



INDICADORES DE DESEMPENHO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

PERFORMANCE INDICATORS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Recebido em 20.01.2014. Aprovado em 22.09.2014

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v8i3.381>

Antonia Egidia Souza

asouza@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí - Itajaí- SC- Brasil

Hamilton Luiz Correa

hamillco@usp.br

Universidade de São Paulo - São Paulo - SP - Brasil

Resumo

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 deste artigo foi responder a duas perguntas importantes: as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) empregam indicadores de mensuração de desempenho? As características organizacionais influenciam no emprego de indicadores de mensuração de desempenho? Para melhor compreender essas questões 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 e na análise dos dados aplicou-se técnicas estatísticas 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.

Palavras-chave: Mensuração de desempenho organizacional. Indicadores de desempenho. Pequenas e médias empresas.

Abstract

The 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 article 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? In order better understand these issues we applied a research field with a non-probability convenience sample of 87 companies in the footwear industry of Santa Catarina. 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 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.

Keywords: Measurement of organizational performance. Performance indicators. Small and medium enterprises.

Introdução

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.

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.

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). 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 Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) (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 MPMEs 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 Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) (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. Diante disso, para a presente pesquisa foram formuladas as seguintes questões de pesquisa: “Micro, 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?”.

Revisão Teórica

O desempenho organizacional ocorre por meio de um conjunto interrelacionado de diversas dimensões: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida, inovação e lucratividade (SINK; TUTTLE, 1993). Neely *et al* (1995) 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.

Evolução histórica e conceitos de medição de desempenho

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, 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).

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.

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). Destaca-se que 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).

Medidas de desempenho nas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs)

A partir de pesquisas realizadas encontra-se evidências que as MPMEs, hoje, em função do acesso às tecnologias baseadas na web e redes sociais estão expostas às forças da concorrência global (KUENG; MEIER; WETTSTEIN, 2000). Constata-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. As evidências empíricas apontam que nas MPMEs não se formaliza estratégia, ou não são explicitadas (BROUTHERS *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).

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 os trabalhos, desses autores, mostrando certa adesão às medidas de indicadores, percebe-se, ainda uma prática pouco comum (GARENGO, *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.

Método da Pesquisa

O presente estudo adotou, 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. Para obter os resultados desejados utilizou-se a estatística resumo na forma de tabelas e gráficos para todas as questões do questionário. Atualmente, a indústria calçadista catarinense é formada, sobretudo, por micro, pequenas e médias empresas, predominantemente familiares e de capital nacional (SECCHI, 1992). Situada 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. 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 produziu, em 2011, dois milhões de pares/mês e exportou 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 (SINCASJB, 2011).

Assim, Neste trabalho o universo definido para a realização da pesquisa abrangeu 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, 2001, p. 301). Considerou-se como população as 450 empresas calçadistas reconhecidas pela ABICALÇADOS. 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 (MALHOTRA, 2001).

No caso específico desta pesquisa, 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 ainda a escolha da amostragem não probabilística, 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).

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”. Acrescente-se que pesquisa de levantamento é, na sua maioria, realizada mediante a definição de uma mostra representativa de todo o universo e as conclusões são projetadas para 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).

Para coletar os dados primários elaborou-se um questionário com base na revisão teórica. Os objetivos principais para o uso do questionário foram: 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 apresentava 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 na 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). 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: distribuição de frequências, médias, cruzamentos e associação/correlação.

Resultados da Pesquisa

Este capítulo é destinado à análise das variáveis identificadoras das empresas pesquisadas quanto ao tamanho e características de gestão e emprego de indicadores de desempenho. 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.

A 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 corrobora com informações divulgadas por entidades setoriais como ABICALÇADOS, FIESC e SINCASJB e estudos realizados por Floriano e Souza (2007); Secchi (1992) nos quais apontam que o setor de calçados de Santa Catarina é formado por pequenos empreendimentos. Outra forma de determinar o tamanho das empresas é pelo seu faturamento anual. O Gráfico 8 apresenta o tamanho das empresas levando em conta o faturamento revelado pelos gestores questionados. Para essa classificação utilizou-se Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas que diz ser micro empresa aquela cujo faturamento anual seja igual ou inferior a R\$ 240 mil, pequena empresa aquela 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.

A pesquisa mostra, então que das empresas pesquisadas 15% tem 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: primeira falar em faturamento em pequenas empresas, ainda é um tabu para alguns gestores; segunda as empresas pesquisadas fazem parte de um setor (calçadista) na qual a mão-de-obra é intensiva.

A segunda parte da pesquisa 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 de 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 tem 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**) impulsionada pelo movimento da globalização de mercado, pela sociedade de consumo que exigem empresas “[...] sempre mais

competitivas, flexíveis e informatizadas [...]” (CHANLAT, 2000, p. 33).

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, condigo de conduta e Balanced Scorecard (BSC).

A Tabela 1 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 privilegiados pelas empresas (média de 2,46, 2,27 e 2,54 respectivamente). Considerando estudos realizados por pesquisadores, nacionais e internacionais em PMEs e os resultados 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 a 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 que favorecem o aprendizado interno são poucos privilegiados pelas empresas pesquisadas.

	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

Tabela 1 - Práticas organizacionais: dimensão estratégia

A pesquisa mostra também as práticas de organizacionais relacionadas com a estrutura, à

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 tem 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 as 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).

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.

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 disso, descentralizar as decisões pode contribuir para a motivação dos empregados.

A Tabela 2 mostra quais práticas organizacionais – dimensão pessoas – as 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).

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.

	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

INDICADORES DE DESEMPENHO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

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

Tabela 2 - Práticas organizacionais: dimensão pessoas

A Tabela 3 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 amostrada.

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	

Tabela 3 - Ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas

Em relação ao emprego de indicadores de desempenho 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).

Olhando para os resultados da pesquisa contata-se a baixa frequência no uso de indicadores financeiros e 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) tem frequência baixa de aplicação.

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. 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 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.

Em relação a dimensão clientes os indicadores mais utilizados, porém com frequência baixa, destaca-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.

O resultado da pesquisa sobre o emprego de indicadores na dimensão pessoas 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 a 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.

Levandou-se, também indicadores voltados para questões ligadas a sustentabilidade. 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 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* tem baixa frequência de aplicação. Na dimensão ambiental 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. 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 ser empregado pela maioria das empresas, segundo os questionados. Cabe aqui fazer uma ressalva quanto ao uso de indicadores relativos ao consumo de água. Nas

INDICADORES DE DESEMPENHO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

questões que aparecem essa pergunta a frequência de resposta é bastante baixa. A explicação para isso pode está no fato das 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 amostra.

Na pesquisa buscou-se ainda estabelecer associação/correlação entre tamanho das empresas e emprego de indicadores e práticas de gestão e emprego de indicadores. As análises realizadas determinam os coeficientes de correlação, que em valores numéricos varia entre -1 e +1, e expressa tanto à intensidade, quanto a 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).

O Coeficiente de Spearman foi aplicado para verificar a associação entre tamanho das empresas por número de empregados e utilização de indicadores, por tipo de indicadores.

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

Tabela 4- Análise da associação entre o número de colaboradores da empresa e score de utilização de indicadores, por tipo de indicador. *Significativo ao nível de significância de 0,001.

Utilizado a classificação das correlações em fracas, moderadas e fortes a Tabela 4, mostra que existe uma associação moderada (valores entre 0,30 e 0,60) entre tamanho de empresa por número de empregados e utilização de indicadores financeiros.

Relacionou-se, também o tamanho das empresas pelo faturamento e o emprego de indicadores.

Estatística	Indicadores	
	Financeiros	Não-Financeiros
Coeficiente de Spearman	0,593	0,428
P-Valor	< 0.001*	< 0.001*

Tabela 5- Associação entre faturamento/receita das empresas e score de utilização de indicadores, por tipo de indicador. *Significativo ao nível de significância de 0,001.

Pela Tabela 5, existe associação entre faturamento e emprego de indicadores financeiros e não financeiros. Cabe dizer que, levando-se em conta a classificação de correlações fortes, moderadas 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.

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.

A Tabela 6 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.

Estatística	Indicadores	
	Financeiros	Não-Financeiros
Coefficiente de Spearman	0,862	0,673
P-Valor	0.001*	0.001*

Tabela 6 - Análise da associação entre *score* de utilização de práticas de gestão e *score* de utilização de indicadores, por tipo de indicador. *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. Cabe destacar que existe uma correlação positiva forte entre as práticas de gestão e o emprego de indicadores financeiros e não financeiros. Considera-se correlação positiva forte quando P-Valor varia entre 0,60 a 1,00.

Outra relação estabelecida foi entre ferramentas de gestão e o emprego de indicadores de mensuração de desempenho. Nesse sentido, 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 7 mostra os resultados obtidos.

Estatística	Indicadores	
	Financeiros	Não-Financeiros
Coefficiente de Spearman	0,512	0,513
P-Valor	0,001*	0,001*

Tabela 7 - Análise da associação entre *score* de utilização de ferramentas de gestão e *score* de utilização de indicadores, por tipo de indicador. *Significativo ao nível de significância de 0,001.

Como se nota o teste de hipótese indicam 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 tem correlações moderadas (valores entre 0,30 e 0,60).

Considerações Finais

Os estudos que abordam o tema dessa pesquisa 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 a 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 do micro, pequenas e médias empresas os pesquisadores chamam a atenção para o fato dos estudos realizados evidenciarem que as MPMEs prestam pouca atenção aos indicadores não financeiros, concentrando-se, principalmente, em dados financeiros (MASALLA, 1994). As medidas não financeiras mais comuns adaptadas pelas MPMEs 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 realizadas, sobre essa temática eles são poucos e 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 as 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 tem relação com o emprego de indicadores de mensuração de desempenho?”.

Os resultados da pesquisa em relação ao emprego de indicadores de 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 a 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 compete hoje no mercado global. Os tipos de indicadores adotados, também levam a pensar que os indicadores utilizados, pelas empresas pesquisadas, tem 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.

Referências

ABICALÇADOS. Resenha estatística (2009). <www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Resenha%20Estatistica%202009%20-%20Final%20Site.pdf>, acesso em: 03 jan. 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.

AMATO NETO, J. **Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional.** São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

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.

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.

BITITCI, U.S. *et al.* Integrated performance measurement systems: a development guide. **International journal operations & Production management**, v.17, n.5, p.522-534, 1997.

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.

BURNS, P. & DEWHURST, J. **Small business and Entrepreneurship**, 2nd edn, Macmillan Business, Basingstoke, 1996.

CAGLIANO, R. *et al.* 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.

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.

CARPINETTI, L. C. R.; MARTINS, R. A. Continuous improvement strategies and production competitive criteria: some findings in brazilian industries. **Total Quality Management**, v. 12, n. 3, p. 281-291, 2001.

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.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 7. ed, 2003.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira, 2003.

DAVIDSSON, P. Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth. **Journal of Business Venturing**, Vol. 6, p. 405-429, 1991.

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.

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.

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.

FISHER, J. Use of nonfinancial performance measures. **Journal of Cost Management**, 6(1), pp.31-38, 1992.

GARENGO, P. *et al.* 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.

GHOBIAN, A. e GALLEAR, D. QM and organization size. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 17 No. 2, p. 121-163, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, L; ARAYA, M.; CARIGNANO, C. **Tomada de decisão em cenários complexos**. S. Paulo: Thomson Learning, 2004.

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. *et al.* 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.

HAYES, R. H.; GARVIN, D. A. Managing as if tomorrow mattered. **Harvard Business Review**, May-June, p.70-79. 1982.

HUDSON, M. **Introducing integrated performance measurement into small and medium sized enterprises**. 189p. Tese (Doutorado) - Plymouth Business School, University of Plymouth, 2001.

HUDSON, M, *et al.* Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 21. No. 8, p. 1096-115, 2001.

JENNINGS, P.; BEAVER, G. The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. **International Small Business Journal**, 15, 1997.

JOCUSEM, G. How do small business managers make strategic marketing decisions? A model process. **European Journal of Marketing**, West Yorkshire, v. 38, n. 5/6, p. 659-674.

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.

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.

- LEMOS, 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.
- LEMOS, 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.
- LINGLE, J.H.; SCHIEMANN, W.A. From balanced scorecard to strategy Ggauge: is measurement worth it? **Management Review**, 3, p.56– 62, 1996.
- 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
- MARCHINI I. **Il governo della piccola impresa**, Voll. I e II, Aspi/InsEdit, Urbino, 1995.
- 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.
- MCADAM, R. Quality models in an SME context. **International Journal of Quality and Reliability Management**, 17(3), p. 305–323, 2000.
- 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.
- 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.
- MONTGOMERY, J. C.; LEMAK, D. J.; REED, R. Developing Customer- Centered Performance Measures. **Journal of Business and Management**, Summer, p. 24-39, 1997.
- NEELY, A. et al. **The Performance Prism: the scorecard for measuring and managing business success**. London, Great Britain: Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002.
- NEELY, A.; ADAMS, C. Perspectives on performance: The performance Prism, **Center for business performance**, Cranfield, UK, 2001.
- 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. Performance measurement system design: should process based approaches be adopted? **Int. J. Production Economics**, v.46, p.423-431, 1996.
- NEELY, A. *et al*. Performance measurement system design – a literature review and research Agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- 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.

OLVE, Nils-Göran; ROY, J.; WETTER, M. **Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard**. London, John Wiley & Sons, 1999.

PUGA, F. P. Alternativas de Apoio a MPMES Localizadas em Arranjos Produtivos Locais. Textos para Discussão 99. Rio de Janeiro: **BNDES**, junho, 2003.

RENTES, A.F. *et al.* Measurement System Development Process: A Pilot Application And Recommendations. **Anais do PMA Conference**. Boston, 17 a 19 de Julho de 2002.

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.

SCHIEMANN, W. A.; LINGLE, J. H. **Bulls eye: hitting your strategic targets through high impact measurements**. New York: The Free Press, 1999.

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 e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, 2003–2005. Relatório de pesquisa do SEBRAE Nacional, 2005. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso: 05 out. 2010.

SENGE, P. *et al.* **A revolução decisiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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. ; TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1993.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, S. *et al.* Performance measurement in English small and medium enterprises: survey results. **Benchmarking: an international journal**, v. 13, n. 1-2, p. 120-134, 2006.

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.

TATICCHI, P. *et al.* A decomposition and hierarchical approach for business performance measurement and management. **Measuring Business Excellence**, 13.

TENHUNEN, J.J. *et al.* **SME-oriented Implementation of a performance measurement system**. Lahti, Finland: Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta

University of Technology, 2001.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.