

# INDICADORES DE DESEMPENHO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - UM ESTUDO DE CAMPO NO MUNICÍPIO DE VOLTA REDONDA

## INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS: UN ESTUDIO DE CAMPO EN EL MUNICIPIO VOLTA REDONDA

### PERFORMANCE INDICATORS FOR MICRO AND SMALL ENTERPRISES - A FIELD STUDY ON BACK CITY ROUND

**Vivian Magalhães Rodrigues\***  
vivi\_magarodri@hotmail.com

**Ualison Rébula de Oliveira\*\***  
ualison.oliveira@gmail.com

\* Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

\*\* Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ – Brasil

---

#### Resumo

O presente trabalho retrata um importante tema para a gestão de Micro e Pequenas Empresas, visto que as mesmas possuem uma elevada taxa de mortalidade, devido a vários fatores e a não utilização de indicadores de desempenho para o controle das ações organizacionais. Dentro deste contexto, o trabalho tem como principal objetivo verificar se as Micro e Pequenas Empresas do Município de Volta Redonda utilizam indicadores de desempenho baseado nos estudos de índices do *Balanced Scorecard* (BSC), comparando as empresas finalistas do Prêmio Mérito Lojista com as participantes da 17<sup>o</sup> Feira Flumisul. Este artigo foi desenvolvido por meio de levantamento bibliográfico baseado nas definições de Indicadores de desempenho, *Balanced Scorecard* (BSC) e, também foi aplicado um questionário em 12 empresas para averiguar se as mesmas utilizam indicadores como ferramenta de auxílio nas tomadas de decisões. O artigo conclui que as Micro e Pequenas Empresas pesquisadas não só possuem conhecimento de sistema de indicadores de desempenho como também os aplicam em diversos setores da organização.

**Palavras-chave:** Indicadores Desempenho, *Balanced Scorecard*, Micro e Pequenas Empresas

#### Resumen

El presente trabajo retrata un tema importante para la gestión de las micro y pequeñas empresas, ya que tienen una alta tasa de mortalidad, debido a varios factores y la falta de uso de indicadores de desempeño para controlar las acciones de la organización. Dentro de este contexto, el trabajo tiene como objetivo principal verificar si las Micro y Pequeñas Empresas del Municipio de Volta Redonda utilizan indicadores de desempeño basados en los estudios de índices del *Balanced Scorecard* (BSC), comparando las empresas finalistas del Premio Mérito Lojista con los participantes del XVII Feria de Flumisul. Este artículo fue desarrollado por medio de una encuesta bibliográfica basada en las definiciones de Indicadores de desempeño, *Balanced Scorecard* (BSC) y también se aplicó un cuestionario en 12 empresas para averiguar si usan los indicadores como una herramienta de ayuda en la toma de decisiones. El artículo concluye que las Micro y Pequeñas Empresas

encuestadas no solo tienen conocimiento del sistema de indicadores de desempeño, sino que también los aplican en diferentes sectores de la organización. **Palabras clave:** Indicadores de rendimiento, Cuadro de mando integral, Micro y pequeñas empresas.

### **Abstract**

The present work shows an important issue for the management Micro and Small Companies, given that they have a high mortality rate due to several factors and no use of performance indicators for control of organizational actions. In this context, the work has as main objective to verify if the Micro and Small Companies from Volta Redonda use performance indicators based on levels of studies of the Balanced Scorecard (BSC). This article was developed through a literature review based on performance indicators definitions, Balanced Scorecard (BSC), and was also a questionnaire on 12 companies to determine whether they use indicators as an aid to decision-making tool. The article concludes that Micro and Small Companies surveyed not only have performance indicators system of knowledge but also apply them in various sectors of the organization.

**Keywords:** Performance indicators, Balanced Scorecard, Micro and Small Companies.

---

## **1. INTRODUÇÃO**

As Micro e Pequenas Empresas são de grande importância para a economia brasileira, uma vez que elas representam 99% dos estabelecimentos formais do país, empregam, aproximadamente, 60% da população economicamente ativa e são responsáveis por 20% do PIB - Produto Interno Bruto (SEBRAE, 2013). Segundo Koteski (2004) as Micro e Pequenas Empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira.

No entanto, segundo o SEBRAE (2013), tomando como referência pequenos negócios constituídos entre 2007 e 2010, a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade foi de 75,6%. E, apesar desse percentual ser elevado, 24,2% dos micro e pequenos empreendimentos não conseguem se manter muito tempo no mercado. Isso ocorre, entre outros fatores, pela falta de instrumentos que auxiliem os pequenos empresários a medirem o desempenho de seus negócios. (SEBRAE 2013)

Tendo em vista o cenário no qual se encontram as Micro e Pequenas Empresas, o presente artigo tem como objetivo geral analisar se os micro e pequenos empresários do município de Volta Redonda-RJ utilizam indicadores de desempenho baseado nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) para o controle do desempenho organizacional, bem como no auxílio de tomada de decisões, comparando as empresas finalistas do Prêmio

Mérito Lojista com as participantes da 17<sup>o</sup> Feira Flumisul. E como objetivo específico, tem como finalidade identificar indicadores considerados viáveis a cada tipo de organização; analisar se as Micro e Pequenas Empresas estabelecem e controlam suas estratégias e indicadores de desempenho considerados importantes para elas se manterem no mercado; obter um percentual de empresas que aplicam o conhecimento do BSC em seus processos e, por fim, constatar fatores necessários para o desenvolvimento, crescimento e manutenção das empresas no mercado em que atuam.

Para a realização do trabalho foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre os temas: Indicador de Desempenho, *Balanced Scorecard* (BSC) e Micro e Pequenas Empresas. Em uma segunda etapa foi feita uma pesquisa de campo por meio de levantamento de dados através de entrevistas com questionários estruturados.

## **2. MÉTODO DA PESQUISA**

É apresentado nesta seção o método de pesquisa utilizado para a elaboração do trabalho. Ele consiste na realização de uma pesquisa bibliográfica, que segundo Tognetti (2006) é um tipo de pesquisa que requer conhecimento de termos técnicos e sinônimos, imprescindível a qualquer pesquisa científica, e tem como enfoque desvendar, pesquisar e analisar as principais contribuições sobre um determinado tema.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de levantamento de dados através de entrevistas com questionários estruturados, onde se explicava cada pergunta ao entrevistado. O questionário foi elaborado a partir do estudo do modelo do que é aplicado pelo SEBRAE para o Prêmio Nacional de Micro e Pequena Empresa.

A pesquisa foi realizada em doze Micro e Pequenas Empresas (MPE's) do município de Volta Redonda, das quais seis são finalistas ao Prêmio Mérito Lojistas - organizado pela Câmara dos Dirigentes, que tem como objetivo incentivar e estimular as empresas a atingirem eficácia em seu ramo. E seis foram participantes da 17<sup>o</sup> Feira Flumisul, organizado pela Prefeitura Municipal, onde reúnem empresários de todos os setores da economia da região.

No questionário aplicado continham indagações sobre o perfil dos microempresários, missão, visão, estratégias organizacionais e indicadores de desempenho. A respeito dos indicadores foram priorizados treze indicadores baseados nas perspectivas do BSC, que foram

elaborados por uma integrante do grupo de pesquisa da Universidade Federal Fluminense, o FINANPEG (RODRIGUES 2013).

No Quadro 1 são apresentados indicadores de desempenho relacionados ao BSC que para Rodrigues (2013) são um conjunto de índices de desempenho genéricos que auxiliam gestores de Micro e Pequenas Empresas nas tomadas de decisões.

**Quadro 1** – Indicadores de desempenho do BSC

INDICADORES	FINANCEIROS	CLIENTES E MERCADO	INTERNOS	APRENDIZADO E CRESCIMENTO
	Margem Líquida	Taxa de Crescimento	Taxa de Retrabalho	Taxa de Informatização
	Endividamento Oneroso	Taxa de Inadimplência	Falha no Atendimento	Treinamento
	Prazo Médio de Pagamento	Retenção de Clientes		Acidentes com Funcionários
	Prazo Médio de Recebimento			Produtividade dos Funcionários

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2013)

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

Essa seção abordará a revisão da literatura relacionada aos principais pontos do tema, a saber: indicadores de desempenho, sistemas de indicadores de desempenho e micro e pequenas empresas.

#### 3.1. INDICADORES DE DESEMPENHO

Tem-se observado a necessidade das empresas medirem seus desempenhos tanto no âmbito social quanto no econômico. E com a velocidade e a facilidade de obter informações, as empresas se tornaram cada vez mais dinâmicas e competitivas. Com isso os empresários tiveram que buscar formas alternativas para se manterem ou ganharem posição no mercado.

Araújo (2001) argumenta que para apoiar o processo estratégico deveria existir um sistema capaz de fornecer informações sobre a concorrência e sobre fatores geradores de sucesso que, indicados, avaliados e monitorados constituem elementos essenciais para atingirem metas estratégicas e para aumentar a eficácia organizacional.

É neste contexto que surgem os Indicadores de Desempenho, que são variáveis que estudam, controlam, planejam, e implementam estratégias de gestão de empresas desde o seu ambiente interno até o externo, facilitando assim a tomada de decisão (ARAÚJO, 2001).

Para Kaplan & Norton (2000) indicar o desempenho significa medir, mensurar o resultado de ações programadas. É preciso saber se o processo está progredindo, comparando-o consigo mesmo num momento anterior ao tempo, ou a partir de um referencial estabelecido.

De acordo com Sink e Tuttle (1993), a principal função de um sistema de Indicadores de Desempenho é mostrar a necessidade de ações de melhoria e averiguar se as mesmas estão produzindo os efeitos desejados. Conforme o autor, os indicadores de desempenho podem ser utilizados para:

a) Controle: as medições ajudam a reduzir as variações, como por exemplo, controle dos lotes de matéria prima;

b) A auto avaliação: as medidas podem ser usadas para avaliar quão bem está se comportando o processo e determinar as melhorias a serem implementadas;

c) Melhoria contínua: as medidas podem ser utilizadas para identificar fontes de defeitos, tendências de processos e prevenção de defeitos, determinarem a eficiência e efetividade dos processos, bem como as oportunidades para sua melhoria;

d) Avaliação administrativa: sem medir não há certeza de que se está agregando valor, e se está sendo efetivo e eficiente.

Ou seja, a avaliação do desempenho é necessária para qualquer empresa, pois sem a gestão e o monitoramento das atividades, as organizações não sabem se estão no caminho correto para atingir seus objetivos almejados. Vale ressaltar também que os índices não financeiros são tão importantes quanto os financeiros.

### **3.2. SISTEMA DE INDICADOR DE DESEMPENHO *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

Segundo Galindo (2005) o BSC foi exposto pela primeira vez na década de 1990, representando um sistema de alinhamento e controle estratégico e está sendo implementado por um crescente número de empresas de sucesso em todo o mundo. Baseia-se na premissa de integração de indicadores que reflitam as perspectivas financeiras, as perspectivas dos clientes, dos processos internos e da capacidade de aprendizagem e crescimento. Dessa forma, o BSC tornou-se um importante instrumento de alinhamento entre processos e estratégia (MALAGENÑO *et al.*, 2018), na medida em que associa concretamente os fatores impulsionadores do desempenho com as medições de resultado, gerando, com isso, maior

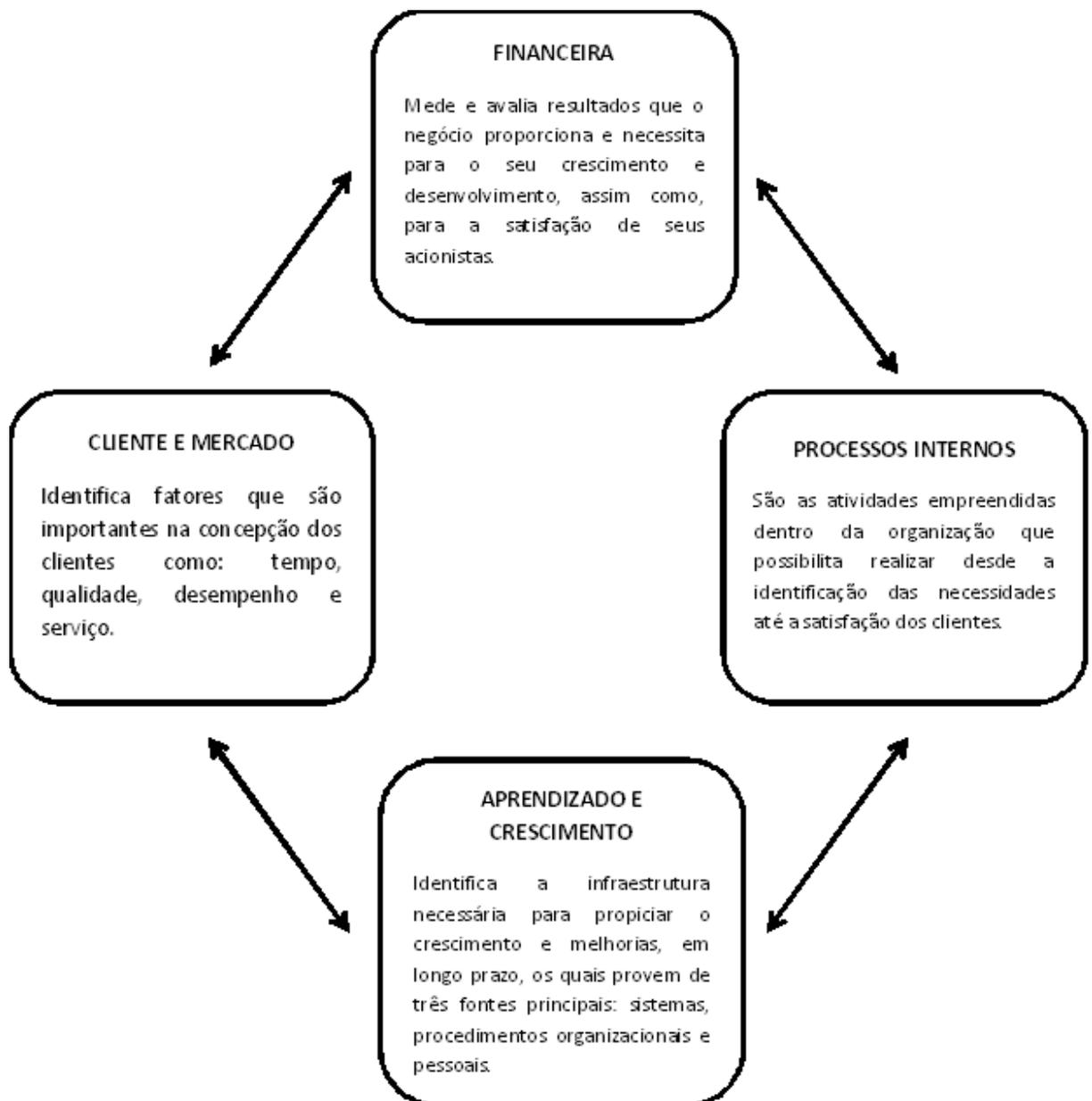
vinculação e comprometimento das pessoas que estão envolvidas nas ações em todos os níveis da organização.

Kaplan e Norton (2000) pontuam que os indicadores financeiros e contábeis estavam prejudicando o desenvolvimento das empresas. Com isso foi criado na década de 1990, pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton da *Harvard Business Review*, o *Balanced Scorecard* (BSC) que tem a finalidade de realizar um equilíbrio entre perspectivas de desempenho interna e externas, entre planejamentos de curto e longo prazo, entre tendências e ocorrências e entre índices financeiros e não financeiros.

Logo estas medidas servem como base para um sistema de medição e gestão de estratégias (MESSEGHEM *ET AL.*, 2018; GALLO *ET AL.*, 2018 e COSTA *ET AL.*, 2019) por meio do qual o desempenho organizacional é medido de forma equilibrada sob quatro perspectivas: Financeiras, Cliente e Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Na Figura 1 é apresentado um diagrama sobre o objetivo de cada perspectiva do sistema de indicadores de desempenho *Balanced Scorecard*.

**Figura 1** – Perspectivas BSC



Fonte: Adaptado Silva (2003)

A aplicação do BSC como ferramenta de gestão independe do ramo de atividade, tamanho da empresa ou da organização ter ou não fins lucrativos. Em Malagueno *et al.* (2018) observa-se a aplicação do BSC em microempresas, ao passo que em Gupta *et al.* (2019) aborda-se o uso da ferramenta em Bancos; Messeghem *et al.* (2018) e Soysa *et al.* (2019) mostram o emprego do BSC em organizações sem fins lucrativos; Nouri *et al.* (2019) observa o BSC em cadeias de suprimentos, Dobrovic *et al.* (2018) na construção civil e Periz-Ortiz *et al.* (2019) em universidades.

### 3.3. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Quando se trata da conceituação das Micro e Pequenas Empresas, segundo o SEBRAE (2007), não há unanimidade sobre a delimitação do seguimento das Micro e Pequenas Empresas, pois cada autor a classifica segundo alguns critérios específicos; seja por faturamento, número de pessoas ocupadas, o total de ativos líquidos, estrutura de propriedade da empresa entre outros.

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que busca alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios e entre outras. (SEBRAE, 2007)

Viol e Rodrigues (2000) assinalam que independente das diferenças quanto à definição, existem características próprias as Micro e Pequenas Empresas que são praticamente comuns em todos os países, como a alta participação na geração de empregos, a produção e produtividade, o alto índice de nascimento e mortalidade, o elevado custo fixo a ser enfrentada em suas operações, a dificuldade na obtenção de financiamentos e entre outras.

O conceito mais apropriado para definir Micro e Pequena Empresa de acordo com o SEBRAE (2007) é o critério de números de pessoas ocupadas, ou seja, quantos funcionários as empresas possuem, juntamente com seu proprietário. Conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2** - Classificação das empresas segundo o porte

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
<b>Microempresa</b>	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
<b>Pequena Empresa</b>	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
<b>Média Empresa</b>	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
<b>Grande Empresa</b>	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE (2007)

Outro critério muito utilizado pelo SEBRAE é o faturamento destas empresas, ou seja, porem ser classificadas quanto ao seu rendimento anual.

No Quadro 3, o SEBRAE (2007) mostra a classificação das empresas de acordo com o seu faturamento anual, ou seja, reflete o tamanho de mercado da empresa.

**Quadro 3** - Classificação das empresas segundo o faturamento

<b>Faturamento</b>	
<b>Microempresa</b>	Até R\$ 360 mil
<b>Pequena Empresa</b>	Entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões

Fonte: SEBRAE (2007)

Segundo o IBGE (2003) as Micro e Pequenas Empresas podem ser familiares e/ou empregadoras. Nas Micro e Pequenas Empresas familiares trabalham somente os proprietários, os membros da família e/ou os sócios. Já as empregadoras são definidas como aquelas que tenham pelo menos uma pessoa na condição de empregado.

### **3.3.1. A Importância das Micro e Pequenas Empresas no Brasil**

Atualmente as Micro e Pequenas Empresas são fundamentais na economia brasileira. Pois segundo Koteski (2004) este tipo de empresa são os principais pilares que sustentam a economia do país, quer pelo número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente ou pela sua capacidade de gerar empregos.

Segundo Pinheiro (1996) a contribuição das Micro e Pequenas Empresas é reconhecida principalmente na capilaridade que estes negócios propiciam e na absorção de mão de obra, inclusive aquela com maior dificuldade de inserção no mercado, como jovens em busca pelo primeiro emprego e as pessoas com mais de 40 anos.

## **4. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE VOLTA REDONDA-RJ**

De acordo com o SEBRAE (2013) a cidade possui cerca de 260 mil habitantes e a mesma ocupa a terceira posição no Índice de Desenvolvimento Humano, o IDH.

Segundo a Câmara Municipal de Volta Redonda o município possui uma lei específica para Micro e Pequena Empresa que é a Lei Municipal número 4929. Esta lei regulamenta na cidade de Volta Redonda o tratamento diferenciado e favorecido às Micro e Pequenas Empresas de que trata a Lei Complementar Federal numero 123, de 2006, e dá outras providências.

De acordo com a Secretária Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Volta Redonda, a SMDet-VR, as Micro e Pequenas Empresas da cidade de Volta Redonda compõem cerca de 90% dos empreendimentos legalizados, ou seja, são mais de nove mil microempreendedores localizados na cidade. Além disso, para a SMDet-VR, Volta Redonda

é a principal cidade localizada no Médio Paraíba Fluminense, pois possui uma ampla infraestrutura no setor de comércio e serviços, que emprega pouco mais de 40 mil pessoas.

## 5. RESULTADOS DA PESQUISA E SUA ANÁLISE

Nesta parte do presente trabalho são apresentados e discutidos indicadores considerados viáveis a cada tipo de organização, se as Micro e Pequenas Empresas estabelecem e controlam suas estratégias e indicadores de desempenho considerados importantes para elas se manterem no mercado, o percentual de empresas que aplicam o conhecimento do BSC em seus processos e por fim fatores necessários para o desenvolvimento, crescimento e manutenção das empresas no mercado em que atuam. Gráficos, tabelas e porcentagens são utilizadas nesta etapa para mensurar e copilar os resultados obtidos nas seis Micro e Pequenas Empresas finalistas do Prêmio Mérito Lojista de Volta Redonda e nas seis participantes da 17<sup>o</sup> Feira Flumisul.

Das doze empresas selecionadas para a pesquisa, seis são Micro e Pequenas que se inscreveram e que por possuírem características consideradas adequadas pelo SEBRAE puderam concorrer ao Prêmio Mérito Lojista, as outras seis foram empresas que tinham interesse de se tornarem conhecidas por um maior número de pessoas, e viram na 17<sup>o</sup> Feira Flumisul uma oportunidade para alavancar seus negócios.

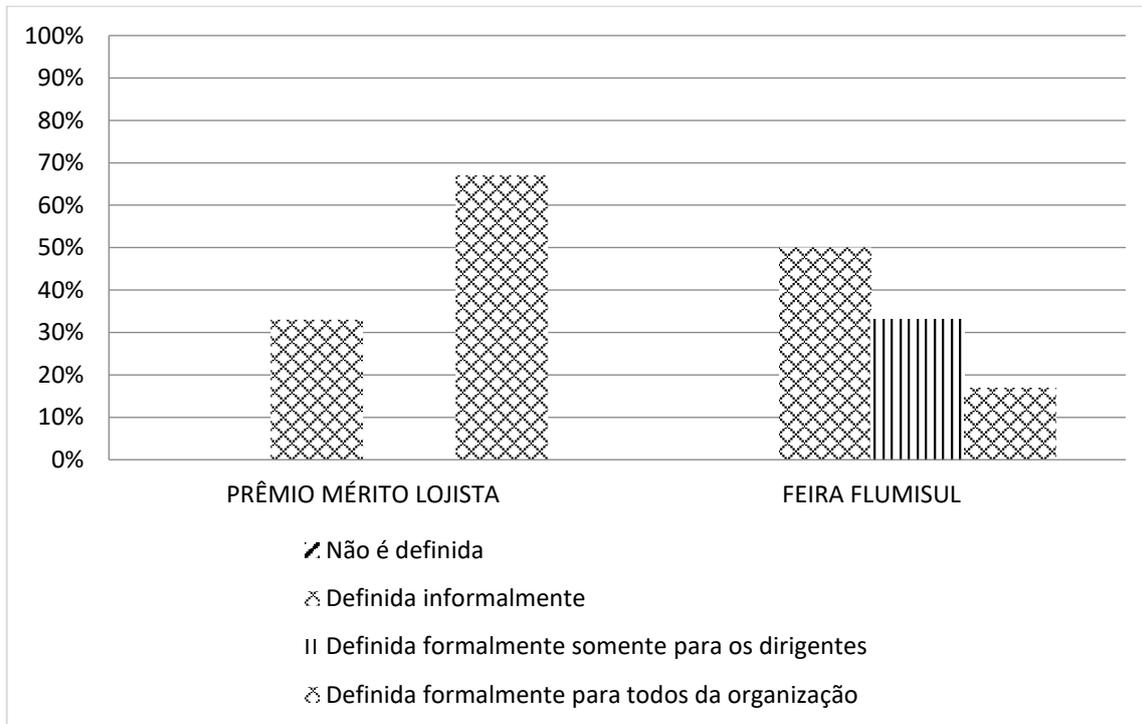
Um dos primeiros fatores analisados foi se as Micro e Pequenas Empresas em estudo definem a Missão, a Visão, as estratégias organizacionais, a se as mesmas utilizam um sistema de indicadores de desempenho. Já em uma segunda etapa, foi analisado se as empresas em questão utilizam e/ou monitoram algum indicador das perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*.

Para o SEBRAE (2009), a Missão da empresa é uma afirmação sobre o que a organização é, ou seja, delimitam a finalidade de sua existência. O SEBRAE (2009) estipulou algumas perguntas para ajudar os micro empresários a definirem a sua Missão empresarial:

- Qual razão da nossa existência? Qual o nosso propósito?
- O que é que a Micro e Pequena empresa tem de distinto?
- Quem é ou deveriam ser os nossos principais clientes ou segmentos de mercado?
- Quais são os nossos principais produtos? E quais serão?

Após a análise do Resultado percebeu-se que 67% das MPE's finalistas do Prêmio Mérito Lojista tem definida a Missão de maneira formal, ou seja, de forma escrita e que é

conhecida por todos os funcionários e clientes enquanto somente 17% das MPE's participantes da 17ª Feira Flumisul tem definidas e registradas sua Missão sob a forma escrita. O gráfico 1 esclarece como a Missão é divulgada nas Micro e Pequenas empresas estudadas.



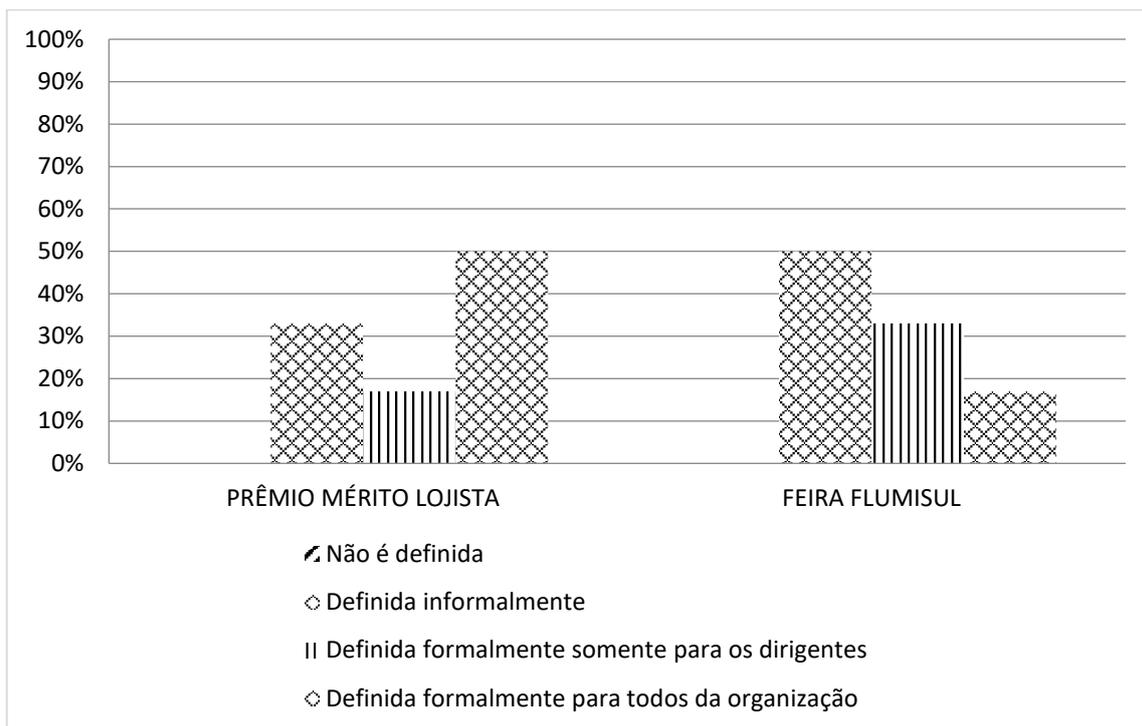
**Gráfico 1-** Definição de Missão

Fonte: elaboração própria

A Visão empresarial, de acordo com o SEBRAE (2009), é um futuro para a organização, logo o que a empresa deseja alcançar em um determinado tempo. O SEBRAE (2009) também criou perguntas facilitadoras para os micro empresários estipularem a Visão da empresa que dirigem:

- O que queremos ser no futuro?
- Em que direção a empresa pretende seguir?
- Como a empresa deseja ser reconhecida no futuro.

Os resultados obtidos mostraram que 50% das empresas do Mérito Lojista em estudo têm definida a Visão formalmente, ou seja, de forma escrita e que é de conhecimento de todos os funcionários, incluindo os clientes. E 50% das empresas da Flumisul informam informalmente aos funcionários e clientes a visão da organização. O gráfico 2 demonstra se as Micro e Pequenas Empresas em questão tem o conceito de visão definido.

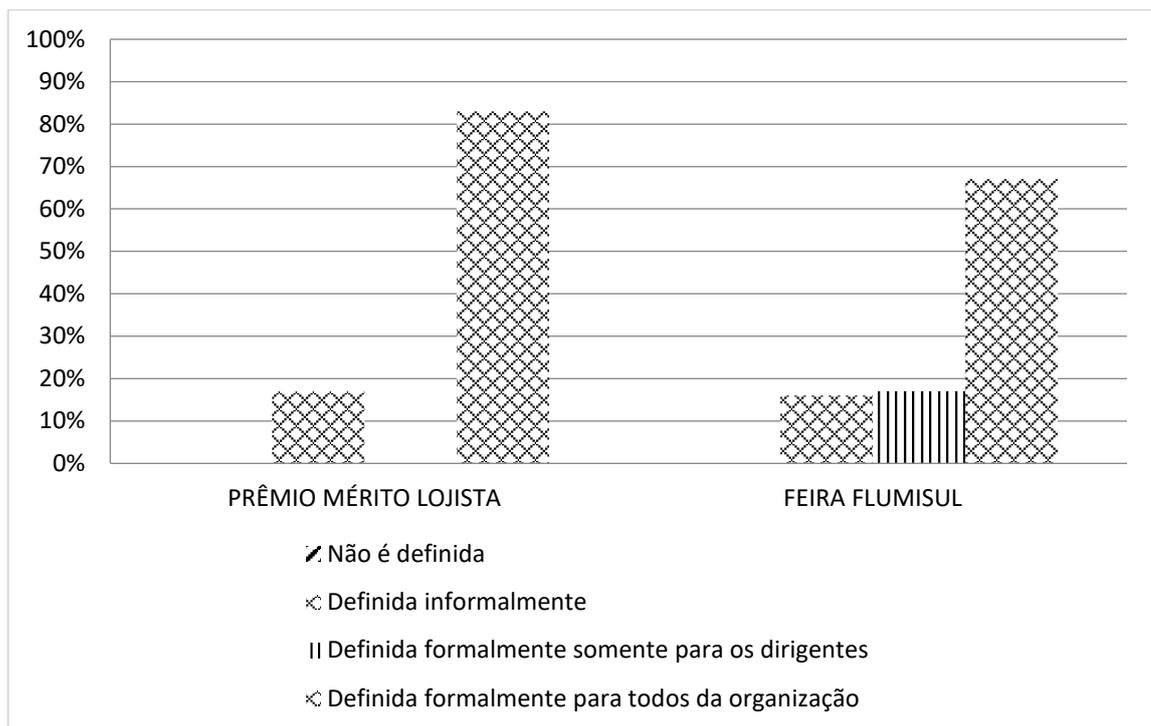


**Gráfico 2-** Definição de Visão

Fonte: elaboração própria

De acordo com o SEBRAE (2009) um bom planejamento estratégico é um dos principais fatores de sucesso para Micro e Pequenas Empresas e definir as metas e os objetivos fazem parte deste planejamento. Portanto as estratégias são um meio de atingir as metas traçadas para alcançar os objetivos estipulados.

As pesquisas realizadas informam que 83% das empresas da primeira entidade têm um planejamento estratégico abrangente aos principais aspectos do negócio e estão definidos formalmente. Já 16% das organizações da segunda entidade em estudo não possuem nenhum tipo de estratégia definido. O Gráfico 3 demonstra se as empresas fazem algum tipo de planejamento estratégico e se os mesmos são difundidos por toda organização.

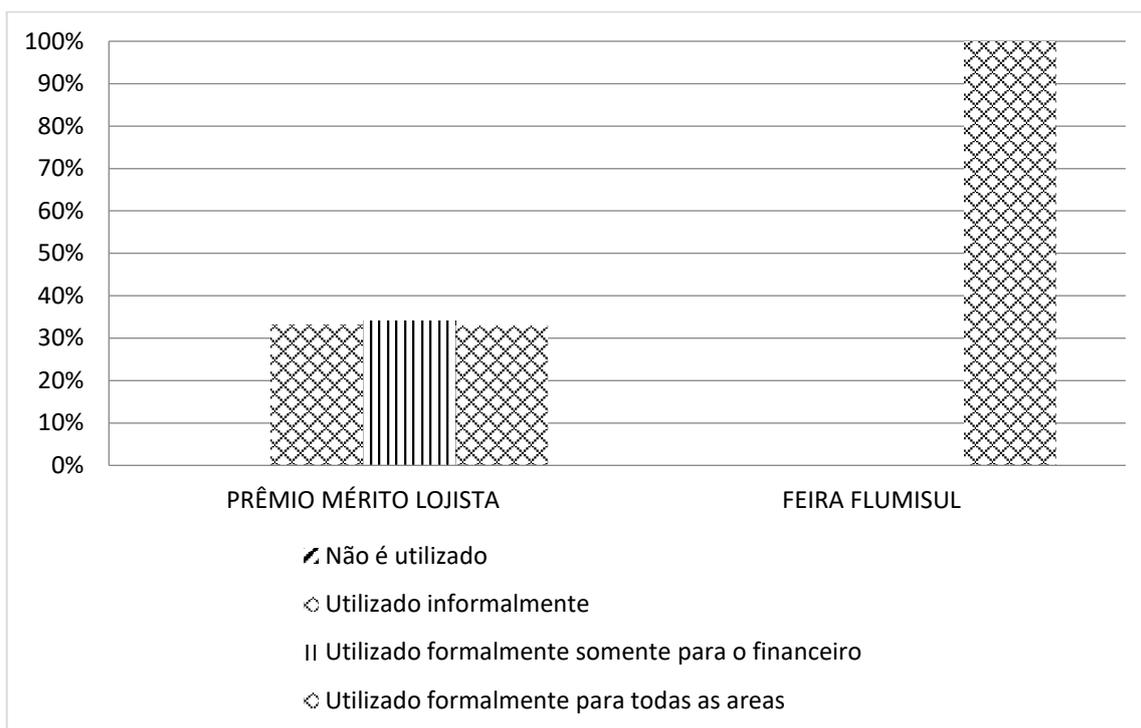


**Gráfico 3-** Definição de Estratégia

Fonte: elaboração própria

Conforme o SEBRAE (2009), toda estratégia precisa de um indicador que as mensuram e as controlam. Ou seja, os indicadores auxiliam, por meio de avaliações quantitativas, na análise do desempenho da empresa no mercado em que atua.

33% das empresas relacionadas no Prêmio utilizam a análise de desempenho da empresa regularmente, abrangendo para todas as áreas organizacionais como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, funcionários, fornecedores e produção. Enquanto 100% das empresas da 17ª Feira utilizam indicadores de desempenho para este mesmo fim. O gráfico 4 exemplifica como os indicadores de desempenho são utilizados pelas Micro e Pequenas Empresas.



**Gráfico 4-** Utilização de Indicadores

Fonte: elaboração própria

Foram selecionados treze indicadores BSC baseado em um trabalho de conclusão de curso de uma pesquisadora do grupo FINANPEG da Universidade Federal Fluminense, Rodrigues (2013), sendo que quatro são relacionados a perspectivas financeiras da empresa; dois índices da perspectiva de aprendizado e crescimento; três indicadores de análise da perspectiva com os clientes e Mercado e, quatro índices relativos à perspectiva de processos internos da organização.

Foram analisadas se as empresas em estudo utilizam algum dos treze indicadores baseado no trabalho de conclusão de curso. E se possuem tendência favorável ou desfavorável no atual momento do mercado. Entende-se por tendência favorável a característica da empresa possuir desempenho positivo perante aos fatores externos, como, por exemplo, a sazonalidade do mercado e taxas governamentais. Já a tendência desfavorável se caracteriza por um desempenho abaixo do esperado no presente mercado.

### **Perspectiva Financeira**

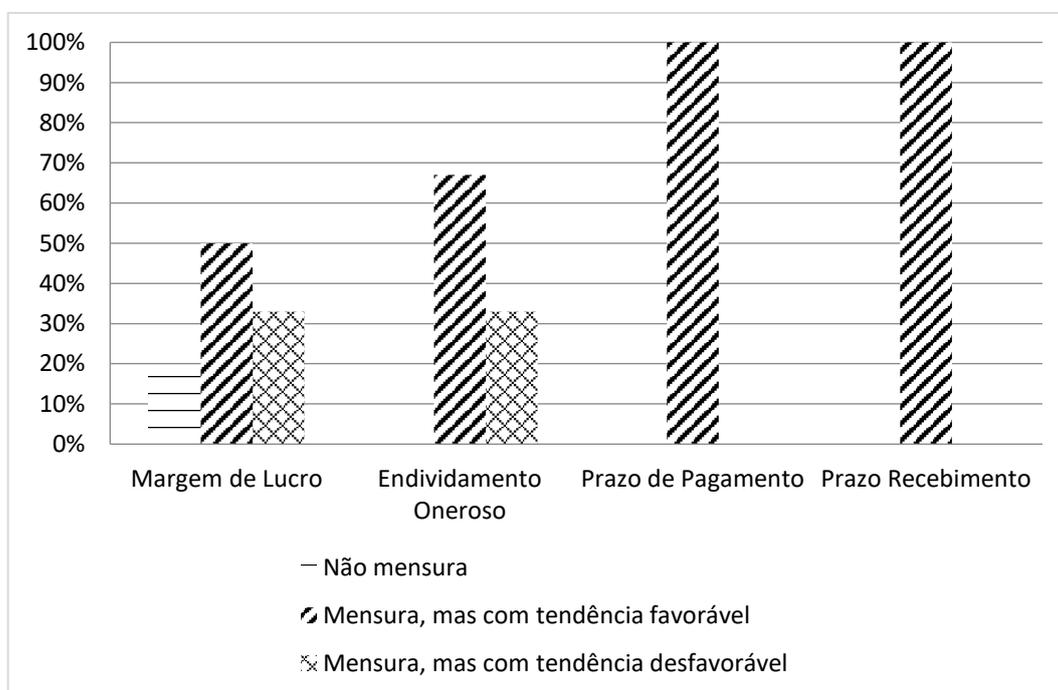
Para Kaplan e Norton (2000) Margem de Lucro é a porcentagem que é adicionada aos custos finais do produto ou serviço acabado, ou seja, o quanto de lucro a empresa terá com a venda do produto. É calculado através dos custos envolvidos mais o acréscimo sobre os custos na formação do preço final do produto.

Endividamento Oneroso, segundo Kaplan e Norton (2000) é um indicador que mensura o comprometimento do capital próprio da organização em relação a dívidas com bancos, debêntures, duplicatas e entre outras operações que possuam custos financeiros. É mensurado dividindo o total da dívida onerosa pelo patrimônio líquido da empresa.

O Prazo Médio de Pagamento aos fornecedores, para Kaplan e Norton (2000) é o número de dias que a empresa leva para quitar suas dívidas com os fornecedores de matéria prima. É calculado dividindo a dívida com os fornecedores pela média de compras da empresa e após esta divisão multiplica-se por 360 que é a quantidade de dias no período de um ano.

Já o Prazo Médio de Recebimento dos clientes, ainda de acordo com Kaplan e Norton (2000) é o tempo médio que a empresa demora a receber de seus clientes aquilo que lhe é faturado, ou seja, número de dias que a empresa espera para receber suas vendas. É estipulado pela divisão do valor de duplicatas a receber pelo valor de vendas e o resultado multiplicado por 360 que é a quantidade de dias no período de um ano.

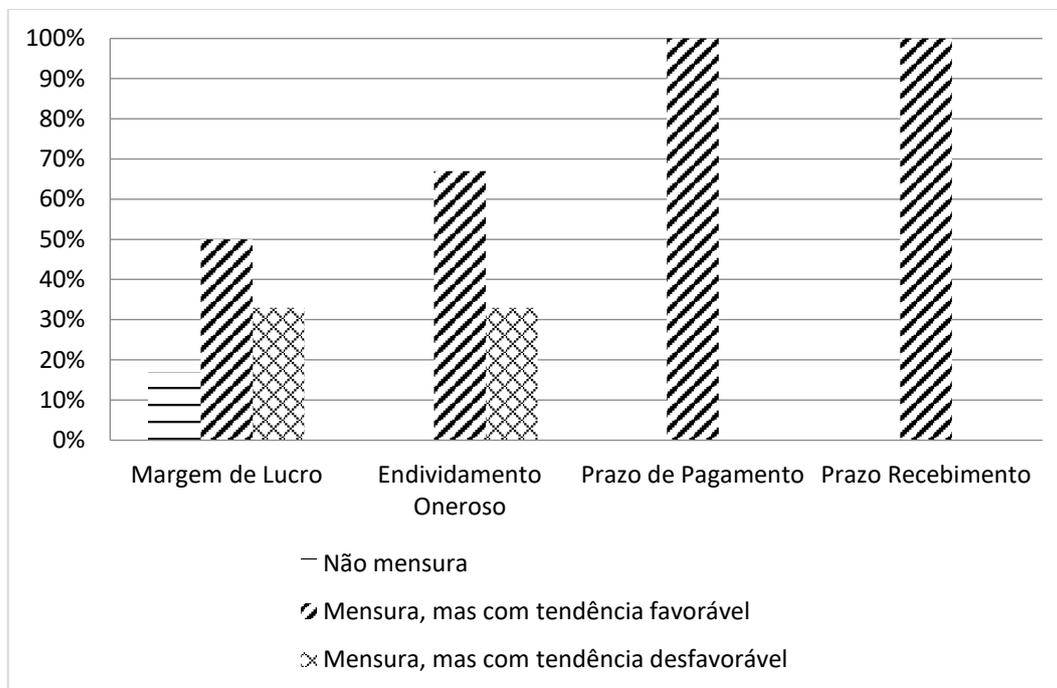
No gráfico 5 estão explicitados os resultados da pesquisa relacionados às perspectivas financeiras das Micro e Pequenas empresas em estudo do Prêmio Mérito Lojista e o gráfico 6 demonstra os resultados das empresas participantes da 17ª Feira Flumisul.



**Gráfico 5-** Perspectiva Financeira – Prêmio Mérito Lojista

Fonte: elaboração própria

O resultado mostra que 17% das empresas finalistas ao Prêmio Mérito Lojista não mensuram seus Endividamentos Onerosos. Já a Margem de Lucro, o Prazo Médio de Pagamento e de Recebimento é controlado e não possuem resultados negativos.



**Gráfico 6** – Perspectiva Financeira – 17º Feira Flumisul

Fonte: elaboração própria

O gráfico 6 mostra que 17% das empresas entrevistadas na Feira Flumisul não mensuram e/ou controlam a Margem de Lucro de seus produtos, mas, 50% controlam sua Margem de Lucro e obtêm um resultado positivo. Já no Endividamento Oneroso 67% das MPE's medem e conseguem atingir um resultado acima do esperado quanto a este índice. No tocante ao Prazo de Pagamento e de Recebimento observa-se que é 100% a satisfação dos empresários.

Com relação aos indicadores questionados da perspectiva financeira, percebeu-se que os resultados quanto ao indicador de margem de lucro está sendo mensurado com tendência favorável pelos empresários mesmo o país estando passando por um momento de crise e os mesmos atribuem esse fato ao bom gerenciamento que eles realizam das mesmas.

### **Perspectiva de Crescimento e Aprendizado**

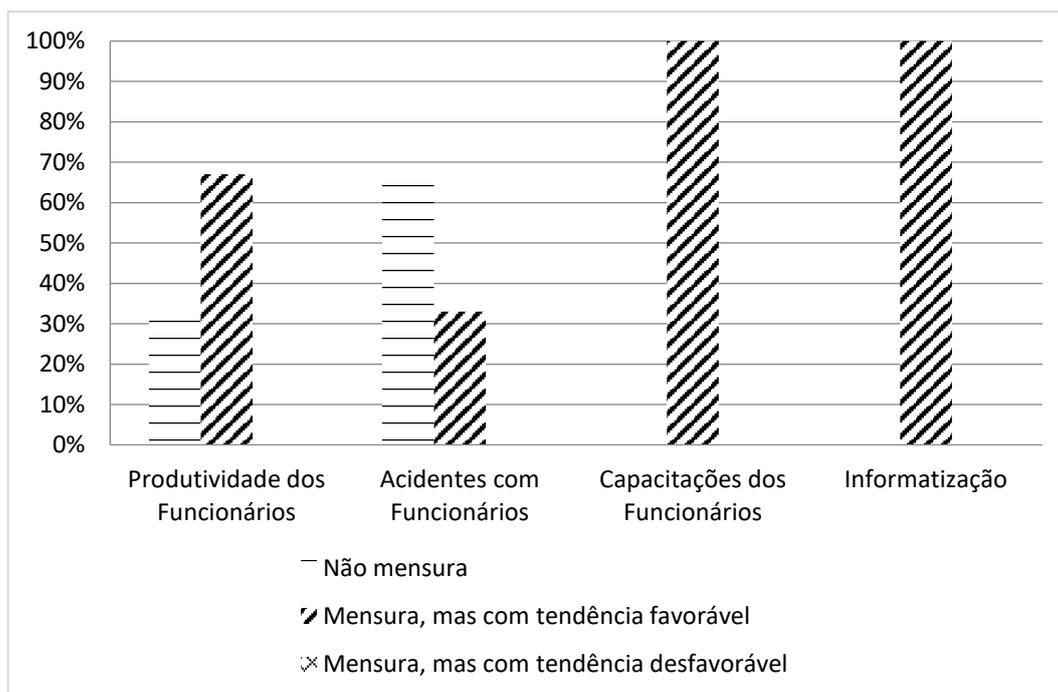
A Produtividade no Trabalho, segundo Kaplan e Norton (2000), pode ser entendida como o desempenho de cada colaborador, ou seja, o quanto ele gera de receita para a organização.

Os Acidentes com Funcionários estão ligados ao número de acidentes registrados ocorridos no ambiente do trabalho em um determinado período de tempo (KAPLAN; NORTON, 2000).

Capacitação dos Funcionários, para Kaplan e Norton (2000) pode ser entendida como a relação entre o investimento que a empresa faz na capacitação de seus funcionários e as horas por ele trabalhadas.

A Informatização segundo Kaplan e Norton (2000) está relacionada a alternativas que automatizem tanto o processo produtivo como a área administrativa da organização em busca de uma melhor infraestrutura.

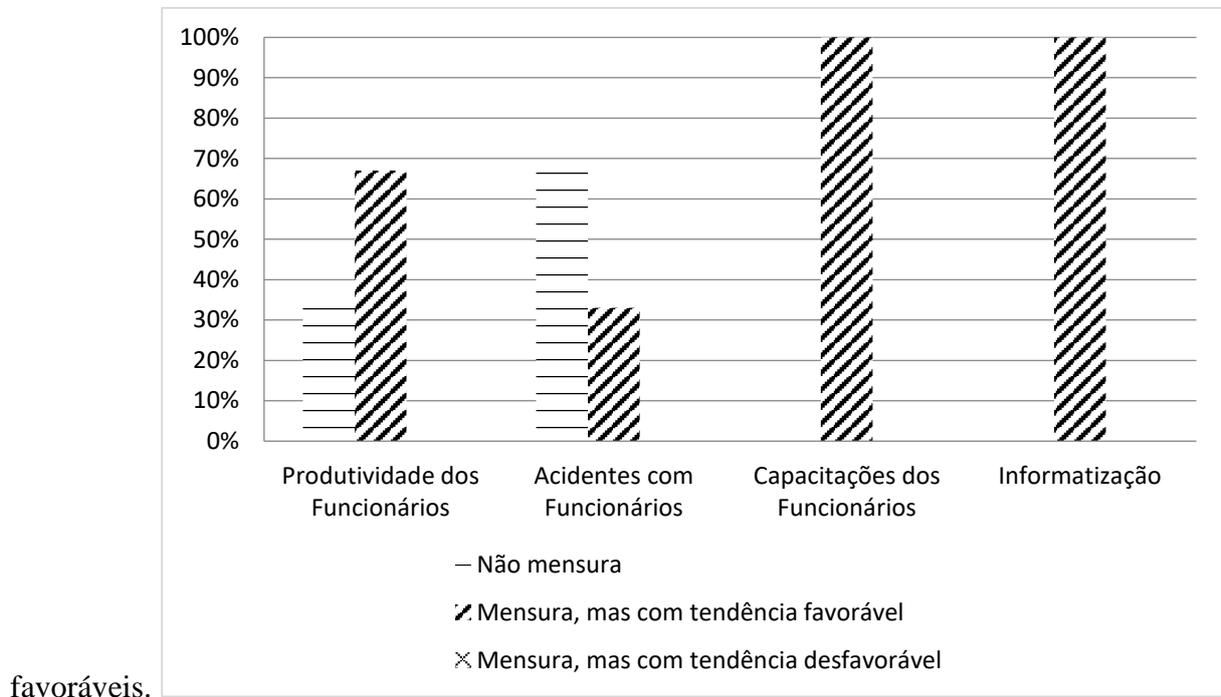
O gráfico 7 demonstra o cenário das empresas estudadas do Mérito Lojista no que diz respeito aos indicadores da perspectiva de aprendizado e o gráfico 8 esclarece a visão das empresas da Flumisul quanto a esta perspectiva.



**Gráfico 7-** Perspectiva de Crescimento e Aprendizado – Prêmio Mérito Lojista  
Fonte: elaboração própria

A pesquisa realizada demonstra que 100% das organizações estudadas possuem e controlam a produtividade de seus funcionários. Como a maioria é empresa de prestação de serviços não mensuram acidentes de trabalho, somente 17% medem, pois lidam com riscos. 17% das empresas capacitam seus colaboradores, mas obtém resultado abaixo do esperado quando o treinamento termina, pois alegam que seus funcionários não conseguem absorver 100% o aprendizado. E 17% das MPE's possuem resultado desfavorável quanto à

informatização e, um dos motivos é o bloqueio dos empresários quanto à inovação e mudanças, mas 83% investem na informatização de seus processos e evidenciam resultados



favoráveis.

**Gráfico 8-** Perspectiva de Crescimento e Aprendizado – 17º Feira Flumisul

Fonte: elaboração própria

No gráfico 8 pode-se observar que 100% das empresas da Feira Flumisul investem constantemente na capacitação de seus funcionários e na informatização de seus processos produtivos e administrativos, ou seja, estão sempre dispostas a inovar e a mudar. Nestas empresas 67% não mensuram se há acidentes de trabalho em sua organização, e 67% possuem uma produtividade favorável de seus colaboradores.

Com relação aos indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento, pode – se perceber após entrevista com os empresários que grande parte considera a capacitação dos funcionários como indicador mais importante, pois eles acreditam que mantendo o cliente confortável e satisfeito dentro de seus estabelecimentos virão cada vez mais clientes.

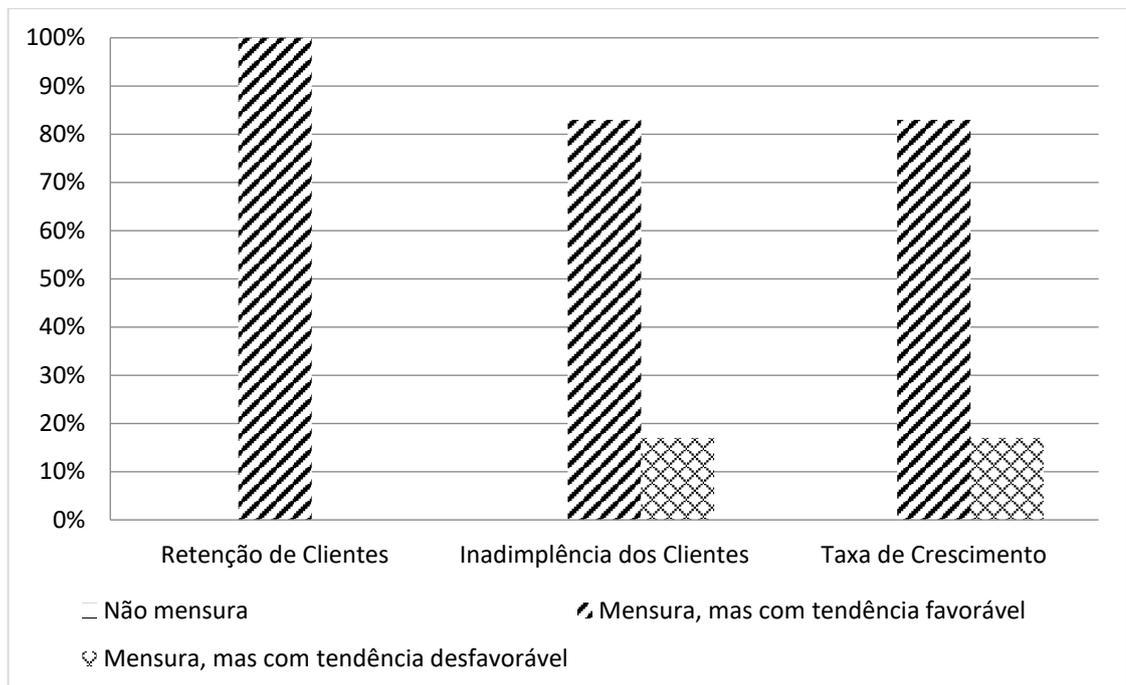
### **Perspectiva do Cliente e Mercado**

A Retenção de Clientes, segundo Kaplan e Norton (2000) é um indicador que pode ser entendido como a variação que a empresa possui de clientes em um determinado período de tempo, ou seja, se há redução, aumento e/ou estabilidade no número de clientes.

Já a Inadimplência dos Clientes, para Kaplan e Norton (2000) está ligada as informações sobre as contas em atraso dos clientes, ou seja, ajuda no gerenciamento da concessão de crédito e na cobrança de pendências.

E, por fim, a Taxa de Crescimento da empresa que segundo Kaplan e Norton (2000) é a variação das vendas da organização de um ano para o outro.

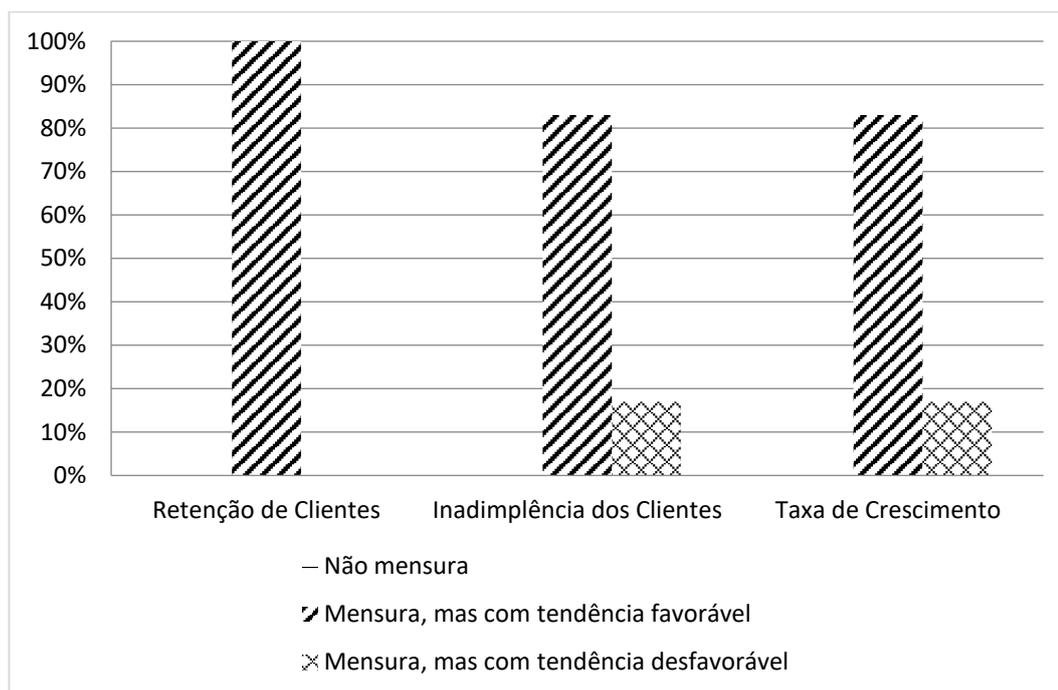
O gráfico 9 esclarece o cenário das empresas analisadas do Prêmio Mérito Lojista no que diz respeito à perspectiva de Cliente e Mercado e o gráfico 10 fala sobre as empresas da Feira Flumisul.



**Gráfico 9-** Perspectiva de Cliente e Mercado – Prêmio Mérito Lojista

Fonte: elaboração própria

O gráfico 9 apresenta que todas as Micro e Pequenas Empresas estudadas nas entrevistas do Prêmio Mérito Lojista investem para conseguirem reter os clientes, para não ocorrem inadimplências dos mesmos e assim conseguem manter sua taxa de crescimento 100%.



**Gráfico 10** – Perspectiva de Cliente e Mercado – 17º Feira Flumisul

Fonte: elaboração própria

O Gráfico 10 mostra que as empresas do Flumisul trabalham 100% para reter seus clientes, pois afirmam que este índice é um dos pontos principais que as mantêm ativas no mercado. E a pesquisa aponta que 17% das empresas possuem inadimplência de seus clientes, pois alegam que não possuem um software para ajudá-los a monitorar a quantidade de clientes e, conseqüentemente, as inadimplências dos mesmos. E 83% das organizações em questão possuem uma taxa de crescimento favorável perante o atual momento do mercado.

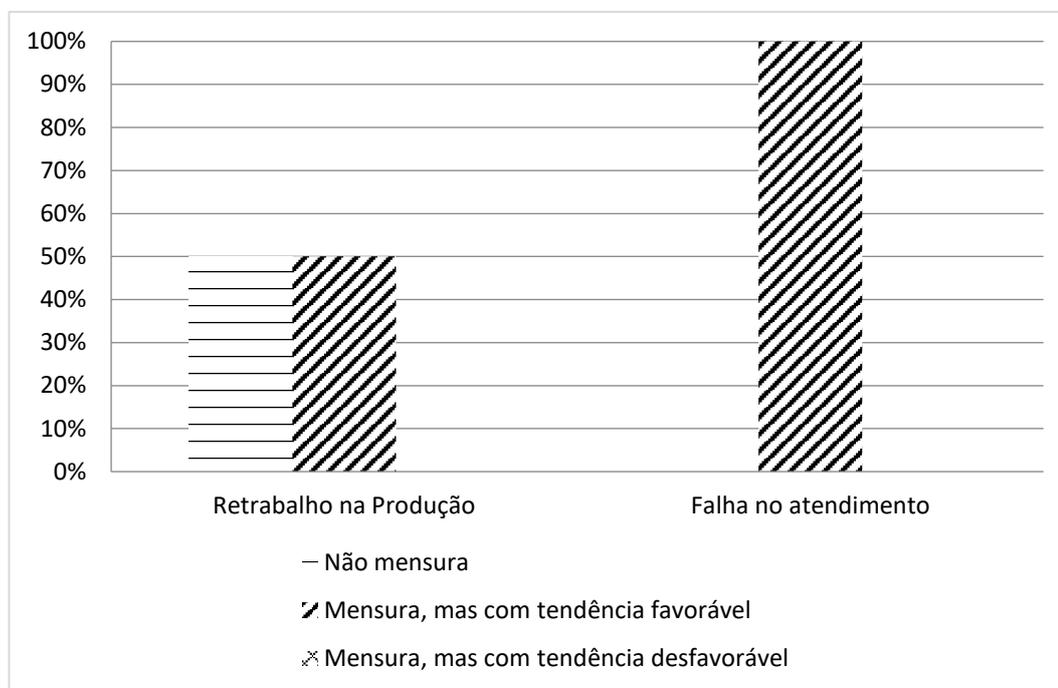
Com relação aos indicadores da perspectiva de cliente e mercado, muitos empresários disseram que o nível de inadimplência de clientes é baixo devido a forma com que vendem seus produtos; à vista ou cartão de crédito/debito.

### **Perspectiva de Processos Internos**

O Retrabalho na Produção é considerado um indicador da perspectiva de processos internos do *Balanced Scorecard (BSC)* e para o Kaplan e Norton (2000) este indicador mensura as falhas no processo produtivo que acabam gerando ônus à organização, ou seja, o retrabalho retarda a otimização de um processo produtivo.

A Falha no Atendimento é uma perspectiva que visa o cliente que para Kaplan e Norton (2000) está relacionado às vendas que a empresa não consegue concluir, por falha da mesma, e com isso geram prejuízo.

O gráfico 11 mostra a visão das Micro e Pequenas Empresas do Prêmio Mérito Lojista sobre as perspectivas de processos internos e o gráfico 12 demonstram o lado das MPE's participantes da 17º Feira Flumisul.



**Gráfico 11** – Perspectiva de Processos Internos – Prêmio Mérito Lojista

Fonte: elaboração própria

A pesquisa explicita que como todas as MPE'S finalistas do Prêmio Mérito Lojista são prestadoras de serviço e comerciais, não possuem informações suficientes para mensurar o retrabalho na produção. Por outro lado, todas as empresas investem no atendimento ao cliente para que não haja falhas neste quesito.



**Gráfico 12-** Perspectiva de Processos Internos – 17ª Feira Flumisul

Fonte: elaboração própria

O gráfico 12 esclarece que por as MPE's da Feira Flumisul serem na maioria micro indústria, 50% delas mensuram e controlam a taxa de retrabalho em sua produção. E como o esperado, elas também investem no atendimento ao cliente, eliminando assim falhas que podem vir a dar futuros prejuízos.

Com relação aos indicadores da perspectiva de processos internos notou-se após entrevista com os empresários que eles prezam muito o indicador de falha no atendimento, para que isso não seja uma barreira quanto a fidelização de clientes.

Diante do apresentado, percebe-se a necessidade de um bom gerenciamento para ajudar a manter a empresa competitiva. Assim, os Indicadores de Desempenho, financeiros ou não financeiros, podem contribuir muito para esse objetivo. Porém a adequação dos mesmos, nas Micro e Pequenas Empresas são muito difíceis devido ao alto custo, à falta de informação dos empresários, aos recursos escassos entre outros.

## 6. CONCLUSÕES

A pesquisa teve como objetivo verificar se as Micro e Pequenas Empresas do município de Volta Redonda-RJ utilizam indicadores de desempenho baseado no *Balanced Scorecard (BSC)* no auxílio do planejamento estratégico e nas tomadas de decisões

organizacionais, comparando as empresas finalistas do Prêmio Mérito Lojista com as participantes da 17<sup>o</sup> Feira Flumisul.

Foi constatado na pesquisa que, ao contrário da literatura estudada, as Micro e Pequenas Empresas não só possuem conhecimento de sistema de indicadores de desempenho como também os aplicam em diversos setores da organização.

Conseguiu-se identificar também com a pesquisa realizada que os treze indicadores questionados auxiliam os gestores no desenvolvimento, crescimento e manutenção das empresas no mercado em que atuam e nas tomadas de decisões.

Verificou-se na pesquisa que todas as MPE's participantes da 17<sup>o</sup> Feira Flumisul utilizam os indicadores de desempenho no planejamento e no controle de sua empresa para se obter um bom gerenciamento de todas as áreas da organização. Já nas MPE's finalistas ao Prêmio Mérito lojista 34% aplicam os conhecimentos dos indicadores de desempenho somente para a gestão financeira da organização, pois afirmam que não há necessidade de se controlar com indicadores os outros setores.

Com base nessas informações pode-se perceber a importância do conhecimento e aplicação dos indicadores demonstrados no trabalho, para que as empresas em questão pudessem controlar seus resultados e se manterem competitivas no mercado.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARAÚJO, A. O. **Contribuição ao Estudo de Indicadores de Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros**. Tese de Doutorado. FEA/USP, 2001.

DA COSTA, M.L.R.; GIANI, E.G.D.; GALDAMEZ, E.V.C. **Vision of the Balanced Scorecard Concept in Micro, Small and Medium Enterprises**. *Sistemas & Gestão*, 14(1) pp. 131-141, 2019.

DOBROVIC, J.; URBANSKI, M.; GALLO, P.; BENKOVA, E.; CABINOVA, V. **Balanced Scorecard Concept as a Tool of Strategic Management and its Usage in the Construction Industry**. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), pp. 59-72, 2018.

GALINDO A. G. **Balanced Scorecard como Sistema de Alinhamento e Controle Estratégico da Gestão**. *Anais II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, 2005.

GALLO, P.; MIHALCOVA, B.; TIMKOVA, V.; TOMCIKOVA, L. **Importance of Financial and Non-financial Indicators in Companies with the Balanced Scorecard Concept**. *Quality Access to Success*, 19 (165), pp. 34-38, 2018.

GUPTA, A.K.; MAHESHWARI, M.; SHARMA, S. **Performance Evaluation Using Balanced Scorecard Model in Banking Industry: A Case Study of HDFC Bank**. *Pacific Business Review International*, 10(9), pp. 64-78, 2019.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Micro e Pequenas Empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora IBGE, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: Como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOTESKI, M. A. As Micro e Pequenas Empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, Rio de Janeiro, 2004.

MALAGUEÑO, R.; VALEIRAS, E. L. e CONDE, J. G. Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. **Small Business Economics**, 51 (3), pp. 221-244, 2018.

MESSEGHEM, K., BAKKALI, C., SAMMUT, S., SWALHI, A. **Measuring Nonprofit Incubator Performance: Toward an Adapted Balanced Scorecard Approach**. *Journal of Small Business Management*, 2018 56(4), pp. 658–680.

PERIS-ORTIZ, M.; GARCIA-HURTADO, D.; DEVECE, C. **Influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities**. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(4), pp. 373-383, 2019.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**: uma abordagem conceitual e empírica. Tese (Doutorado). FEA/USP. São Paulo: 1996.

RODRIGUES, V. **Balanced Scorecard para Micro e Pequenas Empresas**: Pesquisa a partir do Método Delphi. Trabalho de Conclusão de Curso. UFF. Rio de Janeiro: 2013.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Mortalidade das Empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2007.

SEBRAE-RJ - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do Rio de Janeiro. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Editora SEBRAE, 2009.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília: Editora SEBRAE, 2013.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Painel Regional Médio Paraíba**. Rio de Janeiro: Editora SEBRAE, 2013.

SILVA L. C. Balanced Scorecard e o Processo Estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, outubro/dezembro 2003.

SINK, D.S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SMDet-VR - Secretária Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Volta Redonda. **Volta Redonda é sede da Fomenta regional do Médio Paraíba**. Disponível em: <http://www.smdet.com.br/ver.php?cod=117>

TOGNETI, M. A. R. Metodologia da pesquisa científica. Serviço de Biblioteca e Informação do Instituto de Física de São Carlos, IFSC-SBI, São Paulo, 2006.

VIOL, L.A.; RODRIGUES, J.J. **Tratamento tributário da micro e pequena empresa no Brasil**. Ministério da Fazenda. Coordenação-Geral de Estudos Econômico-Tributários-Coordenação de Estudos Tributários. Brasília: 2000.

Recebido em: 15/08/2019

Aceito em: 27/12/2019

Endereço para correspondência:

Nome Vivian Magalhães Rodrigues

Email: vivi\_magarodri@hotmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

\*