. **Strategic Management Journal**, Vol. 16, p. 565-580, 1995.

MILANEZE, K. L. N. ; BATALHA, M. O. Análise da competitividade do setor calçadista do estado de São Paulo. **RAUPS.**, São Paulo, v.43, n.2, p.162-175, abr./maio/jun. 2008.

MILES, R. ; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILKOVICH, G. T. Compensation systems in high technology companies. In: BALKIN, D. B. & GOMEZ-MEJIA, L. R. (Eds.). **New perspectives on compensation**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987.

MILLER, A.; WILLSON, B.; ADAMS, M. Financial Performance Patterns of New Corporate Ventures: An Alternative to Traditional Measures. **Journal of Business Venturing**, Vol. 3, no. 4, p. 287-299, 1988.

MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. **O processo da estratégia**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. Relatório de Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP). Disponível em: <www.mdic.gov.br>. Acesso em: 10 jun. 2010.

MOHALLEM, V. L. M.; SILVA, C. E. S. Os prêmios de qualidade como fundamento para avaliação e seleção de critérios adequados às organizações educacionais. In: X Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru, SP. **Anais**, 2003.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict-resolution techniques. **Strategic Management Journal**, Vol. 15: p. 135-152, 1994.

MOIR, L. What do we mean by Corporate Social Responsibility? **Corporate Governance**, vol. 2, p.16-22, 2001.

MONTGOMERY, J. C.; LEMAK, D. J.; REED, R. Developing Customer-Centered Performance Measures. **Journal of Business and Management**, Summer, p. 24-39, 1997

MOREIRA, M. S. **Estratégia e implantação do sistema de gestão ambiental: modelo ISO 14000**. 3 ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2006.

MORELLI, G. H. DE F. **Micro e pequenas empresas: a necessidade de prioridade na política econômica**. São Luiz: Sebrae, 1994.

MORETTI, S.; FIGUEIREDO, J. Análise bibliométrica da produção sobre responsabilidade social no ENANPAD: evidências de um discurso monológico. **Revista de gestão Social e Ambiental**. V 1, n° 3, p. 21-38, Set. 2007.

NASCIMENTO, L.F.; VENZKE, C.S. Ecodesign. In: VILELA JÚNIOR, A. e NEELY, A. *et al.* Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations & Production Management, Bradford**, v.17, n.11, p.1131-1152, 1997.

NAIME, R. ; ROBINSON, L. C. Novas tecnologias para a fabricação de calçados. **Revista Ingepro**. Disponível em: <www.ingepro.com.br>. Acesso em: 06 fev. 2009.

NAIME, R.; ROBINSON, L. C A tendência de produção de calçados ecológicos através da biodegradabilidade. **Revista Ingepro**. Disponível em: <www.ingepro.com.br>. Acesso em: 06 fev. 2009.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; GREGORY, M.; RICHARDS, H. Realizing strategy through measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n.3, p. 140-152, 1994.

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

NEELY, A. *et al.* Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1997.

NEELY, A. **Measuring business performance**. The Economis Book, London, 1998.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next?. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 19, no. 2, p. 205-228, 1999.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATSS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M. ; KENNERLEY, M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International journal of operations & Production management**, v.20, n.10, p.1119-1145, 2000.

NEELY, A. e ADAMS, C. Perspectives on performance: The performance Prism. Cranfield, UK, **Center for business performance** (working paper), 2001.

NEELY, A., ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**, Vol. 5 No. 2, p. 6-12, 2001.

NEELY, A. *et al.* **The Performance prism**: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationship. London: Prentice Hall, 2002.

NOCI, G. Accounting and non-accounting measures of quality-based performances in small firms. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 15 No. 7, p. 78- 105, 1994.

OCDE. Small bussiness, job creation and growth: facts, obstacles and best practices, 2006. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/10/59/2090740.pdf>>. Acesso em: 20.11.2009.

O'CONNOR, M. Natural capital. **Policy Research Brief Series**, n. 3, Cambridge Research for the Environment, 1999.

ODIORNE, G. S. **Gestão por objetivos um sistema de direção**. Lisboa: Clássica.1970.

OGLOBO. Brasil usa mão de obra infantil em 11 setores, aponta relatório americano. <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2009/09/10/brasil-usa-mao-de-obra-infantil-em-11-setores-aponta-relatorio-americano-767563952.asp>>. Acesso em: novembro de 2009.

O'FARELL, P. The nature of new firms in Ireland: empirical evidence and policy implication. In: KEELE, D. e Wever, E. (Eds.). **New Firms and Regional Development in Europe**. London: Croom Helm, 1986.

OLIVEIRA, B.C. *et. al.* Responsabilidade social corporativa: um estudo de caso de empresas exportadoras cearenses do setor calçadista. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol.4, nº 1, p. 17 – 28, jan/jun/2006.

OLIVEIRA NETTO, O. J. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios**. São Paulo.Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil, 2005.

OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio da Qualidade na Medição de Desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Revista Gestão & Produção**. v. 15, n.2, p.247-259, mai/ago. 2008.

OLVE, Nils-Göran; ROY, J.; WETTER, M. **Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard**. London, John Wiley & Sons, 1999.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A.; SIMS, A. Fast tracking innovation in manufacturing SMEs, **Technovation**, Vol. 25 No. 1, p. 1-11, 1995.

PARIDA, A. **Development of a multi-criteria hierarchical framework for maintenance performance measurement: concepts, issues and challenges**. Doctoral Thesis. Division of Operation and Maintenance Engineering. Luleå University of Technology, October 2006. Disponível em: <<http://epubl.ltu.se/1402-1544/2006/37/LTU-DT-0637-SE.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

PERROW, Charles. **Organizational analysis**. Belmont, CA, Wadsworth, 1970.

PENG, M. **Estratégia Global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PESSOA, R. W. A.; BENEVIDES, M. G.; NASCIMENTO, L. F. Responsabilidade social empresarial nas pequenas empresas. **o&s**, v.13, nº 39, p. 77, Out./Dez., 2006.

PELHAM, A. M. Influence of environment, strategy and market orientation on performance in small manufacturing firms. **Journal of Business Research**. V. 45, p. 33-46, maio 1999.

PFEFFER, J. SALANCIK, G. **The external control of organizations: resource dependence perspective**. Nova York: Harper and Row, 1978.

PIORE, M. J.; SABEL, C.F. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. Nova York: Basic Books, 1984.

PORTER, M. Estratégia é para todos. **Época Negócios**, janeiro de 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M.; KRAMER, M. R. Philantropy's new agenda: creating value. **Harvard Business Review**, novembro/dezembro, 1999.

PORTER, M.; KRAMER, M. R. Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard **Business Review**, dez., 2006.

PRAHALAD, C.K. ; HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy + Business**, p. 2-14, 2002.

PUFFAL, D. P.; TONDOLO, V. A. G. Governança na Cadeia de Valor da Indústria Calçadista Brasileira. **Anais. XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 6 a 10 de set. 2008.

PUGA, F. P. Alternativas de Apoio a MPMES Localizadas em Arranjos Produtivos Locais. Textos para Discussão 99. Rio de Janeiro: **BNDES**, junho, 2003.

RANTANEN, H.; HOLTARI, J. Performance analysis in Finnish SMEs. In: **Proceeding of the 11th International Working Seminar on Production Economics**. Innsbruck, pp. 21–25, 2000.

RELATÓRIO ANUAL GRANDENE, 2007. Disponível em: <<http://ri.grendene.com.br/RAO/2007/port/ra/05.htm>>. Acesso em: 02 fev.2010.

RENTES, A.F.; CARPINETTI, L.C.R; VAN AKEN, E. Measurement System Development Process: A Pilot Application And Recommendations. **Anais do PMA Conference**. Boston, 17 a 19 de Julho de 2002.

RESNIK, P. **A Bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

REZENDE, J. F. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003

RIBEIRO NETO, A. B. Fatores que impactam o desempenho de pequenas empresas . Tese de doutorado, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

RIDGWAY, V.F. Dysfunctional consequences of performance measurements. **Administrative Science Quarterly** 1(2), p. 240-247, 1956.

ROBINSON, R. B.; PEARCE, J. A. Research thrusts in small firm strategic planning. **The Academy of Management Review**, v.9, p.1, p.128-137, Jan., 1984.

ROBINSON, P. B.; SEXTON, E. A. The effect of education and experience on self-employment success. **Journal of Business Venturing**, Vol. 9, no. 2, p. 141-156, 1994.

ROSS, *et al.* **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

SACHS, J. **A riqueza de todos**: a construção de uma economia sustentável em um planeta superpovoado, poluído e pobre. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

SAVITZ, A. e WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHERER, F. L. *et al.* Socioambiental: o caso das empresas Brasileiras exportadoras do setor de calçados. **FACES Journal**. Belo Horizonte · v. 8 · n. 4, p. 116-136 · out./dez. 2009.

SCHIAMANN, W. A.; LINGLE, J. H. **Bulls eye: hitting your strategic targets though high impact measurements.** New York: The Free Press, 1999.

SCHIMIDT, S. R.; KIEMELE M.J.; BERDINE, R.J. **Knowledge-based management.** Colorado Springs: Air Academy Press & Associates, LLC, 1999.

SCHMENNER, R. W.; VOLLMANN T. E. Performance measures: gaps, false alarms and the “usual suspects. **International Journal of Operations and Productions Management**, v.14, n.12, p.58-69, 1994.

SECCHI, L. **Reflexos da Introdução de Novas Tecnologias de Produção sobre o Desemprego: o caso da indústria catarinense de calçados.** Relatório Final de Pesquisa/CNPq/DAP/UFSC : Florianópolis, 1997.

SEBRAE- **SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** Fatores condicionantes da mortalidade de empresas no Brasil, 2004. Disponível em: <www.SEBRAE.org.br>. Acesso em: 06 abr. 2009.

SEBRAE- **SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, 2003–2005. Relatório de pesquisa do SEBRAE Nacional, 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBA D3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBA D3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso: 05 out. 2010.

SEBRAE - **SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** As Empresas de menor porte na economia nacional, 2010. Disponível: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 06 maio 2010.

SEIFFERT, M. E. B. **Sistemas de gestão ambiental (ISSO 14001) e saúde e segurança ocupacional (OHSAS 18001): vantagens da implantação integrada.** São Paulo: Atlas, 2008.

SENGE, P. *et al.* **A revolução decisiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SETH, A., e THOMAS, H. Theories of the Firm: Implications for Strategy Research. **Journal of Management Studies**, 3(2), 165-191, 1994.

SHARMA, M.K *et al.* Practice of performance measurement: experience from Indian SMEs. **Int. J. Globalisation and Small Business**, Vol. 1, No. 2, 2005.

SILVA, L. F. A. **Construção de um índice de sustentabilidade ambiental agrícola: uma proposta metodológica.** Tese de doutorado- Instituto de Economia da UNICAMP, Campinas/SP, 2007.

SILVA, M. B. da *et al.* Seleção de indicadores de sustentabilidade no pólo citrícola do estado de Sergipe. **Informações Econômicas**, SP, v.38, nº 11, Nov., 2008.

SIMONS, R. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal.** Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy.** Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

SIMPSON, M.; TAYLOR, N.; BARKER, K. Environmental Responsibility in SMEs: Does it deliver competitive advantage? **Business Strategy and The Environment**, 13, p. 156-171, 2004.

SINCASJB- Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista. SC se consolida como um dos maiores Estados produtores de calçados. Disponível em: <<http://www.sincasjb.com.br/?p=noticias-detalle&id=135>>. Acesso em: 20 de fev. 2011.

SINK, D.S. e TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1993.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 47, n. 3, p. 136-145, May/June, 1969.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, 59(3), p. 63-74, 1995.

SNUIF, H. R.; ZWART, P.S. Strategische Besluitvorming in het MKB: een Typologie van Bedrijven. **Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie**, Vol. 68, n. 6, p.336-348, 1994.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, S.; ASPINWALL, E.; RODRIGUES, A. Performance measurement in English small and medium enterprises: survey results. **Benchmarking: an international journal**, v. 13, n. 1-2, p. 120-134, 2006.

SPENCE, L.; RUTHERFOORD, R. Social responsibility, profit maximisation and the small form owner-manager. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 8 (7), p. 126-139, 2001.

SPENCE, L. *et al* A. Assessing social capital: Small and medium sized enterprises in Germany and the U.K. **Journal of Business Ethics**, 45, p.17-29, 2003.

SPÍNOLA, V. Indústria de calçados: características, evolução recente e perspectivas para o segmento baiano. In: **Revista Desenbahia**. Salvador-BA: Desenbahia, v.5, n.8, p.153-174, março 2008.

SRINIVASAN, R., WOO, C. Y.; COOPER, A. C. Performance determinants for men and female entrepreneurs. In: N. C. Churchill (Ed.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wesley, MA: Babson College Press, 1994.

STAIKOS. T.; RAHIMIFARD. S. Post-consumer waste management issues in the footwear industry. **Journal of Engineering Manufacture**. V. 221, n. 2, p. 363-368, Loughborough University, UK, 2007.

STERN, N. **The Economics of Climate Change** – The Stern Review, 2006. Disponível em [WWW.webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/stern_review_report.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/stern_review_report.cfm). Acesso em: 20 jan. 2010.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUZIGAN, W. Aglomerações industriais como focos de políticas. **Revista de Economia Política**, 21 (3), jul-set, p.27-39, 2001.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TALEB, N. N. **A lógica do cisne negro: impacto do altamente improvável**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M.S. **Criação de novos negócios gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TACHIZAWA, T.; POZO, H. Gestão sócioambiental e desenvolvimento sustentável: um indicador para avaliar a sustentabilidade empresarial. **REDE- Revista Eletrônica do Proema**. Fortaleza, v. 1, nº 1, p. 35-54, dez, 2007.

TATICCHI, P. *et al.* A decomposition and hierarchical approach for business performance measurement and management. **Measuring Business Excellence**, 13 (4), p. 47–57, 2009.

TAYRA, F. RIBEIRO, H. Modelos de Indicadores de Sustentabilidade: síntese e avaliação crítica das principais experiências. **Saúde e Sociedade**. V.15, n.1, p.84-95, jan-abr 2006.

TENCATI A.; PERRINI, F.; POGUTZ, S. 2004. New tools to foster corporate socially responsible behaviour. **Journal of Business Ethics** 53(1/2) p. 173–190, 2004.

TENHUNEN, J.; RANTANEN, H.; UKKO, J. **SME-oriented Implementation of a performance measurement system**. Lahti, Finland: Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology, 2001.

THE SIGMA PROJECT. The sigma guidelines - putting sustainable development into practice – a guide for organizations. London, UK, BSI, 2003a. Disponível em: <<http://www.projectsigma.co.uk/Guidelines/default.asp>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

THE SIGMA PROJECT. The sigma guidelines - toolkit - sustainability scorecard. London, UK, BSI, 2003b. Disponível em: <<http://www.projectsigma.co.uk/Toolkit/default.asp>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo:Atlas, 1987.

TRUJILLO, F.A. **Metodologia da Ciência**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

VAN BELLEN, H. M. Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. **Ambiente & Sociedade**. V. VI I nº. 1 jan./jun, 2003.

VEIGA, J. E. da; VALE, P. M. Aquecimento Global: um balanço das controvérsias. Texto apresentado na sessão de 7 de Novembro 2007 do ciclo de seminários do Departamento de Economia da FEA/USP intitulado. **Brasil no Século XXI: Desafios do Futuro**. Disponível em: <http://www.zeeli.pro.br/VEIGA_VALE_12_NOV_07.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2010.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

WALSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, v.59, n.04 p. 18-32, july-august, 1981.

WEILL, Pierre. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio**: a nova cultura organizacional holística. 4 ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.

WINCH, G.; MCDONALD, J. SMEs in an environment of change-computer based tools to aid learning and change management. **Industrial and Commercial Training**, Vol. 31, No. 2, p.49-56, 1999.

WHITE, G.P. A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. **International Journal of Operations & Production Management**.Cambridge, v.16, n.3, p. 42-61, 1996.

WOODARD, J. **Industrial organizations**: theory and practice. Oxford: Oxford University Press, 1968.

WYNNE, B. ; MAYER, S. How science fails the environment. **New Scientist**, 1993, p. 33-35.

APÊNDICES

Apêndice A: Instrumento de coleta de dados

Sistema de Avaliação de Desempenho Empresarial (SADE)	
1. Convite para participar da pesquisa	
<p>Caro (a) senhor (a),</p> <p>Sou professora da Univali e aluna do curso de doutorado em Administração da Universidade de São Paulo (USP). Estou desenvolvendo uma pesquisa sobre o uso de indicadores de desempenho empresarial na indústria catarinense de calçados. O estudo tem por objetivo conhecer as práticas empresariais com o propósito de avançar nas pesquisas sobre o tema e contribuir para a construção de ferramentas possíveis de serem adotadas pelas empresas. Para isto, basta responder algumas questões, o que tomará menos de 15 minutos de seu tempo. Pelo seu papel na economia e pelo dinamismo de sua atuação, o setor calçadista é estratégico para o desenvolvimento de nosso país. Ressalto que todas as informações prestadas serão consideradas estritamente confidenciais. Qualquer resultado da pesquisa será sempre apresentado de forma consolidada, de modo a tornar impossível a identificação de respostas individuais.</p> <p>O questionário a seguir está dividido em cinco partes.</p> <p>Na PRIMEIRA parte, o respondente deve preencher os campos com informações da empresa.</p> <p>Na SEGUNDA parte, o respondente deve preencher os campos com informações sobre as características de gestão da empresa.</p> <p>Na TERCEIRA parte, o respondente deve preencher os campos sobre o emprego de indicadores na empresa.</p> <p>Na QUARTA, parte, o respondente deve preencher os campos sobre a finalidade de usar indicadores na empresa.</p> <p>Na QUINTA, parte, o respondente deve identificar quais indicadores listados poderiam ser adotado pela empresa.</p> <p>Obrigado pela sua participação Antônia Egidia de Souza. Doutoranda USP</p>	
2. Parte 1 : Caracterização da empresa	
1. Qual o ano de fundação da sua empresa?	
<input type="text"/>	
2. Sua empresa é familiar?	
<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
3. Qual o número de colaboradores da empresa ?	
<input type="radio"/> Até 19	
<input type="radio"/> De 20 a 99	
<input type="radio"/> De 100 a 499	
<input type="radio"/> Acima de 500	

Sistema de Avaliação de Desempenho Empresarial (SADE)**4. Qual o faturamento/ receita atual (aproximadamente)?**

- Inferior a 240 mil
- Até 240 mil
- Superior a 240 mil
- Inferior a 2,4 milhões
- Igual a 2,4 milhões
- Acima de 2,4 milhões

5. Que tipo de produto é fabricado pela empresa? (Nessa questão é possível responder mais de uma alternativa)

- Máquinas e equipamentos
- Calçados femininos
- Atalãs
- Calçados infantis
- Componentes para calçados
- Acessórios para calçados

6. Qual mercado de atuação da empresa?

- Mercado interno
- Mercado externo
- Interno e externo

7. Sua empresa possui clientes em quais regiões do Brasil?

- Sul
- Sudeste
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Norte

8. Para quais regiões do mundo seus produtos são vendidos?

- América do Sul
- América do Norte
- América central
- Europa
- Ásia

3. Parte 2: Práticas organizacionais

Sistema de Avaliação de Desempenho Empresarial (SADE)

9. Nas perguntas a seguir, indique o grau de concordância em relação a cada afirmativa feita.

	Nunca	quase nunca	Não sei	Quase sempre	Sempre
1. A empresa adota planejamento estratégico.	<input type="radio"/>				
2. A missão e a visão da nossa empresa são formalizadas e divulgadas para todos os interessados (empregados, clientes, fornecedores, comunidade).	<input type="radio"/>				
3. Os objetivos são de longo prazo.	<input type="radio"/>				
4. As estratégias são formalizadas e de longo prazo.	<input type="radio"/>				
5. As estratégias são adotadas conforme as mudanças do ambiente.	<input type="radio"/>				
6. Como o setor calçadista é muito dinâmico não é possível estabelecer estratégia de longo prazo.	<input type="radio"/>				
7. A empresa tem estrutura formal dividida por funções.	<input type="radio"/>				
8. Na empresa a estrutura é dividida por produto.	<input type="radio"/>				
9. Na empresa a estrutura é dividida geograficamente.	<input type="radio"/>				
10. As decisões na nossa empresa são descentralizadas.	<input type="radio"/>				
11. As decisões na nossa empresa são centralizadas.	<input type="radio"/>				
12. A empresa estimula a participação do trabalhador nas decisões.	<input type="radio"/>				
13. A empresa tem política de recursos humanos definida.	<input type="radio"/>				
14. A empresa tem plano de cargos e salários.	<input type="radio"/>				
15. A empresa adota práticas de higiene e segurança no trabalho.	<input type="radio"/>				
16. Na empresa os empregados tem possibilidade de crescimento.	<input type="radio"/>				
17. A empresa oferece meios para que os empregados busquem o crescimento e o aprendizado.	<input type="radio"/>				
18. A empresa oferece benefícios para o trabalhador.	<input type="radio"/>				
19. A empresa faz avaliação de desempenho dos trabalhadores.	<input type="radio"/>				
20. A empresa oferece incentivos para os empregados estudarem.	<input type="radio"/>				
21. Na empresa a comunicação é formal.	<input type="radio"/>				
22. Na empresa existe canal de comunicação para ouvir os clientes.	<input type="radio"/>				
23. Na empresa existe canal de comunicação para ouvir os empregados.	<input type="radio"/>				
24. Na empresa existe canal de comunicação para ouvir os fornecedores.	<input type="radio"/>				

Sistema de Avaliação de Desempenho Empresarial (SADE)

10. Na atualidade existe uma série de ferramentas de gestão que podem ser aplicadas independentemente do tamanho da empresa. Entre as ferramentas abaixo indique quais são usadas por sua empresa.

- Sistema de informação
- A ferramenta 5S.
- Gestão da qualidade total.
- ISO 9001.
- Sistema de gestão ambiental.
- ISO 14001.
- Gestão da responsabilidade social.
- ISO 8000.
- Saúde e Segurança ocupacional.
- OHSAS 18001.
- Código de conduta (ética)
- Balanced Scorecard (BSC.)
- Não utilizamos as ferramentas citadas.

4. Parte 3: Emprego de indicadores

Nessa parte você deve preencher os campos sobre o emprego de indicadores na empresa.

Indicadores são parâmetros utilizados para gerar informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos e objetivos.

Abaixo são apresentados uma lista de indicadores usados pelas empresas. Por favor responda a seguir o nível de emprego dos indicadores na sua empresa.

Sistema de Avaliação de Desempenho Empresarial (SADE)

11. Indique o grau de emprego dos indicadores na empresa apresentados a seguir:

	Nunca	Quase nunca	Não sei	Quase sempre	Sempre
1. Receita operacional	<input type="radio"/>				
2. Crescimento das vendas	<input type="radio"/>				
3. Retorno sobre o ativo (ROA)	<input type="radio"/>				
4. Retorno sobre o investimento (ROI)	<input type="radio"/>				
5. Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)	<input type="radio"/>				
6. Fluxo de caixa líquido	<input type="radio"/>				
7. Aumento da receita por clientes	<input type="radio"/>				
8. Custo por unidade produzida	<input type="radio"/>				
9. Participação de mercado	<input type="radio"/>				
10. Lucro líquido operacional	<input type="radio"/>				
11. Gasto geral de produção	<input type="radio"/>				
12. Capacidade ociosa	<input type="radio"/>				
13. Número de devoluções	<input type="radio"/>				
14. Consumo de matéria prima	<input type="radio"/>				
15. Desperdício de matéria prima	<input type="radio"/>				
16. Consumo de energia por produtos produzidos	<input type="radio"/>				
17. Percentual de vendas geradas por novos produtos	<input type="radio"/>				
18. Tempo de desenvolvimento de novos produtos	<input type="radio"/>				
19. Devoluções por problemas do fornecedor	<input type="radio"/>				
20. Volume de vendas por vista de representantes	<input type="radio"/>				
21. Perdas de matéria prima por fornecedor	<input type="radio"/>				
22. Consumo de água no processo produtivo	<input type="radio"/>				
23. Quantidade produzida por ciclo de produção	<input type="radio"/>				
24. Número de novos produtos lançados por ciclo de produção	<input type="radio"/>				
25. Pontualidade na entrega	<input type="radio"/>				
26. Número de reclamações dos clientes	<input type="radio"/>				
27. Satisfação do cliente	<input type="radio"/>				
28. Fidelização do cliente	<input type="radio"/>				
29. Volume de vendas por cliente	<input type="radio"/>				
30. Faturamento por cliente	<input type="radio"/>				
31. Lucratividade por cliente	<input type="radio"/>				
32. Número de novos clientes	<input type="radio"/>				
33. Rotatividade de empregados	<input type="radio"/>				
34. Produtividade dos empregados	<input type="radio"/>				
35. Número de treinamentos realizados	<input type="radio"/>				
36. Satisfação dos funcionários	<input type="radio"/>				
37. Qualificação dos empregados	<input type="radio"/>				
38. Número de novas ideias geradas por empregado	<input type="radio"/>				

Sistema de Avaliação de Desempenho Empresarial (SADE)

12. Indique o grau de emprego dos indicadores, na empresa, apresentados a seguir:

	Nunca	Quase nunca	Não sei	Quase sempre	Sempre
1. Indicadores com gastos de empregados e contratação de mão-de-bra	<input type="radio"/>				
2. Indicadores com gastos em aspectos ambientais	<input type="radio"/>				
3. Indicadores de investimentos em projetos voltados à comunidade	<input type="radio"/>				
4. Indicadores relativos ao uso de matéria prima reciclada ou reutilizada.	<input type="radio"/>				
5. Indicadores relativos aos resíduos gerados	<input type="radio"/>				
6. Indicadores relativos ao combustível consumido nos veículos da empresa	<input type="radio"/>				
7. Indicadores de acidente de trabalho	<input type="radio"/>				
8. Indicadores relativos ao número de mulheres que trabalham na empresa	<input type="radio"/>				
9. Indicadores relativos ao número de empregados com deficiência	<input type="radio"/>				
10. Indicadores de ruídos no processo produtivo	<input type="radio"/>				
11. Indicadores relativos ao grau de escolaridade dos trabalhadores	<input type="radio"/>				
12. Indicadores relativos ao consumo de embalagens	<input type="radio"/>				
13. Indicadores relativos a saúde e segurança dos clientes quando do uso do produto.	<input type="radio"/>				
14. Indicadores relativos a multas e sanções	<input type="radio"/>				
15. Indicadores relativos aos impactos causados à comunidade	<input type="radio"/>				
16. Indicadores para monitorar o engajamento com os interessados (clientes, concorrentes, fornecedores, comunidade, sindicatos)	<input type="radio"/>				
17. Indicadores relativos aos incentivos oferecidos para os empregados	<input type="radio"/>				
18. Indicadores relativos a rotatividade da mão-de-obra	<input type="radio"/>				
19. Indicadores relativos ao crescimento salarial na empresa	<input type="radio"/>				
20. Indicadores relativos ao consumo de água	<input type="radio"/>				
21. Indicadores relativos a saúde e segurança no trabalho	<input type="radio"/>				
22. Indicadores relativos ao gastos com educação do trabalhador	<input type="radio"/>				

5. Parte 4: Finalidade de usar indicadores

Nessa parte você deve responder qual a finalidade de usar, na empresa, indicadores

Sistema de Avaliação de Desempenho Empresarial (SADE)

13. Identifique a finalidade de usar indicadores, conforme as informações a seguir:

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
1 Monitorar as mudanças do ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Garantir que todas as atividades da organização sejam realizadas conforme o planejado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Concretizar os objetivos da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Fornecer informações que servirão de base para novos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Manter o sistema organizacional dentro de um padrão estabelecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Permite identificar desvios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 Avaliar o grau de realização da missão, visão e estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 Avaliar o desempenho global da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 Possibilitar aos gerentes tomarem decisões específicas, visando resolver problemas em suas áreas de atuação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 Antecipar os problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 Monitorar o desempenho de atividades e processos operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 Permitir ao aprendizado na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 Monitorar os resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 Proporcionar uma visão comum de toda a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 Reforçar os vínculos com a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 Permitir foco nas questões comuns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 Permitir o foco nos fatores críticos de sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 Tomar decisões estratégicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 Antecipar a futura direção da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 Justificar as decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Parte 5: Indicadores para um Sistema de Avaliação de Desempenho ...

Nessa parte o respondente deve identificar quais indicadores poderiam ser utilizados em um Sistema de Avaliação de Desempenho Empresarial

Sistema de Avaliação de Desempenho Empresarial (SADE)

14. Na dimensão Pessoas quais indicadores poderiam ser utilizados?

- Produtividade
- Satisfação
- Rotatividade
- Saúde e segurança
- Retenção
- Avaliação de desempenho
- Incentivos e bonus
- Treinamento
- Clima organizacional
- Custo de afastamento por acidente de trabalho

15. Na dimensão clientes quais indicadores poderiam ser utilizados?

- Fidelização
- Vendas cruzadas
- Satisfação
- Número de novos clientes
- Número de clientes inadimplentes
- Volume de venda por cliente
- Faturamento de novos produtos
- Volume de vendas por vista de representante
- Custo por cliente
- Segmentação de clientes

Sistema de Avaliação de Desempenho Empresarial (SADE)**16. Na dimensão financeira quais indicadores poderiam ser utilizados?**

- Rotatividade de estoques
- Indivíduo
- Retorno sobre o investimento
- Participação de mercado
- Lucro líquido
- Lucro operacional
- EVA (Economic Value Added)- custo de oportunidade em medidas de desempenho
- Ponto de equilíbrio
- Retorno sobre patrimônio líquido (ROE)
- Retorno sobre o investimento (ROI)
- Custos de vendas
- Receita de vendas

17. Na dimensão operações/produção quais indicadores poderiam ser utilizados?

- Qualidade
- Rapidez na entrega do produto
- Tempo gasto para produzir o produto
- Tempo gasto para desenvolver novos produtos
- Flexibilidade de produto
- Flexibilidade de volume
- Custo de matéria prima
- Consumo de matéria prima
- Estoque de matéria prima
- Estoque de produtos acabados
- Custo de produção
- Desperdício de materia prima

Sistema de Avaliação de Desempenho Empresarial (SADE)

18. Na dimensão responsabilidade sócioambiental quais indicadores poderiam ser utilizados?

- Diversidade (mão-de-obra feminina, pessoas com necessidade especiais, cor)
- Saúde e segurança do trabalhador (acidentes, campanhas de vacinação, campanhas de prevenção a doenças infectocontagiosa)
- Educação do trabalhador (escolaridade, número de pessoas estudando, cursos oferecidos)
- Projetos envolvendo a comunidade
- Reciclagem
- Consumo de água
- Consumo de combustíveis
- Consumo de energia
- Resíduos sólidos
- Uso de matéria prima que não impacta o meio ambiente
- Critérios para seleção dos fornecedores (verifica se seus fornecedores cumprem a legislação trabalhista, utilizam mão-de-obra infantil, oferecem condições adequadas de saúde, segurança e higiene aos empregados)
- Dúvidas, Sugestões e Reclamações dos clientes
- Satisfação dos clientes
- Impacto da empresa na comunidade
- Envolvimento da empresa com a ação social (campanhas educacionais e/ou de interesse público, trabalhos voluntários)

Apêndice B: Ranking do emprego de indicadores e dimensão correspondente

Posto	Indicador	Dimensão	Grau de Emprego (%)	
			Sempre	Sempre ou Quase Sempre
1	Crescimento das vendas	F	56,4	92,3
2	Lucro líquido operacional	F	48,1	88,6
3	Gasto geral de produção	F	44,3	87,3
4	Receita operacional	F	44,3	73,4
5	Consumo de matéria-prima	Pr, A	37,3	89,3
6	Pontualidade na entrega	Pr	33,8	93,2
7	Fluxo de caixa líquido	F	30,8	67,9
8	Custo por unidade produzida	F	24,4	46,2
9	Indicadores relativos à saúde e segurança no trabalho	Pe	23,7	67,1
10	Número de devoluções	Pr	23,4	71,4
11	Aumento da receita por clientes	F	22,8	46,8
12	Indicadores de acidente de trabalho	Pe	22,1	64,9
13	Número de reclamações dos clientes	C	19,7	64,5
14	Volume de vendas por cliente	C	17,1	40,8
15	Volume de vendas por vista de representantes	Pr	15,6	31,2
16	Faturamento por cliente	C	15,6	31,2
17	Satisfação do cliente	C	13,0	46,8
18	Quantidade produzida por ciclo de produção	Pr	13,0	24,7
19	Devoluções por problemas do fornecedor	Pr	13,0	20,8
20	Indicadores com gastos de empregados e contratação de mão-de-obra	S	11,7	33,8
21	Número de novos produtos lançados por ciclo de produção	Pr	10,5	25,0
22	Número de treinamentos realizados	Pe	9,5	48,6
23	Número de novos clientes	C	9,2	60,5
24	Desperdício de matéria prima	Pr, A	9,2	26,3
25	Qualificação dos empregados	Pe	9,1	57,1
26	Indicadores relativos ao grau de escolaridade dos trabalhadores	S	9,1	35,1
27	Indicadores de ruídos no processo produtivo	A	9,1	16,9
28	Indicadores relativos ao combustível consumido nos veículos da empresa	A	7,9	19,7
29	Indicadores relativos ao número de mulheres que trabalham na empresa	S	7,9	14,5
30	Indicadores relativos a saúde e segurança dos clientes quando do uso do produto.	C, S	7,8	24,7
31	Indicadores relativos ao gastos com educação do trabalhador	Pe, S	7,8	13,0

32	Participação de mercado	C	7,6	24,1
33	Rotatividade de empregados	Pe	6,8	41,9
34	Produtividade dos empregados	Pe	6,6	22,4
35	Indicadores relativos ao consumo de embalagens	A	6,6	17,1
36	Indicadores relativos a rotatividade da mão-de-obra	Pe	6,5	32,5
37	Indicadores relativos ao número de empregados com deficiência	S	6,5	7,8
38	Capacidade ociosa	Pr	6,4	25,6
39	Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)	F	6,4	21,8
40	Fidelização do cliente	C	5,3	21,1
41	Tempo de desenvolvimento de novos produtos	Pr	5,3	19,7
42	Indicadores relativos aos incentivos oferecidos para os empregados	Pe, S	5,2	32,5
43	Lucratividade por cliente	C	5,2	19,5
44	Indicadores relativos ao uso de matéria prima reciclada ou reutilizada.	A	5,2	16,9
45	Indicadores com gastos em aspectos ambientais	A	5,2	13,0
46	Perdas de matéria prima por fornecedor	Pr	5,2	11,7
47	Retorno sobre o investimento (ROI)	F	5,1	20,3
48	Consumo de energia por produtos produzidos	A	5,1	16,7
49	Indicadores relativos aos resíduos gerados	A	3,9	29,9
50	Consumo de água no processo produtivo	A	3,9	11,7
51	Indicadores relativos a multas e sanções	S	3,9	7,8
52	Retorno sobre o ativo (ROA)	F	3,8	21,5
53	Indicadores relativos ao consumo de água	A	2,7	12,2
54	Indicadores para monitorar o engajamento com os interessados (clientes, concorrentes, fornecedores, comunidade, sindicatos)	S	2,6	13,2
55	Indicadores de investimentos em projetos voltados à comunidade	S	2,6	13,0
56	Satisfação dos funcionários	Pe	1,3	26,0
57	Número de novas idéias geradas por empregado	Pe	1,3	11,8
58	Indicadores relativos aos impactos causados à comunidade	S	1,3	9,1

Apêndice C: Ranking de motivos para emprego de indicadores e dimensão correspondente

Ranking	Motivo	Dimensão	Grau de Concordância (%)	
			Concordo Totalmente	Concordo ou Concordo Totalmente
1	Justificar as decisões	D	49,4	90,9
2	Monitorar os resultados	C	44,7	88,2
3	Monitorar o desempenho de atividades e processos operacionais	C	37,7	88,3
4	Permite identificar desvios.	C	34,6	84,6
5	Possibilitar aos gerentes tomarem decisões específicas, visando resolver proplemas em suas áreas de atuação	E	30,8	80,8
6	Manter o sistema organizacional dentro de um padrão estabelecido	C	25,6	73,1
7	Tomar decisões estratégicas	D	21,1	61,8
8	Antecipar os problemas	D	19,7	68,4
9	Fornecer informações que servirão de base para novos processos	E	18,2	68,8
10	Garantir que todas as atividades da organização sejam realizadas conforme o planejado	C	17,1	64,5
11	Monitorar as mudanças do ambiente	C	15,6	70,1
12	Avaliar o desempenho global da empresa	D	15,4	
13	Permitir foco nas questões comuns	E	12,0	45,3
14	Concretizar os objetivos da organização	D	11,7	62,3
15	Antecipar a futura direção da empresa	D	10,5	43,4
16	Proporcionar uma visão comum de toda a empresa	D	10,3	46,2
17	Permitir o foco nos fatores críticos de sucesso	D	9,3	40,0
18	Permitir ao aprendizado na organização	E	9,0	37,2
19	Avaliar o grau de realização da missão, visão e estratégia	D	7,7	35,9
20	Reforçar os vínculos com a organização	E	3,9	33,8