Avaliação de Desempenho Organizacional: Medição de Desempenho de Micro e Pequenas Empresas

Leonardo Fabris Lugoboni[1]
Marcus Vinicius Moreira Zittei[2]
Sheila Marinho dos Santos[3]
Hamilton Luiz Corrêa[4]

***Resumo*:** O desempenho das organizações e as formas como mensurá-lo tem sido uma temática recorrente e importante, tanto na teoria, quanto na prática administrativa. O objetivo do estudo é compreender como as "micros e pequenas empresas" de cuidados pessoais (salões de beleza), mensuram seu desempenho. Para isso foi realizado um *survey* com 77 salões de beleza da cidade de São Paulo. Constatou-se que "fornecedores, eficiência nos processos e gestão da demanda" são as dimensões mais frequentes na mensuração do desempenho destas empresas. As dimensões "econômico-financeiro, gestão da demanda e atuação da alta administração" são tidas como as mais importantes, assim como as dimensões "gestão da demanda, econômico-financeiro e fornecedores" são as dimensões mais utilizadas para a tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVE: MPE. Indicadores. Avaliação de Desempenho.

1. Introdução

A performance das empresas está ligada à uma série de fatores técnicos e administrativos que sinergicamente relacionados levam a um desempenho superior. Desta forma, através de métricas de avaliação de desempenho organizacional, o curso das ações tomadas deve ser avaliado rotineiramente a fim de verificar o nível de recursos aplicados comparado à proporcionalidade de seus resultados.

Sistemas de mensuração de desempenho compreendem um conjunto de processos que são utilizados para mensurar o desempenho organizacional, planejar, implementar, gerenciar e comunicar a estratégia de uma organização, assim como influenciar o comportamento e as ações de seus empregados e *stakeholders*, dando suporte à alta administração na tomada de decisão (GHALAYINI e NOBLE, 1996; FRANCO-SANTOS, MARR e MARTINEZ, 2004 e HALACHMI, 2005).

Após avaliação criteriosa, Crispim e Lugoboni (2012), identificaram 19 modelos de avaliação de desempenho e indicaram o inter-relacionamento entre eles. Observam ainda os modelos possuem abrangência limitada e mensuram somente dos aspectos da organização, todavia, cada modelo, ao seu modo, busca congruência com o direcionamento estratégico da empresa. Dentre algumas das dimensões identificadas pelos autores estão o desenvolvimento

[1] Doutorando em Administração FEA-USP. Professor – FECAP, INSPER. Leo_fabris@hotmail.com.
[2] Doutorando em Ciências Contábeis e Administração FURB. Professor – FECAP. marcuszittei@zittei.com.br.
[3] Especialista FECAP. Estudante - FECAP. falandosobre.adm@gmail.com.
[4] Doutor em Administração. Professor – FEA-USP. hamillco@usp.br.

de pessoas, finanças, clientes, governança corporativa, capital intelectual, estrutura organizacional, concorrência, acionistas etc.

Dentro deste contexto, atualmente, 98% das empresas brasileiras são pequenas e médias empresas, e desse montante, 27% encerram os negócios no primeiro ano de vida, e outros 37% no segundo ano (SEBRAE, 2012a e 2012b). Dessa forma, estudos que interfiram positivamente em sua longevidade estão sendo cada vez mais frequentes tanto no cenário nacional (LEONE e GUERRA, 1991; NEVES e PESSOA, 2006; AMAL, GOMES, e SILVEIRA, 2010; BERLEZZI, *et. al.*, 2011; BECKER, *et al.,* 2011; FRANÇA FILHO, *et. al.*, 2011; LIMA , LOBOSCO e MORAES, 2011; SANTOS e ZOTES, 2011; LEONE e LEONE, 2012, e MARQUES, MONTEIRO e PEDRON, 2012) quanto no cenário internacional (DEAN, MENGÜÇ e MYERS, 2000; BOURNE, HUDSON e SMART, 2001; ALEXANDER, HUTCHINSON, e QUINN, 2006; MORT e WEERAWARDENA, 2006; BARKEMAL e DROGENDIJK, 2007; ZHOU, WU e LUO, 2007; CHENG e YU, 2008, e PERKS & HUGHES, 2008).

Também se identificou na literatura, pesquisas que buscaram compreender a mensuração do desempenho em pequenas e médias empresas como Hudson, Lean e Smart (2001), Biggs e Shah (2006), Balachandran et. al. (2008), Tam, Xie e Zeng (2010) e Chalmeta, Matilla e Palomero (2012).

Este estudo direciona-se ao ramo de salões de beleza que sejam juridicamente classificados como MPEs e, portanto detentores dos registros públicos. Enquadra-se na Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos que encontra-se, atualmente, na terceira posição do ranking mundial em vendas, segundo a ABIHPEC (2012). Para o Sebrae (2012c) e Abihpec (2012) dos 3.989.867 milhões de vagas de emprego criadas em 2011, os salões de beleza em nível nacional, absorveram 1,554 milhão destas oportunidades.

Demonstrado a importância do assunto e do segmento escolhido, o objetivo do estudo é compreender como as empresas de cuidados pessoais (salões de beleza), mensuram seu desempenho. Dentro deste objetivo principal buscaremos identificar os aspectos mais presentes na avaliação de desempenho destas empresas, assim como as dimensões mais importantes e as dimensões mais utilizadas pelo gestor na tomada de decisão.

Espera-se que os resultados deste estudo apontem novas oportunidades de pesquisa a partir da investigação da relação dos indicadores de desempenho com a performance de micro e pequenas empresas, assim como contribuir com a comunidade cientifica na exploração e ampliação da interdisciplinaridade acadêmica. A justificativa para a pesquisa está centrada na proposição de valor acrescentada na maior profissionalização à gestão de MPE através do uso de indicadores de mensuração de desempenho.

2. Referencial teórico

2.1 Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional

Embora a discussão sobre a avaliação de desempenho organizacional remonte a era da Administração Científica, os estudos sobre avaliação de desempenho nas organizações são relativamente recentes.

Corrêa (1986) identificou que até a década de 1980 a teoria de avaliação de organizações tinha evoluído muito pouco, tanto na quantidade de estudos realizados quanto na profundidade dos mesmos. Em estudo semelhante, Martins (1999) esclarece que as pesquisas sobre modelos de avaliação de desempenho aumentaram de forma considerável na década de

1990, principalmente após a publicação dos artigos de Kaplan e Norton (1992) sobre o B*alanced Scorecard* (BSC), que se tornou um dos modelos mais disseminados.

Para Farris (2007, pag.15) Uma métrica é um meio de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em todas as disciplinas, são usadas métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da ciência, dos negócios e do governo, as métricas estimulam o rigor e objetividade, possibilitam comparações temporais e alinhamento de objetivos com resultados.

A melhoria da qualidade dos processos decisórios é possível somente na medida em que se tem um melhor conhecimento da realidade da empresa, incluindo o seu ambiente interno e externo, o que torna o controle gerencial uma dentre as diversas técnicas de mensuração com foco no conhecimento e desenvolvimento do negócio. Facilita a obtenção de informação para a análise contínua dos resultados pretendidos pela organização, o planejamento de ações e eventuais correções de rumo, gerando informação para formulação e validação da estratégia, e adequação de sua implantação. *(*GOMES apud MORENO e CARVALHO, 2007).

Neste cenário surgem os Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional como principais métodos para medir o controle gerencial e seu alinhamento estratégico. Ressalta-se que na literatura científica existem inúmeros modelos teóricos cujos pressupostos de avaliação partem de variadas perspectivas internas da organização. Após levantamento sistemático.

Nesta pesquisa assume-se o modelo de avaliação de desempenho como uma iniciativa de controle que permite a melhorar seu negócio (HALACHMI, 2005), seus processos (AMARATUNGA; BALDRY, 2002) e para adquirir altos padrões de desempenho (ALBERTI e COCCA, 2010). Possibilita a orientação para consecução de objetivos (NANNI; DIXON; VOLLMANN, 1990) e funciona como elemento de mensuração e regulação por meio da quantificação de indicadores auxiliar a tomada de decisão e o controle gerencial (POWER, 1997), permitindo que os gestores possam checar a "saúde" da organização periodicamente (NEELY, 1998; 1999).

Crispim e Lugoboni (2012) chegaram a 19 principais modelos: Painel de Controle de Bordo (Tableau of Bord); Administração por Objetivos (APO), Método das Áreas Chaves de Sucesso, método de Buchele, Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa, BSC – The Balanced Scorecard, PNQ – Performance Measure Questionnaire, SMART – Stretegic Measuremente and Reporting Techinique, SCD – Sete Critérios de Desempenho, MQDM – Modelo Quantum de Medição de Desempenho, Método de Rummler e Branche, IDPMSB – Integral and Dynamic Performance Measurement System, Skandia Navigator, Sigma Sustainability Scorecard, VE – Value Explorer, VCS – Value Chain Scoreboards, PP – Performance Prism e - Prêmio Nacional de Qualidade. Os autores acrescentam ainda que as medidas de desempenho são influenciadas pelas perspectivas da organização, seriam elas a estrutura organizacional, o sistema de recompensas e o ambiente operacional. A evolução dos modelos resulta de verificações empíricas que traz a luz dos fatos que a avaliação somente por parte da perspectiva financeira já não atende as necessidades atuais de controle gerencial e adequação estratégica. (Yokomizo, 2009).

2.3 O Relacionamento das Perspectivas dos Modelos de Avaliação de Desempenho com os Indicadores *(Scorecards*)

A organização, assim como o ambiente externo a ela, muda continuamente. A necessidade de acompanhar as mudanças exige que estratégias, valores, processos, competências e sua retroalimentação mudem a acordo. Tais como esses aspectos, a avaliação

de desempenho deve ser continuamente revista. (CUNHA, 2011 e CRISPIM e LUGOBONI, 2012).

Esse princípio de continuidade traz o princípio de alinhamento, de seguir em frente rumo aos mesmos objetivos, e para atingi-los a empresa deve focar-se nas ações gerenciais que vão de encontro à manutenção da estratégia. Essa é a visão de alguns dos principais modelos de desempenho, a relação de causa e efeito. O modelo mais difundido dentro dessa perspectiva seriam "os mapas estratégicos" de Kaplan e Norton (2006) que discorrem sobre como traduzir a estratégia em objetivos e indicadores tangíveis. (KAPLAN E NORTON, 2006).

Além da relação de causa-efeito atribuída a alguns Modelos de Desempenho, agregaram-se outros atributos, ou perspectivas, como de recursos-humanos, finanças, estudo de cenário e mercado e capital intelectual. (CRISPIM e LUGOBONI, 2012). Através de inúmeros modelos apresentarem esforços para perspectivas específicas, ganhou relevância a ideia de ter um modelo capaz de integrar as diferentes medidas de desempenho, contidas no mesmo plano de análise. Aumentando a multidisciplinaridade de requisitos e a complexidade no gerenciamento (CUNHA e SOARES, 2010). Com o uso de indicadores, ou *scorecards*, foi possível abranger informações de múltiplas perspectivas da organização, acrescentando novos conceitos, tais como o SMART - Strategic Measurement Analysis e Reporting Techinique, o IPMS – Integrated Performance Measurement System, O Skandia Navigator, o Sigma Sustainability Scorecard e o Prisma de Desempenho.

A definição de indicador é estruturada na relação entre duas variáveis, na forma de numerador e denominador, devendo seus atributos e valores ser passíveis de medição. Tachizawa (2002, pag 212) define que o conjunto de indicadores de negócios a ser utilizado no âmbito da organização pode levar em conta dois níveis de abrangência, os indicadores de desempenho global e indicadores de qualidade e de desempenho.

- Indicadores de Desempenho Global visam avaliar o desempenho da organização como um todo, assim como para avaliação de clientes institucionais. Sendo basicamente uma análise permanente por parte do corpo gerencial da empresa.
- Indicadores de Qualidade e de Desempenho (setoriais) avaliam cada processo/tarefa. Esses por sua vez, dividem-se em indicadores de qualidade ou de resultados (índices numéricos que avaliam resultados de processos, relacionar grau de opinião, expectativa e/ou satisfação), de desempenho ou de produtividade, (índices numéricos para as causas que afetam indicadores de qualidade, como a relação de produto ou serviço/insumo, e mantêm o controle das causas).

O mesmo autor acrescenta que, os indicadores se subordinam ás peculiaridades do ramo de atividades da organização, sendo estabelecidos de uma forma macro, na linguagem do mercado, para efeito de comparação com organizações concorrentes, entidades de classe e órgãos governamentais. Devendo, portanto, para melhor explicitação, serem agrupados em áreas de abrangência, tais como gestão global, recursos humanos, qualidade de produtos/bens/serviços e satisfação do cliente.

Após extensa revisão bibliográfica, Crispim e Lugoboni (2012) apresentam no quadro 1 a relação dos principais Modelos de Avaliação de Desempenho, e os diferentes aspectos que eles abordam e os indicadores de cada aspecto.

Quadro 1 –Modelos de avaliação de desempenho e características.

Modelos de Avaliação de Desempenho	**Cliente e Mercado**	**Econômico Financeiro**	**Gestão e Organização**	**Recursos Humanos**	**Sociedade em Geral**

	1 – Mercado	2 - Clientes	3 - Econômicos e financeiros	4 - Considerações das políticas fiscais existentes	5 - Recursos físicos necessários	6 - Acionistas	7 - Avaliação de planos e objetivos	8 - Parcerias e alianças estabelecidas	9 - Qualidade e eficiência na produção	10 - Pesquisa e desenvolvimento e inovação	11 - Ativos intangíveis e não financeiros	12 - Relações de causa-efeito	13 - Direção da organização	14 - Estrutura organizacional	15 - Desempenho dos executivos	16 - Desenvolvimento dos funcionários	17 - Capacidade de adaptação ao ambiente	18 - Sociedade em geral
Painel de controle de bordo (*Tableau de Bord*)			x		x		x		x		x	x	x	x				
Administração por objetivos	x		x		x		x		x	x		x	x		x	x		x
Método das Áreas-Chave de Resultado	x	x	x				x		x	x	x		x	x	x	x		x
O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa – MADE-O	x	x	x		x		x		x	x	x	x	x		x	x	x	x
BSC – *Balanced Scorecard*	x	x	x			x	x		x	x	x	x	x			x		
PMQ – *Performance Measure Questionnaire*							x			x			x		x	x	x	
SMART – *Strategic Measurement and Reporting Technique*	x	x	x		x		x		x			x	x	x		x		
MQMD – Modelo *Quantum* de Medição de Desempenho		x				x	x		x		x		x			x		x
SKANDIA NAVIGATOR	x	x	x				x		x	x		x	x		x	x		
SIGMA Sustainability Scorecard	x	x	x			x	x		x		x		x			x		x
VCS - *Value Chain Scoreboard*						x				x	x		x					
PP – *Performance Prism*		x				x	x		x	x		x	x			x		
PNQ- Prêmio nacional de qualidade		x	x				x		x		x	x	x			x		x

Fonte: Crispim e Lugoboni (2012)

Observar-se que alguns modelos consideram mais aspectos e outros menos, do mesmo jeito que os aspectos são abordados de formas diferentes pelos modelos. Este quadro sugere que cada modelo possui sua aplicação, seus benefícios e suas limitações.

A revisão bibliográfica indica também que as perspectivas a serem avaliadas recebem o mesmo formato de agrupamento de indicadores, tendo um tratamento diferenciado para cada autor, tais como Aspectos para Crispim e Lugoboni (2012), Dimensões para Yokomiso (2009), Temas para Cunha (2011) e Módulos para Fevorine (2010). Também é ponto comum para estes autores o uso de indicadores pareados ao grau de conhecimento dos respondentes

de suas amostras, ficando evidente que itens como Grau de Importância e Frequência sejam pontos principais para o real diagnóstico do Desempenho Organizacional da Empresa.

2.4 Abordagem Administrativa e Avaliação de Desempenho em Micro e Pequenas Empresas

As micro empresas brasileiras representam 20%, sendo que da totalidade de empresas nacionais, as MPEs são 99% e são responsáveis por 60% do emprego nacional. (BRASIL, 2013). Os indicadores desse segmento empresarial demonstram sua importância na economia, não somente no Brasil, mas em todo o mundo, pela característica de alta capilaridade, não se concentra numa determinada região, e pela sua capacidade de adequação ás condições econômicas de cada estado. (GONÇALVES, 1994 apud CUNHA e SOARES, 2010). Porém, ainda com tamanha representatividade, o setor enfrenta problemas que acabam culminando numa grande proporcionalidade de falências.

Para Santos et al. (2007) a estrutura organizacional demasiada centralizada, baixa qualificação da figura do proprietário, ausência de divisão de tarefas, acúmulo de funções, pouca capacidade financeira e a baixa eficiência gerencial decorrente da falta de postura empreendedora acabam inibindo a modernização tecnológica, o acesso ao investimento e a valorização da abordagem administrativa. Alguns empreendedores de pequenas empresas são profissionais na abordagem gerencial e focados na organização de recursos, enquanto outros são empreendedores em inovação e na disposição em assumir riscos. Quando a organização cresce, pontualmente ineficiências gerenciais ficarão expostas, Dornelas (2008 pag 19), sendo consideradas impedimento à perpetuidade da empresa.

O ideal é que o proprietário acrescente gerenciamento profissional sem sacrificar o espírito empreendedor e os valores básicos que proporcionaram à empresa um início motivado e bem-sucedido, Longnecker et al (2007, pág. 330), embora dificilmente ocorra porque segundo Cunha e Soares (2010) umas das principais causas de falência é a mistura do perfil pessoal do gestor com a empresa e a falta de tempo para funções. Para Santos et al (2007) dificilmente o gestor consegue dominar todas as etapas da cadeia produtiva, prejudicando o desenvolvimento estratégico e consequentemente sua competitividade dentro de um setor.

Nesse contexto a definição de estratégias para MPEs, e a consequente avaliação do desempenho da empresa está diretamente ligada nas condições culturais, econômicas e pessoais do empreendedor. Que imprime sua marca pessoal, filtrando conforme seu ponto de vista as ações e decisões estratégicas. (SANTOS et al , 2007). Conforme exposto, conclui-se que um dos principais tópicos em pauta a respeito de Micro e Pequenas Empresas, trata-se da Administração em MPEs. O que enfatiza Gimenez (2000), a respeito desse modelo de negócio, a conceituação teórica e científica divide-se em três perspectivas: a abordagem econômica, empreendedora e administrativa. A abordagem econômica é relacionada com medidas quantitativas do número de empresas, proporção de emprego e renda, faturamento, valor adicionado e outros, ou seja, procura estabelecer a contribuição feita pelas pequenas empresas para o desenvolvimento social e econômico. A perspectiva empreendedora analisa tópicos sobre as condições para criação de novos negócios, planejamento, capital de risco, franquias e perfil de empreendedores e política de incentivos governamentais. Por fim, a abordagem administrativa é composta de estudos que exploram assuntos relacionados à administração de pequenas empresas nos seus mais variados aspectos: tomada de decisão, planejamento, marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Neste sentido de propor direcionamento estratégico, Micros e Pequenas Empresas (MPEs), [MPEs foram classificadas de acordo com a Resolução nº 94, de 29/11/2011, cujo teto de faturamento anual são R$ 360.000,00. (BRASIL, Lei complementar 139/2011)], tem acesso, neste estudo, as formas de mensuração adaptadas a peculiaridades destas, a fim de propor maior vantagem competitiva e o acesso à fonte de conhecimento que outrora se embasasse em grandes empresas. De acordo com Ottoboni e Pamplona (2001) e Fontes Filho e Nunes (2010) o desenvolvimento acadêmico de modelos estratégicos e ferramentas gerenciais voltam seus esforços de adaptação a grandes empresas, devido ao seu contexto mercadológico amplo e complexo.

2.5 O setor de Beleza e Cosméticos (Salões de Beleza) e normatizações

O setor de Beleza está inserido na Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Dentro desse setor, encontram-se clínicas estéticas especializadas, centros estéticos que não demandam médicos responsáveis como nas clínicas, salões de beleza, esmaltarias centros de terapias holísticas, spas, empresas fabricantes de produtos de higiene, perfumaria e cosméticos, e todo o canal de distribuição envolvido para a capilaridade do setor em nível mundial. Todo o setor apresentou nos últimos 17 anos, crescimento deflacionado superior ao crescimento do PIB Brasil e ao crescimento da Indústria Geral (ABIHPEC, 2013)

3. Metodologia

A pesquisa é de natureza quantitativa e classifica-se como exploratória. Estudos quantitativos para Lakatos e Marconi (2010) pretendem delinear características distintas e correlacioná-las com o objeto da pesquisa, neste estudo pretende-se evidenciar os indicadores mais utilizados como critérios de gestão para MPEs, e exploratória dado que o uso de indicadores para acompanhar o nível de gestão em MPEs ainda é um tema pouco estruturado. Segundo Cooper e Schindler (2003) estudos exploratórios tem como foco problemas em uma área de investigação pouco explorada. Segundo Lakatos e Marconi (2010) os estudos exploratórios tem tripla finalidade: De desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma futura pesquisa mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos.

A amostra foi escolhida de forma não probabilística por conveniência, e é composta por salões de beleza essencialmente da região leste da cidade de São Paulo. A coleta de dados foi obtida percorrendo bairros diferentes e de níveis sociais distintos. Para Malhotra (2006) numa amostra não probabilística por conveniência os elementos são selecionados com base no julgamento e experiência do pesquisador, aplicadas a metodologias exploratórias visam normalmente ressaltar nível de preferência, nível de utilização ou público-alvo de determinada população.

A coleta de dados foi por meio de pesquisa *survey* com questionários autoadministráveis, segundo Severino (2007) são levantamentos que se utilizam de métodos formais de observação sem intervenção do pesquisador. O instrumento buscava identificar como os salões de beleza lidavam com cada conjunto de indicadores. As perguntas eram sobre a presença ou não do grupo de indicadores (dicotômico – 0 e 1), o grau de importância atribuída ao grupo de indicadores (cinco níveis – 1 à 5) e se os gestores utilizam o grupo de indicadores na tomada de decisão (dicotômico – 0 e 1).

4. Análise de Resultados

Foram entrevistados 77 salões de beleza. Dentre a amostra 4 entrevistados eram cabeleireiros/administradores, 48 cabeleireiros/proprietários, 13 gerentes e 15 proprietários. O tempo médio no ramo são 13 anos e o tempo médio no cargo são 7 anos. Outro ponto é a quantidade de colabores por salão: Identificou-se que entre 1 a 4 colaboradores são 47 salões, de 5 a 8 são 17 salões e superior a 9 colaboradores são 13 salões.

Para cada bloco de indicadores, os respondentes poderiam responder qual era a frequência da utilização do indicador, cuja resposta poderia ser sim ou não, o grau de importância, cuja resposta poderia ser muito importante, importante, importante de forma mediana, pouco importante e nada importante, e a influência do indicador na tomada de decisão da empresa, cuja resposta poderia ser sim ou não.

Com relação à presença e utilização na tomada de decisão, as respostas "sim" para cada aspecto foi classificada como "1", e cada resposta "não" foi classificada como "0". Com relação ao grau de importância, as respostas foram classificados de "1 á 5" sendo "1" quando a resposta era "nada importante" e "5" quando a resposta era "muito importante".

As médias das pontuações são apresentadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Ranking da frequência, importância e utilização na tomada de decisão dos grupos de indicadores.

Ordem			Aspecto	Média de Pontos		
Presença	Importância	Decisão		Presença	Importância	Decisão
1	5	3	10. Aspectos relacionados com qualidade e eficiência dos fornecedores	0,82	4,39	0,84
2	6	6	9. Aspectos relacionados com qualidade e eficiência nos processos	0,69	4,32	0,78
3	2	1	1. Aspectos relacionados com a demanda	0,68	4,56	0,91
4	1	2	4. Aspectos Econômicos e financeiros	0,66	4,61	0,90
5	8	8	6. Aspectos relacionados com recursos físicos	0,65	4,18	0,69
6	3	4	7. Atuação da alta administração	0,62	4,52	0,82
7	9	13	15. Aspectos relacionados com o meio ambiente	0,58	4,05	0,51
8	7	7	13. Aspectos relacionados com renovação, desenvolvimento e inovação.	0,53	4,22	0,71
9	4	5	2. Aspectos relacionados com os clientes de salão de beleza	0,52	4,48	0,81
10	10	9	12. Aspectos relacionados com políticas de desenvolvimento de funcionários	0,51	3,97	0,64
11	11	14	14. Aspectos relacionados à sociedade em geral	0,45	3,84	0,49
12	12	11	11. Aspectos relacionados com estrutura organizacional	0,40	3,65	0,55
13	15	10	3. Aspectos relacionados com análise da concorrência	0,39	3,31	0,60
14	14	15	5. Aspectos relacionados com políticas fiscais	0,38	3,45	0,48
15	13	12	8. Aspectos relacionados com parcerias e alianças	0,32	3,52	0,53

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme análise do quadro 2, a coluna presença indica que para essa amostra os aspectos mais presentes são: "10. Aspectos relacionados com qualidade e eficiência dos fornecedores - (0,82)"; "9. Aspectos relacionados com qualidade e eficiência nos processos - (0,69)", e "7. Aspectos relacionados com a demanda - (0,68)".

Em contra partida os aspectos menos utilizados são: "3. Aspectos relacionados com análise da concorrência - (0,39)", "5. Aspectos relacionados com políticas fiscais - (0,38)" e "8. Aspectos relacionados com parcerias e alianças - (0,32)".

Os aspectos mais importantes para tomada de decisão são: "4. Aspectos Econômicos e financeiros - (0,66)", "1. Aspectos relacionados com a demanda - (0,68)", "7. Atuação da alta administração - (0,62)" e os menos importantes são "5. Aspectos relacionados com políticas fiscais - (0,38)", "14. Aspectos relacionados à sociedade em geral - (0,45)" e "15. Aspectos relacionados com o meio ambiente - (0,58)".

Os aspectos mais utilizados para tomada de decisão são "1. Aspectos relacionados com a demanda - (0,68)", "4. Aspectos Econômicos e financeiros - (0,66)" e "10. Aspectos relacionados com qualidade e eficiência dos fornecedores - (0,82)".

Os menos utilizados para tomada de decisão são "5. Aspectos relacionados com políticas fiscais - (0,38)", "14. Aspectos relacionados à sociedade em geral - (0,45)" e "15. Aspectos relacionados com o meio ambiente - (0,58)".

É possível observar que os conjuntos de indicadores possuem posições diferentes quando analisados com relação à presença, importância e utilização na tomada de decisão.

A análise cruzada também revela que os aspectos com menor presença e menor grau de importância são os mesmos: "3. Aspectos relacionados com concorrentes"; "5. Aspectos relacionados com políticas fiscais" e "8. Aspectos relacionados com parcerias e alianças". Assim como os aspectos menos utilizados para tomada de decisão são: "15. Aspectos relacionados com o meio ambiente"; "14. Aspectos relacionados à sociedade em geral" e "5. Aspectos relacionados com políticas fiscais".

O quadro 2 também mostra que com relação à presença, 10 dos 15 grupos de indicadores são considerados por mais de 50% das empresas. Da mesma forma é possível observar que a grande maioria das empresas acredita que todos os grupos de indicadores são importantes uma vez que a pontuação média mais baixa foi de 3,31 de uma escala de variava de 1 à 5. Com relação à utilização do grupo de indicadores para a tomada de decisão, verifica-se que 12 dos 15 aspectos são utilizados de alguma forma para tomada de decisão por mais de 50% das empresas.

5. *Considerações Finais*

O estudo de modelos de gestão evidencia a importância de estipular métricas e indicadores que auxiliem os gestores de micro e pequenas empresas a identificarem pontos de melhoria e desta forma alcançar um desempenho superior.

O objetivo desta pesquisa foi compreender como as empresas de cuidados pessoais (salões de beleza), mensuram seu desempenho e a questão de pesquisa foi: Como as empresas de cuidados pessoais (salões de beleza) identificam suas competências e mensuram seu desempenho organizacional?

Com a pesquisa foi possível identificar os conjuntos de indicadores mais frequentes são os ligados aos fornecedores, o conjunto de indicadores mais importantes são os ligados à aspectos econômicos e financeiros e os conjunto de indicadores mais utilizados para a tomada de decisão são os indicadores relacionados à demanda.

A contribuição desta pesquisa está relacionada à compreensão de como as MPEs relacionadas ao setor de beleza gerenciam seu desempenho, evidenciando os itens de maior e menor presença, importância e utilização na tomada de decisão.

Como limitação desta pesquisa pode citar a impossibilidade de generalização dos dados uma vez que a amostra (por conveniência) concentra-se em bairros da zona leste de São Paulo. Outra limitação está relacionada à falta de compreensão à respeito de como cada estabelecimento lida com os grupos de indicadores. Cada estabelecimento pode ter formas diferentes de mensurar, tomar decisão, revisar as metas etc.

Sugere-se para futuras pesquisas considerar as especificidades de região, da classe econômica atendida pela amostra e verificar as lacunas não preenchidas pela pesquisa, como exemplo realizar um estudo de caso em algumas empresas para verificar a utilização dos indicadores em seu dia a dia e porque alguns indicadores são considerados muito importantes, entretanto não são presentes no gerenciamento.

Referências

ABIHPEC**. Associação Brasileira dos Produtos de Higiene, Perfumaria e Cosméticos. Panorama do Setor**. Disponível em: http://www.abihpec.org.br/category/publicacoes/panorama-do-setor/ Acesso em 15/04/2013.

ALBERTI, M., COCCA, P.. A Framework to Assess Performance Measurement Systems in SME. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 59, n. 2, p. 189-200, 2010.

ALEXANDER, N., HUTCHINSON, K. e QUINN, B.. SME retailer internationalization: case study evidence from British retailers. **International Marketing Review**, 23(1), 25-53. 2006.

AMAL, M., GOMES, G. e SILVEIRA, A.. Internacionalização de pequenas e médias empresas em periódicos de administração com alto fator de impacto: 2000 – 2008. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE,** São Paulo, v. 9, n. 3, p. 112-138, set./dez. 2010.

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D. Moving from Performance Measurement to Performance Management. **Facilities**, v. 20, n. 5 / 6, p. 217-223, 2002.

BALACHANDRAN, K. R., Botarelli, M., Cagnazzo, L. e Taticchi, P. Performance Measurement Management for Small and Medium Enterprises: an Integrated Approach. **Journal of applied management accounting research**. Vol 6. N. 2. Jul. 2008.

BARKEMAL, H. G. e DROGENDIJK, R. Internationalising in small, incremental or larger steps? **Journal of International Business Studies***,* 38(7), 1132-1148. 2007.

BERLEZZI, F. L. C., Perez, G., Silva, M. M. e Souza, M. A. Fatores que determinam a escolha de um sistema de planejamento integrado (erp) em pequenas e médias empresas: Um estudo usando a análise fatorial. **Revista da micro e pequena empresa**. Campo Limpo Paulista, v.5, n.3, p.3-20, set/dez. 2011.

BECKER, G. V., Diehl, C. A., Hansen, P. B. & Neves, M. P. S. Análise do processo de competição em redes horizontais de pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul.

BASE – Revista de administração e contabilidade da unisinos. V.8, N.3, JUL/SET. 2011.

BIGGS, T, e SHAH, M. K. African SMES, networks, and manufacturing performance. **Journal of Banking & Finance**. v. 30. 3043–3066. 2006.

BOURNE, M., HUDSON, M. e SMART, A.. Theory and practice in SME performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 21 No. 8, pp. 1096-1115. 2001.

BRASIL**. Lei Complementar 139, de 10/11/2011**. Disponível em: < http://www.normaslegais.com.br/cont/contabil220806.htm>. Acesso em 24/04/2012.

_____**. 2013** A importância das pequenas. Net < http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em 15/03/2013.

CHALMETA, R., MATILLA, M. e PALOMERO, S. Methodology to develop a performance measurement system in small and medium-sized enterprises. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing.** Vol. 25, No. 8, 716–740. Agosto. 2012

CHENG, H. L., e YU, C. M. J.. Institutional pressures and initiation of internationalization: evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises. **International Business Review**, 17(4), 331–348. 2008.

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

CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. 1986. Tese (Doutorado em Administração de empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.

CRISPIM, S. F. LUGOBONI, L. F. Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. v. 11 n.1, p.42-54, 2012.

CUNHA, J. A. C. **Avaliação De Desempenho E Eficiência Em Organizações De Saúde: Um Estudo Em Hospitais Filantrópicos**. 2011. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.

CUNHA, A. S. E SOARES T. C. Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE). **Revista da Micro e Pequena Empresa.** Campo Limpo Paulista, v.4, n.3, p15-39, Set/Out 2010.

DEAN, D. L., MENGÜÇ, B., e MYERS, C. P.. Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and an investigation of New Zealand small manufacturing firms. **Industrial Marketing Management**, 29(5), 461–477.

2000.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FARRIS, P. W. et al. **Métricas de Marketing**: Mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Porto Alegre: Bookman. 2007.

FRANÇA FILHO, G. G., Reis Neto, M. G., Silva, J. T. M. e Teixeira, L. A. A.. A Internacionalização nas pequenas e médias empresas: A influência da distância psíquica. **Revista da Micro e Pequena Empresa,** Campo Limpo Paulista, v.5, n.1, p.3-19. 2011.

FRANCO-SANTOS, M., MARR, B., MARTINEZ, V..Towards a definition of a business performance measurement system. In **Performance Measurement and Management: Public and Private Conference**. Edinburgh, 2004

FEVORINE, Fabiana B. **A Avaliação De Desempenho Organizacional Na Administração Municipal.** 2010. Dissertação. Mestrado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.

FONTES FILHO, J. R.; NUNES, G. S. A. O estrategista da micro, pequena e média empresa privada brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 12, n 36, p. 271-288, jul/set. 2010.

GHALAYINI, A. M. e NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 16 No. 8. pp. 63-80. 1996.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa.** Edição do autor. Maringá. 2000.

HALACHMI, A.. Performance measurement is only one way of managing performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 7, p.502-516, 2005.

HUDSON, M. LEAN, J. e SMART, P. A.. Improving control through effective performance measurement in SMEs. **Production planning & control**, Vol. 12, NO. 8, 804–813. 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard - measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

_____, D. P. **Alinhamento: Usando O Balanced Scorecard Para Criar Sinergias Corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LAKATOS, E. M: MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEONE, N. M. C. P. GUERRA. A Dimensão Física Das Pequenas E Médias Empresas: A Procura De Um Critério Homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr/jun, São Paulo. 1991.

LEONE, R. J. G. e LEONE, N. M. C. P. G.. Pequenas e médias empresas: Contribuições para a discussão sobre porque e como medir o seu tamanho. **RAUnP.** Ano IV, n. 1 - out. 2011/mar. 2012.

LIMA, E. O., LOBOSCO, A. e MORAES, M. B.. Competência para inovar em pequenas e médias empresas tecnológicas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 4, p.206-226, out ./dez. 2011.

LONGENECKER J. G. et al. **Administração De Pequenas Empresas**. São Paulo. Thonson Learning, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

MARQUES, T.; MONTEIRO, P. e PEDRON, C. D.. Customer relationship management e as pequenas e médias empresas: um estudo de múltiplos casos em empresas portuguesas**.** **Revista de Gestão**. São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 2, p. 341-356, abr./jun. 2012.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação de uso**. 1999. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MORENO, V. e CARVALHO, L. Avaliação do potencial de aplicação do BSC Em MPEs: Uma Pesquisa-Ação. In**: IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - IV SEGET.** Resende, 2007

MORT, G. S., e WEERAWARDENA, J.. Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian Born global firms**.** **International Marketing Review,** *23*(5), 548-572. 2006.

.

NANNI, A. J.; DIXON, J. R.; VOLLMANN, T. E. Strategic Control and Performance Measurement. **Journal of Cost Management**, v. 4, n. 2, pp. 33-42, 1990.

NEELY, A. Three Modes of Measurement: Theory and Practice. **International Journal of Business Performance Management**, v. 1, n. 1, pp. 47-64, 1998.

_____. The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p.205-228, 1999.

NEVES, J. A. D; PESSOA, R. W. A. Causas De Mortalidade De Micro E Pequenas Empresa: O Caso Das Lojas De Um Shopping Center. **Organizações em contexto**, ano 2, n. 4, dez/2006.

OTTOBONI, C.; PAMPLONA, E. O. Proposta De Pesquisa Para Avaliar A Necessidade De Se Medir O Desempenho Financeiro Das Micro E Pequenas Empresas. **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, outubro 2001, Salvador – BA, 2001.

PERKS, K. J., e HUGHES, M.. Entrepreneurial decision-making in internationalization: propositions from mid-size firms. **International Business Review**, 17(4), 310–330. 2008.

POWER, M. **The Audit Society**. Rituals of Verification. Oxford: Oxford University Press, 1997.

SANTOS, L. L. S. et al. Formação De Estratégia Nas Micro E Pequenas Empresas: Um Estudo No Centro-Oeste Mineiro**. RAE - Revista de Administração de Empresas**. vol. 47, núm. 4. São Paulo, 2007.

SANTOS, D. F. L. e ZOTES, L. P... Metodologias para valoração de pequenas e médias empresas **RAUnP**. Ano III, n. 1 - out. 2010/mar. 2011.

SEBRAE/SP. *A* informatização das MPES paulistas. São Paulo, 2003. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 7 dez. 2012a

SEBRAE/SP. Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. São Paulo, 2010. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/ >. Acesso em 10 out. 2012b.

SEBRAE/SP. **Anuário do Trabalho**. 2012. Disponível em: http://bis.sebrae.com.br. Acesso em 10 nov. 2012c.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**: 23 ed. São Paulo. Cortez, 2007.

TAM, C.M., XIE, X.M. e ZENG, S.X.. Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. **Technovation** V. 30.181–194. 2010.

TACHIZAWA T. **Criação De Novos Negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

YOKOMIZO, C. A. **Avaliação de Desempenho Organizacional: Um Estudo Exploratório Em Empresas Brasileiras De Desenvolvimento De Software**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.

ZHOU, L., WU, W. e LUO, X. Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. **Journal of International Business Studies**, 38(4), 673-690. 2007.