

Pereira Gomes, Einstein Randal; Kroth, Márcio Luís; Müller, Iraci; Rankel, Vitor Hugo; de

Cassia Silva Cristiano, Camila; de Souza, Elizangela Cristina; Lessa Duarte, Natalia;

Conzzatti, Anselmo João; da Silva, Jackson Reny; Cardoso dos Santos, Joelson; de

Souza, José Daniel; Ferreira Jungles Glonek, Kelli

Estudo sobre o grau de utilização de indicadores-padrão de desempenho empresarial:  
uma análise multicaso na região do Vale do Itapocu

NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, vol. 4, núm. 1, 2014, pp. 89-100

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350450613008>

# Estudo sobre o grau de utilização de indicadores-padrão de desempenho empresarial: uma análise multicaso na região do Vale do Itapocu

Einstein Randal Pereira Gomes<sup>1</sup>; Márcio Luís Kroth<sup>2</sup>;  
Iraci Müller<sup>3</sup>; Vitor Hugo Rankel<sup>4</sup>;  
Camila de Cassia Silva Cristiano<sup>5</sup>; Elizangela Cristina de Souza<sup>6</sup>;  
Natalia Lessa Duarte<sup>7</sup>; Anselmo João Conzatti<sup>8</sup>;  
Jackson Reny da Silva<sup>9</sup>; Joelson Cardoso dos Santos<sup>10</sup>;  
José Daniel de Souza<sup>11</sup>; Kelli Ferreira Jungles Glonek<sup>12</sup>

## RESUMO

O sucesso empresarial decorre da aceitação de riscos calculados como parte do processo decisório, pois administrar é decidir. Não é um processo que possa ser diretamente delimitado: enquanto algumas empresas obtêm êxito, outras não o atingem. O presente artigo buscou avaliar em que grau a escolha e a utilização dos indicadores de gestão no processo decisório foram fator-chave para a determinação do risco empresarial. O procedimento metodológico estruturou-se em torno de uma pesquisa exploratória, de natureza quanti-qualitativa de estudo multicaso em corte transversal. A pesquisa apontou que, embora as empresas disponham do mesmo sistema de gestão, possuem graus diversos de utilização. Os indicadores de gestão mais utilizados foram aqueles de ordem financeira, tais como: (a) prazo médio de pagamento; (b) prazo médio de recebimento; (c) fluxo de caixa realizado; (d) acompanhamento do faturamento e (e) controle de estoque. Verificou-se, por fim, que o ambiente empresarial necessita ter guias confiáveis para seus processos decisórios – dentro das possibilidades e limites que eles estabelecem – e que nem todas as empresas determinaram ainda o valor estratégico da informação.

**Palavras-chave:** TI. ERP. Indicadores de desempenho. Vale do Itapocu.

<sup>1</sup>Mestre em Administração – UFRGS. Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul - einstein@prof.sc.senac.br

<sup>2</sup>Especialista em Gestão de Projetos – Senac. Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul - marcio@prof.sc.senac.br

<sup>3</sup>Mestre em Educação – FURB. Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul - iraci@prof.sc.senac.br

<sup>4</sup>Especialista em Gestão Estratégica de Negócios – Anhanguera. Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul - vitor.rankel@prof.sc.senac.br

<sup>5</sup>Graduada em Gestão da Tecnologia da Informação – Senac - camila\_cassia@hotmail.com

<sup>6</sup>Graduada em Gestão de Proc. Gerenciais. Senac - ecds.sc@gmail.com

<sup>7</sup>Graduada em Gestão da Tecnologia da Informação – Senac - natalylessaduarte@gmail.com

<sup>8</sup>Graduando do Curso Sup. de Tecnologia em Proc. Gerenciais. Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul - anselmo.jc@gmail.com

<sup>9</sup>Graduando do Curso Sup. de Tecnologia em Proc. Gerenciais. Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul - jacksonreny01@gmail.com

<sup>10</sup>Graduando do Curso Sup. de Tecnologia em Proc. Gerenciais. Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul - joe\_joelson@hotmail.com

<sup>11</sup>Graduando do Curso Sup. de Tecnologia em Proc. Gerenciais. Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul - josedanielsouza21@gmail.com

<sup>12</sup>Graduando do Curso Sup. de Tecnologia em Proc. Gerenciais. Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul - kelliiglonek01@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Administrar é decidir e parece haver aparente aleatoriedade nos motivos pelos quais algumas empresas obtêm estrondoso sucesso e outras, ainda que eficientemente geridas, não o obtêm (COLLINS; PORRAS, 1998). Para que haja melhor cálculo desses riscos, a escolha dos indicadores de gestão e a sua utilização no processo decisório são um fator-chave para empresas que desejam ser bem-sucedidas em seu mercado de atuação (DAY, 2001).

Ainda que aparentemente haja o que Taleb (2008) chama de “estética da aleatoriedade” na determinação do sucesso empresarial, o Núcleo de Projetos de Pesquisa e Extensão (Nuppe), da Faculdade de Tecnologia de Jaraguá do Sul, tem constantemente se debruçado sobre tais questões, seja na área especificamente de ensino, seja nos dados de pesquisa gerados para uma mais eficiente atuação em sala (SENAC, 2013).

Deve-se contextualizar, contemporaneamente, a adoção do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED). Instituído pelo Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, faz parte do Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal (PAC 2007-2010) e constitui-se em mais um avanço na informatização da relação entre o fisco e os contribuintes. De modo geral, conforme Brasil (2012), o SPED consiste na modernização da sistemática atual do cumprimento das obrigações acessórias, transmitidas pelos contribuintes às administrações tributárias e aos órgãos fiscalizadores, utilizando-se da certificação digital para fins de assinatura dos documentos eletrônicos e garantindo a sua validade jurídica apenas na sua forma digital. Alguns de seus pontos mais relevantes são:

- Iniciou com três grandes projetos: Escrituração Contábil Digital, Escrituração Fiscal Digital e a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) em ambiente nacional.
- Representa uma iniciativa integrada das administrações tributárias nas três esferas governamentais: federal, estadual e municipal.
- Mantém parceria com vinte instituições na construção conjunta do projeto, entre órgãos públicos, conselhos de classe, associações e entidades civis.
- Estabelece um novo tipo de relacionamento, baseado na transparência mútua, com reflexos positivos para toda a sociedade.

De acordo com Bottazzini e Calado (2011, p. 16), ERPs<sup>13</sup> são sistemas de informação “adquiridos na forma de pacotes comerciais de *software* que procuram integrar todos<sup>14</sup> os dados e processos de uma organização em um único sistema”. O *locus* digital deste estudo foi constituído pelo *software* de gestão empresarial “Priorize”, da empresa Priori Tecnologia da Informação EPP Ltda, sediada em Jaraguá do Sul/SC e com uma carteira de clientes notadamente nas áreas de comércio e serviços (PRIORI, 2013).

Já quanto ao *locus* geográfico, foi o Vale do Itapocu, microrregião constituída por sete municípios (Jaraguá do Sul, Schroeder, Corupá, Guaramirim, Massaranduba, São João do Itaperiú e Barra Velha) que têm apresentado, na primeira década do século, um crescimento médio atualmente de 2,8% ao ano (SEBRAE, 2010).

### 1.1 Objetivo geral

Parte-se do pressuposto contemporâneo no ambiente de negócios do país de que, com a obrigatoriedade do uso de NF-e a partir de 2013, as empresas passaram a deter mais informações a respeito de seu ambiente de negócios e, portanto, dados e fatos relevantes podem ser gerados, de modo confiável e a um custo relativamente baixo pela adoção de métodos provenientes da área de Tecnologia da Informação (TI). Tais aspectos são usualmente agrupados sob a denominação de indicadores de desempenho.

Assim, esta pesquisa visou avaliar o grau de utilização de indicadores-padrão de desempenho por parte do universo de Micro e Pequenas Empresas (MPEs)<sup>15</sup>, como ferramentas de decisão empresarial.

### 1.2 Objetivos específicos

De maneira a atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (a) determinar quais os indicadores de gestão que são mais usualmente recomendados para a determinação periódica do desempenho empresarial; (b) analisar com que frequência esses indicadores foram utilizados como determinantes do processo decisório nas empresas estudadas; (c) exemplificar situações em que o uso de tais indicadores levou a desempenho diferenciado, tendo como base a contextualização em que ocorreram.

<sup>13</sup> ERP: Enterprise Resource Planning. Em tradução livre, softwares de Planejamento de Recursos Empresariais.

<sup>14</sup> Nota dos pesquisadores: e aqui respeitamos a visão dos autores, mas compreendemos a própria limitação do termo “todos” no contexto da sentença.

### 1.3 Procedimentos metodológicos

Nas pesquisas conduzidas pelo Nuppe, os pesquisadores verificaram que, em vista das hipóteses inicialmente formuladas, se encontraram empresas mais estruturadas, com maior capacitação formal dos gestores, mais longevas, mas padecendo dos mesmos problemas que têm afetado todo o setor de comércio e serviços no Brasil (SEBRAE, 2010).

De acordo com Gomes et al. (2012), o perfil das empresas e empresários regionais tem-se modificado, de modo que há contínua demanda por capacitação empresarial, que possa eficientemente atender a tais cenários de negócios. E, ainda que dados sejam abundantes no cotidiano empresarial, carece-se de estrutura humana e analítica do processo decisório.

Dessa forma, somados o crescente rigor metodológico e o próprio amadurecimento temático das pesquisas – e, por consequência, do olhar sobre a realidade microrregional –, os pesquisadores verificaram que, quanto esteja havendo progressos na área, tanto comércio quanto serviços padecem de não ter um amplo domínio no processo de conversão de dados à informação e desta, a conhecimento, o que vem ao encontro do que conceitualmente preconizam Laudon e Laudon (2011).

Isso faz com que, ao buscar motivos pelos quais empresas não conseguem verter dados e informações em melhores processos de decisão – e, consequente, conhecimento empresarial –, o presente texto segue metodologicamente o preconizado como missão pelo Programa de Pesquisa e Extensão (SENAC, 2013, p. 1):

Consolidar uma política de Pesquisa e Extensão nas Faculdades de Tecnologia Senac/SC, com ações que visam inserir alunos e docentes na pesquisa científica, priorizando áreas de concentração, linhas, projetos e atividades que busquem a solução de problemas regionais em áreas de relevância social e tecnológica.

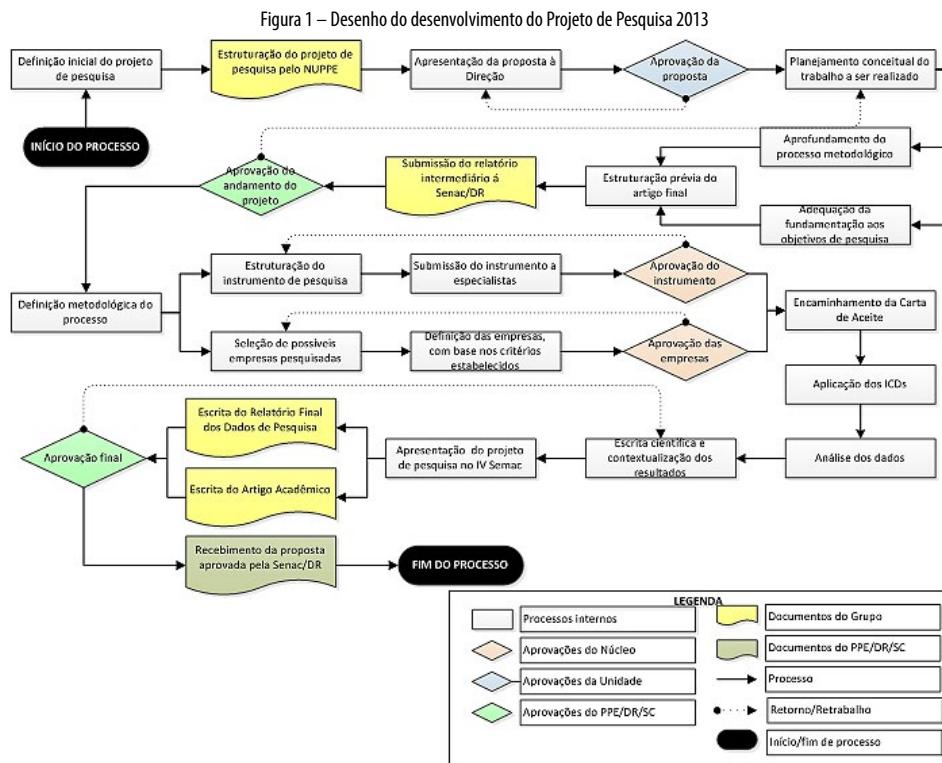
Na evolução ao longo dos últimos anos, o grupo de pesquisadores e o Núcleo de Educação Superior (NES) da Faculdade perceberam a carência de trabalhos que tratasse mais profundamente da problemática concernente à área de TI, que nomina um dos cursos superiores em Jaraguá do Sul. Assim, sem que se desfoque da área de concentração do Nuppe, propõe-se aqui trabalhar a amplitude da pesquisa dentro da linha de tecnologias de gestão. Essa linha refere-se a trabalhos que priorizam estudos de modelos, métodos, técnicas e instrumentos que visem ao aprimoramento de competências gerenciais, à melhoria de processos e à otimização dos resultados organizacionais (SENAC, 2013).

Trata-se então de um estudo multicaso de corte transversal, limitado a priori a cinco empresas da microrregião. Conforme Yin (2010), estudos de caso são investigações de caráter empírico que analisam um fenômeno em seu contexto real, constituindo-se em um método recomendável para a compreensão de determinados fatos, como os objetivados no presente trabalho. O corte transversal justifica-se para fenômenos temporalmente delimitados, visto que o estudo procurará verificar reflexões de ações tomadas no passado, que convergem a um determinado ponto no presente.

Segundo Serra e Vieira (2005), estudos de caso têm sido considerados ferramentas valiosas na área de gestão, tanto por refletir academicamente a realidade encontrada, quanto por extrapolar essa realidade e replicá-la (ou não) a um maior número de empresas e/ou de condições encontradas.

O estudo se compõe de uma pesquisa qualitativa e quantitativa por estudo multicaso, de corte transversal, complementada com pesquisa documental e bibliográfica durante todo o processo. Serra e Vieira (2005) pontuam que não existem casos suficientes em português e que refletem a realidade encontrada, em sua surpreendente multiplicidade. Conforme os autores, a utilização de estudos de caso auxilia a construção de competências essenciais ao gestor, tais como as sociais, as de liderança, de pensamento e de formulação de planos de ação, bem como as de síntese e de implementação.

<sup>15</sup> Segundo Brasil (2006), microempresas ou empresas de pequeno porte referem-se à sociedade empresária, à sociedade simples, à empresa individual de responsabilidade limitada. No caso de microempresas, aquelas que auferiram receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil; e no caso da empresa de pequeno porte, aquela que aufera receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões.



Fonte: Os autores (2013)

Quanto à temática conceitual, há várias sistemáticas para a escolha de indicadores e para o presente projeto de pesquisa. Os escolhidos basearam-se em indicadores de demonstrações financeiras e naqueles indicados pelo Prêmio de Competitividade para MPEs (FNQ, 2007), e indicados mais pormenorizadamente no item 5.1.1. Justificaram-se, no presente estudo, pelas seguintes razões: (1) os indicadores baseados nas demonstrações financeiras são quantificáveis, amplamente difundidos e utilizados pelas empresas para correlações numéricas de desempenho e em processos decisórios na gestão; (2) o estudo dos indicadores do referido Prêmio são o próprio foco de estudo desta pesquisa.

## 2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E TOMADA DE DECISÃO

Pode-se observar que a tomada de decisão, quanto à utilização da melhor estratégia, deve ser aquela que será mais difícil de ser copiada pelos concorrentes, criando, inovando, fazendo algo diferente com melhor qualidade e menor custo. Porter (2004) sugere um modelo de estratégia competitiva que pode levar a empresa a obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Ele propõe a existência de três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas: (a) liderança no custo total, (b) diferenciação e (c) enfoque.

De acordo com o autor, a primeira delas é o conjunto de políticas funcionais orientadas para um objetivo básico e exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, assim como um controle rígido do custo e das despesas gerais, em que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes e maximização do custo em áreas como assistência técnica, força de vendas, publicidade, etc.

Já a segunda estratégia procura diferenciar o produto do serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Seus métodos podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços, rede de fornecedores e outras. E, por fim, a estratégia de enfoque tem como objetivo concentrar-se em um determinado grupo comprador, ou num segmento da linha de produtos, ou num mercado geográfico. Tal estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender a seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla.

Micro e Pequenas Empresas (MPEs) podem usar ferramentas estratégicas de gestão que tendem a ser

mais elaboradas do que o necessário, isto é, mais complexas do que sua operação cotidiana. Por outro lado, carecem de processos de pensamento estratégico, em que se pense a estratégia como algo que se desenvolve com o tempo (questão que é mais importante hoje, do que no passado recente). Por fim, devem pensar no desenvolvimento de objetivos claros, estímulo e impulsos frequentes, mais que apenas em alocação de recursos.

## 2.1 Indicadores de desempenho

De forma genérica, pode-se dizer que indicador é um instrumento de medida de desempenho utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos. A aplicação da mencionada ferramenta atende às necessidades das diversas áreas da empresa ou de estratégias específicas, e escolher uma opção dentre diversas alternativas faz parte do processo decisório empresarial; além disso, identificar/ ponderar os principais aspectos relacionados a determinado contexto tem importante papel no processo de tomada de decisão.

Drucker (2002) afirma que é necessário saber evidenciar uma informação mais que dados isolados. Para tanto, deve-se ter clareza, objetividade e percepção temporal, para que efetivamente ela tenha valor para o gestor. Empresas baseadas em informação precisam se estruturar ao redor de metas bem definidas, de expectativas e objetivos organizacionais, em que se estabeleçam *feedbacks* claros, tendo em vista que cada membro da organização possa exercer o autocontrole, por meio de análises comparativas entre o esperado e o atingido.

A escolha da melhor decisão só será possível mediante a avaliação das alternativas baseada em informações precisas e úteis. Nesse contexto, a estruturação de indicadores torna-se uma necessidade premente e urgente para auxílio à tomada de decisão rápida e eficaz, que se torna imprescindível para a administração de ambientes complexos, sujeitos a contínuas mudanças ao longo do processo estratégico.

Segundo Bertoldi (2002), a avaliação do desempenho empresarial permite o crescimento e o aprimoramento das organizações. Sem medição não há como gerenciar atividades nem controlar resultados de esforços empreendidos; essa avaliação demonstra se a organização está no caminho certo para atingir as metas estabelecidas, de forma que o ambiente empresarial tem reconhecido a importância da avaliação de desempenho para medir o desempenho das empresas.

O processo de análise quantitativa deveria ser comum a qualquer organização. Nenhuma medida escolhida será perfeita; entretanto, é fundamental que ela seja adequada à realidade da empresa. Qualquer medida escolhida trará consigo uma margem de erro, não se podendo esperar uma leitura precisa. Segundo Drucker (2002), o importante é que as medidas escolhidas demonstrem a tendência, indicando se a empresa está na direção certa.

A partir dos anos 1980, vários autores passaram a criticar o método tradicional, pelo fato de a medição de desempenho se restringir apenas a medidas financeiras, não incluindo medidas de desempenho não financeiras – portanto, não contemplando aspectos intangíveis na gestão dos negócios. Martins (2001) diz que o desempenho ou sua avaliação compreende uma das ideias-chave do processo de gestão, na busca de conhecer o passado e projetar o futuro da organização.

Atualmente, as decisões envolvem um maior número de variáveis, exigindo dos gestores maior preocupação com outros indicadores, tais como satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação efetiva e habilidades estratégicas. Cabendo a cada gestor, assim, escolher os que melhor se adaptam à realidade do negócio em que estão inseridos, para que a utilização das medidas possa, efetivamente, servir ao bom desempenho do negócio.

### 2.1.1 Determinação dos Indicadores-Padrão

Em meados dos anos de 1980, os movimentos em prol da qualidade ganharam força no Brasil, trazendo à cena a importância das informações para a gestão dos negócios. Deming (1990) diz que não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, assim como não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia. Sua visão demonstra que definir quais os indicadores a serem utilizados passou a ser de extrema importância para o sucesso empresarial. Entretanto, recorrer a um excesso de medidas pode constituir um erro grave, pois pode se perder o foco da análise.

Especificamente quanto às demonstrações financeiras, por exemplo, Matarazzo (1995) relata que compreendem todas as operações realizadas por uma organização, traduzidas em moeda e organizadas de acordo com as normas e técnicas contábeis. Em consequência, existe uma grande quantidade de informações que podem ser extraídas delas, mas é necessário que essas informações sejam estruturadas.

As informações econômico-financeiras são apresentadas sob a forma de demonstrações, tendo sido instituídas no Brasil pela Lei nº 6404 (BRASIL, 1976) e das quais se destacam o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Segundo Ribeiro (2001), a primeira evidencia a situação financeira, e a segunda, a situação econômica da organização, onde a contabilidade deve fornecer informações patrimoniais, de modo a facilitar o processo de tomada de decisão.

Nesse contexto, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2007) vem, desde 1991 e por intermédio dos ciclos anuais do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), disseminando o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), com o objetivo de aumentar a competitividade das organizações brasileiras. O MEG é concebido tendo como base os Fundamentos da Excelência, sendo constituído por oito critérios: (1) liderança; (2) estratégias e planos; (3) clientes; (4) sociedade; (5) informações e conhecimento; (6) pessoas; (7) processos e (8) resultado.

Nem sempre 100% de obtenção num determinado indicador é o mais adequado. Por vezes, é melhor ter 70% com lucratividade e produtividade, levando-se em conta um giro adequado de estoques. Também é importante, na visualização do indicador, saber se o sistema é efetivamente usado ou se o gestor tem a compreensão da importância do indicador. Uma situação é usar a estatística e a matemática financeira; outra é calcular empiricamente os resultados.

Tais resultados, sob a forma de informação e conhecimento, representam a gestão operacional da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis, sendo estes critérios avaliados mediante o detalhamento dos indicadores, visto que, para a FNQ, eles compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas.

Para a definição dos indicadores, é necessário observar os fundamentos da “geração de valor” e da “orientação por processos e informações”, segundo o que preconiza a FNQ (2007), em que o primeiro fundamento refere-se ao alcance de resultados consistentes, de forma a assegurar a perenidade da organização, evidenciada pelo aumento de valor tangível e intangível, e o segundo diz respeito ao abastecimento de informações, de forma sustentada para as partes interessadas no processo de tomada de decisão empresarial.

## 2.2 O universo de MPEs

Os principais agentes de mudança nas empresas são contemporaneamente a globalização e a tecnologia, responsáveis pelo imperativo da inovação. A globalização diversifica o mercado, aumenta o número de concorrentes, dá mais opções para o cliente e oferece inúmeras oportunidades. A tecnologia faz da velocidade a base da competição e obriga as empresas a reformularem processos que um dia já foram eficazes.

Por outro lado, muitas vezes distante desse universo, características predominantes nas MPEs abrangem o fato de a dinâmica organizacional ser dada por relações interpessoais, enquanto em grandes organizações a dinâmica é marcada por relações formais. Nas MPEs, dependendo do tipo de tarefa realizada, não há grande especialização e divisão de trabalho, pois cada funcionário realiza uma série de funções no ciclo produtivo; diferentemente das grandes empresas, cujas tarefas estão fragmentadas em partes e atribuídas a diferentes funcionários.

Além disso, as interações sociais que ocorrem dentro da estrutura organizacional nas MPEs são diferentes em relação às grandes, pois acontecem de uma maneira mais pessoal e informal, ao contrário das grandes empresas, onde a formalização dos cargos e a impessoalidade das interações ocorrem em grau mais elevado. E visto que uma parcela representativa de empresas nasceu com base em conhecimentos modestos e limitados por parte de seus empreendedores, é um ponto importante a ser considerado.

No histórico de sua formação, o entendimento da formalização dos processos e da estruturação dos processos de tomada de decisão podem ter sido obtidos com experiências vividas em outras empresas de maior porte. Lá, em áreas geralmente operacionais, não havia estrutura teórico-conceitual de estratégia, necessária para um desenvolvimento sustentável do negócio, o que acarreta limitações para a implementação de técnicas contemporâneas de gestão.

## 2.3 O ambiente de negócios no Vale do Itapocu

Dentro de um estudo aprofundado, a contextualização do *locus geográfico* é fundamental, como meio de se entender o ambiente em que determinado fato é estudado. O Vale do Itapocu tem seu polo em Jaraguá do Sul, um dos principais parques fabris de Santa Catarina, grande produtor de malhas e sede de importantes indústrias metalomecânicas e alimentícias, com sólida economia baseada na indústria multissetorial.

Geograficamente, é composto ainda pelas cidades de Guaramirim, Massaranduba, Schroeder, Corupá, Barra Velha e São João do Itaperiú (IBGE, 2012).

O polo produz malhas, confecções, chapéus e gêneros alimentícios, motores elétricos, geradores, máquinas, componentes eletroeletrônicos de informática e parapentes, estando inscrito num polígono industrial maior, que abrange cidades como Joinville, Blumenau, São Bento do Sul, Rio Negrinho e Pomerode, inserindo toda a região tanto no *cluster* metalomecânico, quanto no têxtil e moveleiro. Jaraguá do Sul, cidade polo, tem população de 143,5 mil habitantes (IBGE, 2012), e a colonização é alemã, italiana, húngara, negra e polonesa.

O grande número de indústrias impulsiona tanto a área de comércio, quanto a área de serviços, muitos dos quais, ou são derivados, ou orbitam ao redor desses *clusters*. A cultura associativista é muito forte e, atualmente, as instituições representativas de classe contam com 1.116 empresas associadas com o objetivo de organizar a economia do município e da microrregião (ACIJS, 2011). Para esse crescimento microrregional, contribui o incentivo institucional por parte de associações empresariais, que auxiliam na abertura de MPEs e que tornaram Santa Catarina um centro de excelência no incentivo ao empreendedorismo.

Sebrae (2010) demonstra que, inicialmente, 71,9% das empresas mantinham-se abertas depois de dois anos de formalização, demonstrando o dado seguinte que atualmente 73,1% das micro e pequenas empresas conseguem sobreviver após o mesmo período, quando se compararam dados da primeira década deste século. No Vale do Itapocu, há um crescimento de micro e pequenas empresas no período de 2004-2008, de 7.134 para 8.727 com um crescimento consequentemente de 23%. Ainda, segundo Fiescnet (2010), a estruturação das empresas de Jaraguá do Sul se deu da seguinte forma: (a) micro e pequenas empresas: 92,8%; (b) pequenas empresas: 6,2%; (c) médias empresas: 0,7% e (d) grandes empresas: 0,4%.

O setor de serviços é líder em um ranking dos pequenos que mais contrataram, pois representa 28,8% de todos os empregos. Em segundo lugar, vem a indústria de transformação (22%) e, em terceiro, a da construção civil (16,9%) (ACIJS, 2011). Na indústria de transformação, poderiam ser destacados três subsetores: a indústria têxtil e a de vestuário, e a indústria de madeira e mobiliário, que acabam dotando a região de nomes expressivos, uma vez que sede de grandes empresas, com corpo profissional habilitado, vem se qualificando a cada dia para o mercado hipercompetitivo.

### 3 ANÁLISE DE RESULTADOS

Quantitativamente, a amostra se compôs de quatro empresas da área de comércio e/ou serviços do Vale do Itapocu, que foram contrapostas a uma empresa da mesma área, submetida ao instrumento de coleta de dados (ICD) qualitativo e que serviu como elemento de controle das demais empresas. As entrevistas foram realizadas no meses de outubro e novembro de 2013, segundo critérios de agendamento e de ações que visaram uniformizar os procedimentos científicos da pesquisa. Quanto aos respondentes, foram – em todos os casos – os principais gestores das empresas, que além da participação acionária detinham o poder de gestão das referidas empresas.

Para a entrevista qualitativa, utilizou-se um roteiro de entrevistas com respostas abertas e que visaram validar e/ou corrigir, conforme a necessidade, um ICD previamente elaborado para a fase quantitativa, que foi realizada posteriormente. Para as quatro empresas que o responderam, o instrumento esteve composto de um questionário com 23 perguntas ordenadas conforme a estruturação prévia dos indicadores (figuras 2, 3 e 4) e tendo como base o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) (FNQ, 2007).

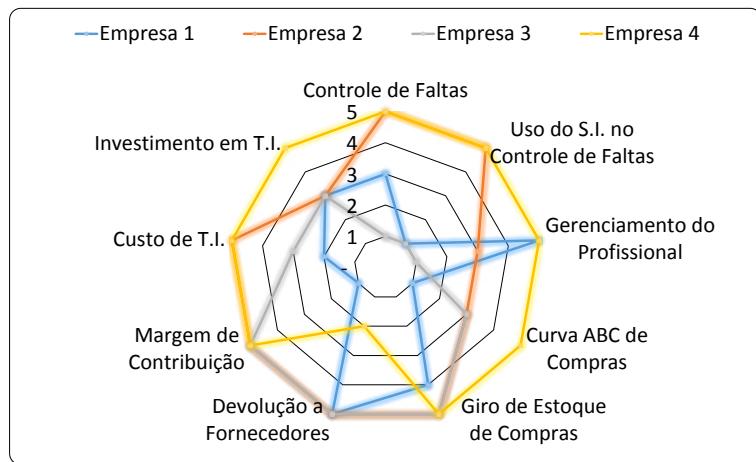
A escala de percepção utilizada foi a Escala de Likert (MCDANIEL; GATES, 2004), estruturada em cinco pontos: nunca, raramente, às vezes, quase sempre e sempre. Esses dados foram tabulados em planilha própria do *software* Excel, e o grupo de pesquisadores fez várias análises para determinar qual a melhor forma da demonstração de resultados, contrapondo o pensamento dos autores à própria visualização gráfica daqueles. Os mesmos dados obtidos foram submetidos a diferentes representações gráficas, procurando também respeitar as limitações indicadas pelos autores quanto a elas. Assim, chegaram à conclusão de que os gráficos em forma de radar (também chamados de gráficos radiais) dariam a percepção espacial do grau de frequência de utilização dos indicadores reunidos em conjuntos específicos.

Uma vez determinada a melhor forma de análise de resultados, os pesquisadores passaram então a avaliar separadamente o conjunto de indicadores, separados a priori quando da elaboração do instrumento de coleta de dados quantitativo. Assim, quanto à seleção dos indicadores de gestão (Figura 2), esses foram os que tiveram maior variação entre as quatro empresas respondentes. Percebeu-se que, por se tratar de indicadores mais ‘conceituais’, isto é, que estão contidos no sistema – mas não fazem parte de consultas diárias do referido sistema –, as empresas o utilizam em diversos graus. A empresa 1 (em azul) utiliza em

nível máximo apenas o gerenciamento individual das carreiras dos profissionais e os índices de devolução a fornecedores.

Já quanto aos demais indicadores elencados nesse segmento, têm média ou preferencialmente, baixa utilização. Situação oposta à da empresa 4 (em amarelo) que os utiliza totalmente, com exceção à devolução a fornecedores e que, ao longo do processo de estudos das empresas, verificou-se realmente possuir desempenho empresarial diferenciado. A pesquisa pôde inferir, no caso da empresa 4, que o uso dos indicadores a leva continuamente ao desempenho superior às demais organizações. Quanto às demais empresas (empresas 2 e 3, respectivamente, em laranja e cinza na figura), seu desempenho dos indicadores elencados na Figura 2 ficam em estágio intermediário entre as demais.

Figura 2 – Seleção dos indicadores de gestão



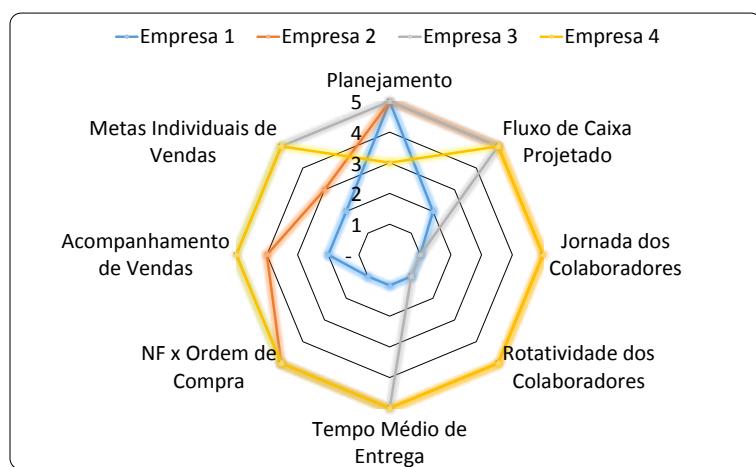
Fonte: Os autores (2013)

Nesse primeiro conjunto de indicadores, confirmou-se a previsão de Bertoldi (2002), de que, sem medição, não há como gerenciar atividades nem controlar resultados de esforços empreendidos. Os dados ali elencados foram norteadores gerais do grau de utilização dos indicadores e, por conseguinte, dos resultados alcançados pelas diferentes empresas em termos de seu próprio *feedback* quanto ao desempenho alcançado.

Quanto aos indicadores utilizados com maior frequência no cotidiano da empresa, os pesquisadores elencaram aqueles ligados ao planejamento estratégico, ao acompanhamento de metas individuais e gerais de venda, ao controle de notas fiscais e do tempo de entrega, à jornada diária e à rotatividade dos colaboradores e, por fim, ao fluxo de caixa projetado. Isso porque foram considerados indicadores mais relevantes para a administração das ações de gestão a serem tomadas, de forma que pudessem analisar a aplicação do pensamento de Drucker (2002), de que as medidas escolhidas pudessem demonstrar a tendência de assertividade da organização.

Percebe-se que, no conjunto desses indicadores (figura 3), já há maior utilização de cada um deles. Parece haver um agrupamento em torno do indicador Planejamento Estratégico e, embora esse atinja o nível máximo em três dos casos, parece passar despercebido que, para se chegar a esse planejamento, é fundamental a utilização conjunta dos demais indicadores.

Figura 3 – Frequência do uso dos indicadores de gestão



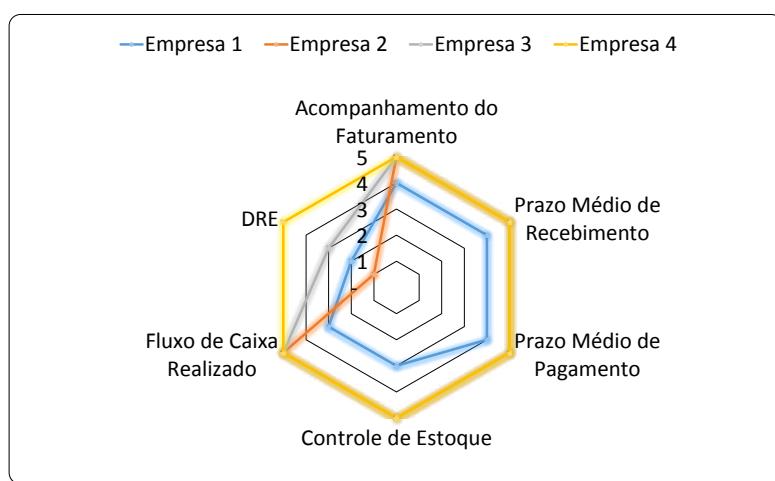
Fonte: Os autores (2013)

Novamente, constata-se aqui a contraposição entre as empresas 1 e 4 (respectivamente, em azul e amarelo na figura), em que a primeira faz uma utilização pequena do sistema de gestão, com exceção do Planejamento; e a última faz uma utilização quase plena dos indicadores, utilizando o Planejamento em grau diminuído. Os pesquisadores inferem que justamente esse menor uso pode se referir a que os demais são tão complementares, que dispensam o foco per si no planejamento.

Por fim, quanto aos indicadores de aplicação prática na tomada de decisão (Figura 4), verifica-se que, no conjunto desses indicadores – fornecidos tanto pelo sistema de gestão empresarial, quanto por outras fontes, tais como os extratos bancários ou os relatórios de contabilidade –, no geral, as empresas já conseguiram determinar, quanto a eles, o valor estratégico da informação gerada. É, no conjunto de indicadores, que se chegou aos índices mais uniformes entre as quatro empresas pesquisadas.

Cabe aqui um ressalto importante: o indicador referente ao uso do Demonstrativo dos Resultados do Exercício (DRE) foi nominado por três das quatro empresas como de uso nunca, raramente ou às vezes. Os pesquisadores questionaram as empresas, que por sua vez afirmaram que, em suas considerações, analisaram estritamente o sistema de gestão empresarial e que – para evitar duplicidades – o DRE consultado como base é aquele fornecido por seus escritórios de contabilidade.

Figura 4 – Aplicação prática dos indicadores na tomada de decisão



Fonte: Os autores (2013)

Com as restrições impostas pelo SPED Fiscal com relação a faturamentos não registrados em nota fiscal, um dos empresários que respondeu à pesquisa afirmou que possíveis controles duplos seriam mais danosos ao processo e consumiriam mais tempo do que simplesmente ‘pagar o que se deve e administrar a empresa’.

Com isso, ficam tanto minimizadas algumas questões no que diz respeito a esse ponto, como também a afirmativa complementar de que os novos controles fiscais estão cumprindo o seu papel em oficializar e tornar sistemáticas as práticas empresariais.

Enfim, pôde-se notar que, apesar da aparente aleatoriedade na determinação do sucesso empresarial, a pesquisa identificou que decisões baseadas em informações provenientes do ERP levam a melhores desempenhos por parte de empresas e gestores, de modo que se confirma a primeira acepção de que administrar é decidir (COLLINS; PORRAS, 1998). Ainda, confirmou-se a afirmação de Day (2001) de que a escolha dos indicadores de gestão e a sua utilização no processo decisório se mostraram um fator-chave para empresas com melhores desempenhos.

Quanto às empresas pesquisadas, apesar de estarem num mesmo universo de comércio e varejo, identificou-se que estão em diferentes estágios de maturidade no uso dos indicadores pesquisados, ainda que utilizando um mesmo software de ERP. Verificou-se também que aquelas que mais os utilizam o fazem de maneira razoavelmente uniforme, assim como as que menos os utilizam, igualmente o fazem de maneira uniforme, em cada um dos escopos de análise da pesquisa.

#### 4 CONCLUSÃO

O estudo do universo de MPEs no Vale do Itapocu é objeto contínuo de pesquisas por parte do grupo de pesquisadores do Nuppe, em aspectos complementares de uma mesma problemática empresarial. Como fio condutor do processo metodológico e acadêmico deste trabalho, foram levantadas algumas hipóteses. Verificou-se que os indicadores de gestão mais comumente utilizados na determinação periódica do desempenho empresarial são aqueles que estão relacionados a questões financeiras, tais como: (a) prazo médio de pagamento; (b) prazo médio de recebimento; (c) fluxo de caixa realizado; (d) acompanhamento do faturamento; (e) controle de estoque.

A pesquisa não conseguiu determinar situações que exemplificaram o uso dos indicadores e que podem se tornar fonte para estudos de caso de desempenho diferenciado. Esse objetivo específico não foi atingido e se constitui em um importante objeto para a continuidade da pesquisa. Por outro lado, verificou-se que, no universo de MPEs, não há um padrão quanto ao uso dos indicadores. Isso significa que, enquanto algumas empresas buscam a excelência no uso da informação, outras continuam a desmerecer a importância dos dados disponíveis em seus sistemas.

Assim, com base: (a) na problemática exposta; (b) na contínua necessidade da Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul responder à demanda empresarial regional; (c) na caracterização do Senac/SC como disseminador de políticas de boas práticas em comércio e serviços; (d) na necessidade empresarial em ter guias confiáveis para seus processos decisórios – dentro das possibilidades e limites que estabelecem –, os pesquisadores verificaram que, embora as empresas tenham à disposição várias ferramentas de análise de desempenho, mediante seus ERPs, em correlação aos dados do SPED, elas se encontram em diferentes estágios de utilização de indicadores-padrão de desempenho. Nem todas, ainda, conseguiram determinar na prática o valor estratégico da informação.

#### STUDY ON THE LEVEL OF USE OF STANDARD INDICATORS IN BUSINESS PERFORMANCE: A MULTICASE ANALYSIS IN THE VALLEY ITAPOCU AREA

#### ABSTRACT

Entrepreneurial success stems from the acceptance of calculated risks as part of the decision-making process, once management is about decision making and not a process that one can straightly define: while some companies achieve it, others do not reach it. Thus, this paper aims to evaluate in what level the choice of management indicators and their use in decision-making process were key factors for determining risk for companies, which wish to be successful in their performance. The methodological procedure structures around an exploratory study of quantitative and qualitative nature in a transverse section multicase study. Main considerations point to the fact that all the participating companies have the same management system, although they apply it in different levels. The management indicators most commonly used were those of financial nature, such as: (a) average payment period, (b) average collection period, (c) cash flow;

(d) billing monitoring and (e) stock control. Finally, the study concluded that business environment needs to have reliable guides for their decision making processes - within the possibilities and limitations set out in them. Also, so far, not all companies have determined the strategic value of information .

**Keywords:** IT. ERP. Performance indicators. Itapocu Valley.

## REFERÊNCIAS

ACIJS. **Site institucional da Associação Empresarial de Jaraguá do Sul.** 2011. Disponível em: <<http://www.acijs.com.br/>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

BERTOLDI, J. **O painel estratégico como ferramenta de avaliação de desempenho:** uma abordagem conceitual em uma empresa do ramo metalúrgico. 2002. Dissertação (de mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BOTTAZZINI, M; CALADO, R. D. Concentração do mercado ERP no Brasil. **Revista de Informática Aplicada**, São Caetano do Sul, v. 7, n. 2, p. 15-23, jul./dez. 2011.

BRASIL. **Lei n. 6404, de 17 de dezembro de 1976.** [1976]. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6404-15-dezembro-1976-368447-norma-pl.html>>. Acesso em: 16 jan. 2014.

BRASIL. RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** [2006]. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legisacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 17 fev. 2013.

BRASIL. **SPED – Sistema Público de Escrituração Digital.** [2012]. Disponível em: <<http://www1.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 15 fev. 2013.

COLLINS, J. C; PORRAS, J. I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMING, W. E. **Qualidade:** a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

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

FIESCNET. **Santa Catarina em dados.** 2010. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

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

GOMES, E. R. P. et al. **Análise do perfil de gestão em empresas de comércio e serviços da microrregião do Vale do Itapocu.** Relatório de Pesquisa. Jaraguá do Sul: Senac, 2012.

IBGE. **IBGE - cidades@: Jaraguá do Sul - SC.** [2012]. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=420890>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

LAUDON, K; LAUDON, J. **Sistemas de informação gerenciais.** 11. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MARTINS, C. **O controle de gestão e a contabilidade.** Lisboa: Edições Vislis, 2001.

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

- MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2004.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PRIORI. **Site institucional da empresa**. Disponível em: <<http://www.priorize.com.br/site/index.php?pagina=empresa>>. Acesso em: 13 fev. 2013.
- RIBEIRO, O. M. **Estrutura e análise de balanços**: fácil. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- SEBRAE/SC. **Santa Catarina em números**: Jaraguá do Sul. Florianópolis: Sebrae/SC, 2010. 119p.
- SENAC/SC – Setor de Ensino Superior – Núcleo de Projetos de Pesquisa e de Extensão – SES/PPE. **Procedimento do Programa de Pesquisa e Extensão**. Florianópolis: Senac, 2013.
- SERRA, F.; VIEIRA, P. **Estudos de Caso**: como redigir; como aplicar. Rio de Janeiro: Editora Lab, 2005.
- TALEB, N. N. **A Lógica do cisne negro**: o impacto do altamente improvável. Tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.