

Análise de Desempenho das Organizações: um Ensaio Teórico

Ricardo Messias Rossi¹

Resumo: Os sistemas de análise de desempenho são fundamentais para a gestão eficiente das organizações. Para as pequenas empresas, o uso de práticas gerenciais avançadas é a chave para a melhoria do resultado e aumento da competitividade (Cagliano, Blackmon, & Voss, 2001). O objetivo deste ensaio é apresentar e discutir algumas das principais ferramentas gerenciais de análise do desempenho estratégico propostas na literatura especializada. Foi realizada uma revisão de literatura sobre o tema. Conforme observado por Taticchi, Tonelli e Cagnazzo (2010), a aplicação e adaptação de métodos desenvolvidos para grandes empresas tem sido a corrente dominante dos estudos de análise de desempenho em pequenas e médias empresas (PME). A agenda futura de pesquisa deve englobar uma preocupação crescente com o estudo de ferramentas e métodos desenvolvidos especialmente para atender as especificidades de PME.

Palavras-chave: Estratégia. Controle. Empreendedorismo. Pequenas empresas.

1 Introdução

Conforme observado por Harrington (1991), os sistemas de avaliação de desempenho são fundamentais para a gestão eficiente das organizações, as quais devem desenvolver indicadores que possam, de um lado, indicar seu desempenho e, de outro, gerar informações para avaliar sua posição no mercado (Zilber & Fischmann, 2002). Além do mais, os indicadores deverão refletir as principais áreas funcionais das organizações, com enfoque no atendimento dos principais objetivos estratégicos e permitindo uma visão sistêmica do desempenho (Fischmann & Zilber, 2000).

Para as pequenas empresas, o uso de práticas gerenciais avançadas é a chave para a melhoria do resultado e aumento da competitividade (Cagliano, Blackmon, & Voss, 2001). Todavia, esses mesmos autores apontam para as dificuldades que as pequenas empresas enfrentam no processo de adoção de práticas gerenciais inovadoras. Ates, Garengo, Cocca e Bititci. (2013) identificaram oito características que influenciam as práticas gerenciais das pequenas empresas: (1) visão de curto prazo; (2) foco em questões internas em detrimento de uma orientação para o ambiente externo; (3) predominância do conhecimento tácito; (4) adoção de processos pouco estruturados; (5) carência de práticas gerenciais avançadas; (6) orientação empreendedora; (7) cultura de centralização do controle; (8) limitação de recursos. Baseados nessas características, Ates *et al.* (2013) concluem que, em geral, as pequenas empresas realizam análise de desempenho com foco operacional e financeiro de curto prazo, negligenciando análises estratégicas de longo prazo. Para o Brasil, estudo conduzido por Dalla, Gonçalves e Muniz (2009) corrobora, em grande parte, as características apontadas por Ates *et al.* (2013).

¹ Doutor em Engenharia de Produção. Professor Adjunto da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE) da Universidade Federal de Goiás (UFG). E-mail: rossi.ufg@gmail.com

A partir de 2000, a pesquisa sobre análise de desempenho em pequenas e médias empresas (PME) tomou duas direções: a primeira (e mais difundida) é a aplicação e adaptação de métodos desenvolvidos para grandes empresas; a segunda é o desenvolvimento de métodos específicos para pequenas empresas (Taticchi, Tonelli, & Cagnazzo, 2010). Neste artigo será apresentado um ensaio com foco na primeira direção de pesquisa citada anteriormente.

O presente artigo apresenta um ensaio teórico sobre ferramentas gerenciais de análise de desempenho estratégico nas organizações. O objetivo do ensaio é apresentar e discutir algumas das principais ferramentas gerenciais de análise do desempenho estratégico propostas na literatura especializada. Assim, a próxima seção do artigo mostra e discute as ferramentas de análise e, por fim, serão indicadas algumas sugestões para pesquisas futuras relacionando a prática gerencial de análise do desempenho estratégico com as características das pequenas empresas no Brasil.

2 Ferramentas de Análise do Desempenho Estratégico da Organizações

Para Schmidt, Santos e Martins (2006), o processo de medição segue uma lógica que se inicia com a necessidade de medir, passando pela escolha do indicador e pelo estabelecimento de padrões de comparação, pela comparação dos resultados obtidos com os respectivos padrões e, finalmente, pela tomada de decisão.

A discussão relacionada às formas de medida de desempenho nas organizações pode ser dividida em duas perspectivas: a operacional e a estratégica. Na perspectiva operacional, o foco da medição de desempenho está no controle da eficiência operacional de determinada área funcional da empresa (marketing, produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, logística, entre outras). O Quadro 1 mostra indicadores tradicionais de desempenho de algumas áreas funcionais das organizações.

Quadro 1 – Indicadores tradicionais de desempenho das áreas de finanças, recursos humanos, produção, marketing, logística e suprimentos.

Área Funcional	Indicadores de Desempenho
Finanças	Capital Circulante Líquido; Índice de Liquidez Corrente; Índice de Liquidez Seco; Giro de Estoques; Período Médio de Cobrança; Período Médio de Pagamento; Giro do Ativo Permanente; Giro do Ativo Total; Índice de Endividamento Geral; Índice Exigível ao Longo Prazo-Patrimônio Líquido; Índice de Cobertura de Juros; Índice de Cobertura de Pagamentos Fixos; Margem Bruta; Margem Operacional; Taxa de Retorno sobre o Ativo Total (ROA); Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE); Lucro por Ação (LPA); Índice Preço/Lucro; Retorno sobre o Investimento (ROI).
Recursos Humanos	Taxa de Absenteísmo; Nível Educacional; Índice de Rotatividade; Taxa de Acidentes; Taxa de Abandono; Taxa de Retenção; Índice de Satisfação dos Funcionários; Horas de Treinamento por Funcionário; Relação dos Custos dos Treinamentos pelo Número de Funcionários Treinados; Porcentagem de Vagas Preenchidas; Número de Problemas Trabalhistas; Índice de Produtividade dos Funcionários; Relação entre Receita com Vendas e Número Total de Empregados; Relação da Receita com Vendas e Total de Despesas com Empregados; Lucro Líquido antes do Imposto de Renda dividido pelo Total de Despesas com Pessoal; Lucro Líquido Final dividido pelo Número de Empregados; Lucro Total do Ano dividido pelo Total de Pagamentos e Benefícios dos Empregados; Valor Total do Ativo dividido pelo Número de Empregados.
Produção	Número de defeitos por unidade; Nível de Refugo; Alegações de Garantia; Tempo Médio entre Falhas; <i>Lead-Time</i> de Pedido; Frequência de Entregas; Tempo de Ciclo de Produção;

Área Funcional	Indicadores de Desempenho
	Porcentagem de Pedidos Entregues com Atraso; Atraso Médio de Pedidos; Proporção de Produtos em Estoque; Desvio Médio de Promessa de Chegada; Aderência à Programação; Tempo de Mudança de Máquina; Tamanho Médio do Lote; Tempo para Aumentar a Taxa de Atividade; Capacidade Média; Capacidade Máxima; Tempo para Mudar Programações; Tempo Mínimo de Entrega; Tempo Médio de Entrega; Variação contra Orçamento; Utilização de Recursos; Produtividade da Mão-de-Obra; Eficiência; Custo por Hora de Operação.
Marketing	Análise das Vendas; Participação de Mercado; Penetração nos Clientes; Fidelidade dos Clientes; Satisfação dos Clientes; <i>Brand Equity</i> ; <i>Top of Mind</i> ; <i>Share of Heart</i> ; Clientes Perdidos; Número de Novos Clientes Conquistados; Número Médio de Visitas por Vendedor por Dia; Duração Média de uma Visita por Contato; Custo Médio por Visita; Receita Média por Visita; Porcentagem de Pedidos Obtidos nas Visitas; Custo da Força de Vendas como Percentual das Vendas Totais; Retorno de Campanhas; <i>Cross-selling</i> ; <i>Up-selling</i> ; Atendimento às Reclamações; Tempo de Lançamento de Novos Produtos; Percentual de Faturamento com Novos Produtos; Volume de Vendas por Tipo / Linha de Produtos; Lucro por Tipo / Linha de Produtos.
Logística	Custos de Frete como Porcentagem do Custo de Distribuição; Danos e Perdas Incorridas como Porcentagem dos Custos de Frete; Custos de Frete como Porcentagem de Vendas; Rotação de Estoques; Razão Estoque Obsoleto / Vendas; Pedidos Processados por Hora Trabalhada; Porcentagem de Pedidos Processados em 24 Horas após a Entrada; Razão entre Custos de Processamento de Pedidos e Total de Pedidos Processados; Porcentagem do Volume de Armazenagem Ocupado; Unidades Manuseadas por Hora Trabalhada; Disponibilidade de Estoque; Porcentagem de Pedidos Preenchidos Completamente; Porcentagem de Pedidos Retornados; Porcentagem de Pedidos Entregues Corretamente; Porcentagem de Produtos Entregues em Boas Condições.
Suprimentos	Fluxo e Troca de Informações sobre os Consumidores ao longo Cadeia Produtiva; Intervalo de Tempo entre o Pedido e a Entrega do Produto; Desempenho de Entrega de Suprimentos pelo Fornecedor; Custos do Fornecedor em Relação aos Custos Médios do Mercado; Custos Totais da Cadeia de Suprimentos; Nível de Qualidade do Fornecedor; Iniciativas de Redução de Custo ao Longo da Cadeia Produtiva; Lucratividade da Cadeia Produtiva; Ciclo de Tempo para Desenvolvimento Conjunto de Novos Produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Ballou (1993); Gitman (1997); Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004); Kotler (2002); Lambert e Burduroglu (2000); Llonch, Eusébio e Ambler (2002); Mentzer, Flint e Hult (2001); Milkovich e Boudreau (2000); Slack, Chambers, Harland, Harrison e Johnston (1997); Way e Johnson (2005).

A perspectiva estratégica da medida de desempenho engloba as informações necessárias para os altos administradores compreenderem e controlarem o desempenho da organização, bem como decidirem estrategicamente. Portanto, o desafio da administração é estruturar um sistema de análise que contenha todas as informações necessárias para a tomada de decisões estratégicas sem, no entanto, ser constituído de um número tão grande de indicadores que o processo de análise se torne muito difícil. Mas esse equilíbrio não é fácil de conquistar em um contexto complexo como o que envolve as organizações.

Para Schmidt *et al.* (2006), os indicadores são dotados de três características básicas. A primeira é o **elemento**, que se refere ao assunto ou situação-base para a caracterização da medição (por exemplo, faturamento). A segunda é o **fator**, que está relacionado com a combinação de elementos (por exemplo, faturamento com a venda de determinado produto). A terceira característica é a **métrica**, que indica a unidade ou forma de mensuração de elementos ou fatores (por exemplo, Reais – R\$).

Para Kueng e Krahn (1999), um dos mais antigos e populares sistemas de mensuração de desempenho empresarial é o Esquema DuPont, cuja análise é baseada no ROI (*Return on*

Investment). Ainda para esses autores, os métodos baseados em indicadores financeiros, embora criticados por pesquisadores, prevaleceram até a década de 1980. Entre as décadas de 1980 e 1990, outros métodos ganharam destaque, como o *benchmarking*, o *activity-based costing* e o *balanced scorecard* (Kueng & Krahn, 1999; Neely, Marr, Roos, Pike, & Gupta, 2003). Dessa forma, o foco nos indicadores financeiros foi gradualmente diminuindo, enquanto uma visão mais voltada para a formulação de estratégias ganhou importância, como sugerido por Bourne, Franco e Wilkes (2003, p. 15):

“The past obsession with pure financial performance is decreasing and there may be a recognition that there is a trade off between hitting today’s financial results and sustaining the capabilities and competences that allow companies to compete effectively in the future”.

Bourne *et al.*(2003) indicam cinco mudanças na forma em que os executivos consideram a análise de desempenho. A primeira mudança é de foco. As companhias trocaram o foco exclusivo em resultados financeiros pela consideração de uma gama maior de interesses de diversos *stakeholders*, visando englobar todas as importantes facetas do desempenho. A segunda mudança é de dimensão. A análise focalizada em uma única dimensão foi trocada pelo foco na relação de várias dimensões, visando gerar informações que facilitem o gerenciamento da empresa. A terceira mudança foi nos direcionadores. Enquanto o foco tradicional estava voltado para a redução de custos, a abordagem atual considera a geração e a manutenção de recursos e competências. A quarta mudança foi nos objetivos. O foco tradicional em objetivos financeiros foi trocado por um *mix* de objetivos financeiros e não financeiros, e algumas organizações também trocaram metas fixas por comparativas. Por último, ocorreu uma mudança nos benefícios desejados. Enquanto a visão tradicional priorizava a redução de custos e o aprimoramento isolado de processos, o foco atual está na integração e alinhamento de objetivos e atividades. O Quadro 2 sumariza as mudanças ocorridas.

Quadro 2 – Sumário das mudanças ocorridas nos métodos de análise de desempenho.

Mudanças	Método de Mensuração Tradicional	Mensuração Balanceada de Desempenho	Gerenciamento Corporativo de Desempenho
Foco	Foco interno	Foco interno e externo	Foco nas necessidades de todos os <i>stakeholders</i> relevantes
Dimensão	Dimensão única	Multidimensional	Menos foco nas dimensões e maior ênfase nos <i>links</i> entre dimensões
Direcionadores	Custo	Inovação e aprendizado	Desenvolvimento de recursos e competências
Objetivos	Financeiro	Financeiro e não financeiro	Comparativo (externo e em relação aos competidores)
Benefícios Desejados	Controle de Custo	Comunicação do direcionamento estratégico	Desempenho sustentável por meio do foco no aprimoramento dos processos de negócio

Fonte: Traduzido e resumido pelo autor a partir de Bourne *et al.* (2003, p. 20).

O Quadro 2 mostra a evolução do pensamento sobre mensuração de desempenho. Neely *et al.* (2003) agregam esse processo de mudança em três gerações distintas. A primeira geração contempla as críticas realizadas ao método tradicional de avaliação de desempenho, focalizada em indicadores financeiros. A partir dessas críticas, surgiu a primeira geração,

baseada nos sistemas de mensuração balanceados (*Balanced Measurement Systems*). Esses sistemas suplementaram os indicadores financeiros tradicionais com indicadores não-financeiros (muitas vezes intangíveis), no intuito de fornecer uma perspectiva de análise mais ampla aos administradores. Os exemplos mais populares de métodos dessa geração são o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992), o *Skandias's Navigator* (Edvinsson & Malone, 1997) e o *Performance Prism* (Neely, Adams, & Kennerley, 2002). Embora essa primeira geração tenha representado um avanço nos métodos de mensuração de desempenho, a dificuldade de integrar os indicadores foi a limitação que estimulou o desenvolvimento de uma segunda geração.

Denominada por Neely *et al.* (2003) como Mapeamento de Fluxos e Transformações (*Mapping the Flows and Transformations*), a segunda geração focaliza seu esforço de análise na dinâmica de criação de valor por meio da investigação das transformações de recursos, ou seja, o foco está no processo de transformação e não nas medidas. Os exemplos mais populares desta segunda geração são os mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 2000) e o Modelo *IC-Navigator* (Roos, Roos, Dragonetti, & Edvinsson, 1998). Se por um lado a segunda geração apresentou uma ferramenta de análise mais poderosa “estrategicamente”, no sentido de facilitar a compreensão dos fatores que geram valor para a empresa, por outro, os métodos tornaram-se muito subjetivos, dificultando a mensuração objetiva do desempenho.

Visando preencher a lacuna observada na segunda geração de métodos de mensuração de desempenho, Neely *et al.* (2003) introduzem o conceito de terceira geração. Essa terceira geração deverá satisfazer três critérios: (1) o modelo deve refletir a realidade; (2) a informação certa deve ser fornecida; (3) as informações devem gerar *insights* práticos que permitam a ação. Assim, os modelos devem refletir as realidades dinâmicas e estáticas da organização, sem perder a praticidade, trocando os dados por informações alinhadas com os processos organizacionais e, assim, favorecendo a ação. Por fim, e com destaque, a terceira geração deve demonstrar as implicações dos aspectos não financeiros para o fluxo de caixa da empresa, bem como mensurar o desempenho, seja ele baseado em aspectos tangíveis ou intangíveis. Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) ressaltam que o objetivo primordial dos administradores deve ser a identificação das variáveis que explicam o desempenho do negócio.

Inúmeros métodos são utilizados para medir o desempenho das organizações. A seguir serão apresentados resumidamente alguns desses métodos: (a) Indicadores Financeiros Ajustados; (b) *Balanced Scorecard* (BSC); (c) Capital Intelectual (CI); (d) Método de Melhoria de Desempenho de Sink e Tuttle; (e) Método *Quantum* de Medição de Hronec; (f) *Benchmarking* e (g) Mapas Estratégicos.

a) Indicadores Financeiros Ajustados

Devido às limitações existentes na análise de desempenho exclusivamente baseada nos indicadores financeiros tradicionais, Barney (2001) e Schmidt, *et al.* (2006) apresentam alguns métodos ajustados para utilização de indicadores financeiros e contábeis na mensuração do desempenho da empresa. Nesta parte do artigo, serão resumidamente apresentados dois desses métodos ajustados: o *Economic Value Added* (EVA) e o *Market Value Added* (MVA).

Economic Value Added (EVA): é um sistema de análise financeira que mede o retorno que os capitais próprios e de terceiros proporcionam a seus proprietários, sendo calculado pela diferença entre o retorno sobre o capital de uma empresa e o custo desse capital (Schmidt *et*

al., 2006). O cálculo do EVA é baseado no Lucro Operacional Líquido após o Imposto de Renda (*Net Operating Profit After Taxes* – NOPAT) e no Custo Médio Ponderado de Capital (*Weighted Average Cost of Capital* – WACC). Assim, um resultado positivo para o EVA indica criação de valor, enquanto um resultado negativo indica destruição de valor (o resultado gerado pela empresa não foi suficiente para cobrir o custo de capital).

...(1)

$$EVA = NOPAT - (WACC \times CapitalAplicado)$$

Market Value Added (MVA): representa o valor atual do fluxo futuro do EVA, tendo como objetivo medir a valorização ou desvalorização da empresa em função do tempo (Schmidt *et al.*, 2006). Em outras palavras, a capacidade futura de a empresa gerar EVA positivos significa valorizar a empresa, e vice-versa. Assim, o MVA é um referencial do VPL (Valor Presente Líquido) da empresa. O MVA é mais utilizado para empresas de capital aberto e, nesse caso, o cálculo é realizado subtraindo-se o valor de mercado da empresa de seu capital total.

...(2)

$$MVA = ValorMercado - CapitalTotal$$

b) *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1992), é um dos métodos mais populares de análise de desempenho empresarial. Para se ter uma ideia da popularidade do BSC, 70% de todos os artigos apresentados na Conferência da PMA (*Performance Measurement Association*) em 2002 citavam textos de Norton e Kaplan, principalmente aqueles que apresentaram o BSC (Marr & Schiuma, 2003).

O BSC é um sistema de análise gerencial do desempenho da empresa baseado em quatro perspectivas: Financeira; Cliente; Interna; Aprendizado e Inovação. Em síntese, a ideia do método é equilibrar e relacionar os objetivos financeiros (perspectiva financeira) com o atendimento ao cliente (perspectiva do cliente), com a melhoria de processos (perspectiva interna) e com o crescimento sustentável de longo-prazo (perspectiva de aprendizado e inovação). A Figura 1 mostra a estrutura de análise do BSC.

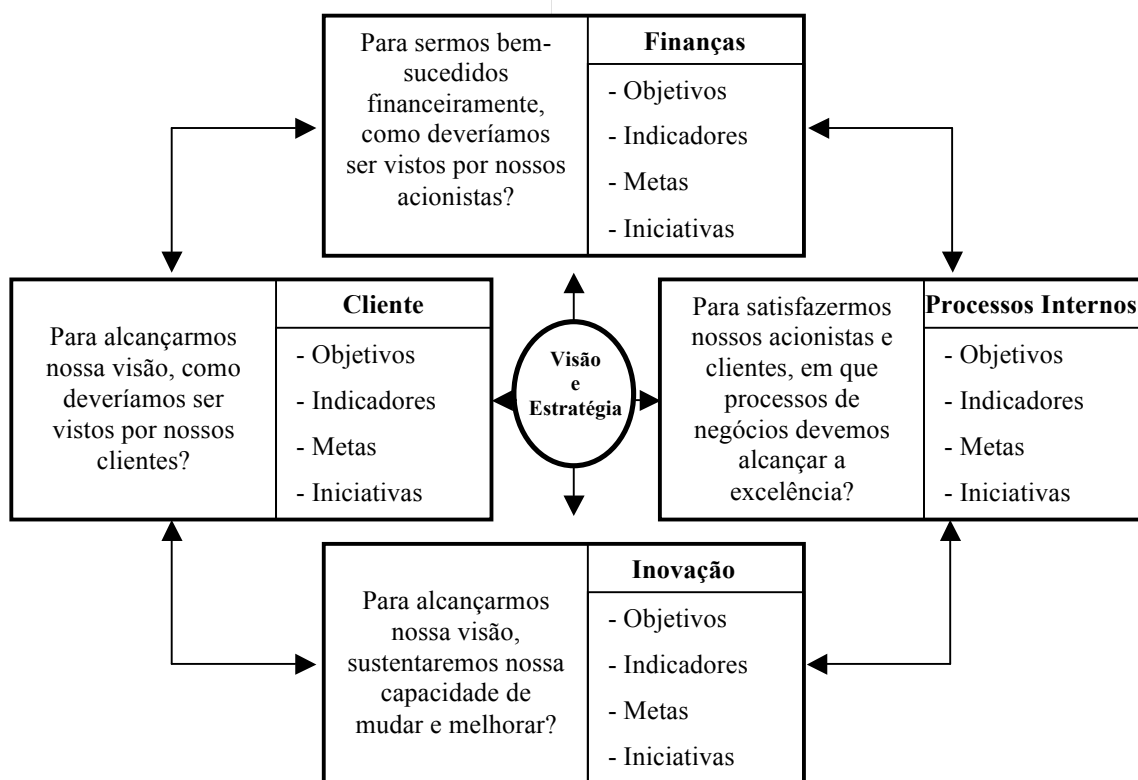


Figura 1 – Estrutura de Análise do *Balanced Scorecard*.
Fonte: Adaptada pelo autor a partir de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

c) Capital Intelectual (CI)

O Capital Intelectual está relacionado com os ativos intangíveis da organização, que pode ter grande valor no mercado, mas é de difícil mensuração. Segundo Schmidt *et al.* (2006), o capital intelectual pode ser classificado em quatro categorias: (1) ativos de mercado (marca, lealdade dos clientes, relacionamento com fornecedores e canais de distribuição, entre outros); (2) ativos humanos (criatividade, conhecimento, habilidades, entre outros); (3) ativos de propriedade intelectual (*know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, entre outros); (4) ativos de infraestrutura (cultura, sistemas de informações, métodos gerenciais, entre outros).

Um dos métodos mais discutidos para mensuração do capital intelectual é o *Skandia's Navigator* (Edvinsson, 1997). Esse método foi construído após uma empresa sueca de seguros e serviços financeiros, denominada Skandia, apresentar um relatório suplementar a seu relatório contábil-financeiro, apresentando uma metodologia para justificar a diferença entre seu valor de mercado e seu valor contábil a partir da quantificação do capital intelectual (Schmidt *et al.*, 2006).

O *Skandia's Navigator* possui similaridades com o *Balanced Scorecard*, todavia, a estrutura do *Skandia's Navigator* amplia o foco na renovação e desenvolvimento, bem como no ambiente operacional (Edvinsson, 1997). O desempenho financeiro reflete as ações passadas da empresa, ou seja, é consequência e não causa. Já o desempenho no atendimento aos clientes, na estruturação de processos e dos fatores humanos, representa o presente, ou seja, indica como a firma está atualmente atuando. A perspectiva da renovação e do

desenvolvimento, por sua vez, será a base para o desenvolvimento sustentável da organização no futuro.

A medição do capital intelectual de uma empresa será realizada por meio da definição de indicadores para cada um dos “focos” da organização, indicados na estrutura do *Skandia's Navigator*. No entanto, conforme citado em Chatzkel (2002), é importante distinguir entre possuir um recurso ou competência (processos, propriedade intelectual, relacionamentos, entre outros) e utilizá-los para criar valor, ou seja, ter a habilidade de transformar um recurso em outro. Ponderando esse fator, Schmidt *et al.* (2006) propõem que a fórmula de cálculo do capital intelectual seja o produto do Valor Monetário do Capital Intelectual (receitas apropriadas à atividade intelectual, como desenvolvimento de parcerias) pelo Coeficiente de Eficiência (capacidade de gerar lucros por meio de atividade intelectual).

...(3)

$$\text{Capital Intelectual} = \text{Valor Monetário Capital Intelectual} \times \text{Coeficiente Eficiência}$$

d) Método de Sink e Tuttle

Sink e Tuttle (1990) propuseram um método de mensuração do desempenho organizacional baseado em sete categorias de indicadores: eficácia, eficiência, qualidade, lucratividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e produtividade. Conforme observado por Schmidt *et al.* (2006), o método de mensuração de desempenho proposto por Sink e Tuttle (1990) engloba toda a cadeia produtiva; os indicadores são classificados em função da posição da atividade na cadeia: sistema a montante (indicadores de qualidade classe 1), entradas (indicadores de qualidade classe 2); transformação (indicadores de qualidade classe 3), saídas (indicadores de qualidade classe 4), sistema a jusante (indicadores de qualidade classe 5), todo o sistema produtivo (indicadores de qualidade classe 6).

Na verdade, a análise de desempenho é apenas uma etapa de um processo de planejamento e gerenciamento do desempenho organizacional proposto por Sink e Tuttle (1990) e constituído por oito etapas. Uma das virtudes desse método é a visão sistêmica da organização (entradas – transformação – saídas – *feedback*) inserida em uma cadeia produtiva. Tanto para Sink e Tuttle (1990) como para Hunt (2000), a avaliação do desempenho é a base para o aprendizado, e o *feedback* gerado por esse aprendizado estimula a melhoria.

e) Método Quantum de Medição de Hronec

O Método *Quantum* de mensuração de desempenho, proposto por Hronec (1993), foi uma tentativa de unir os indicadores de desempenho com estratégia empresarial. Dessa forma, o método caracteriza os indicadores de desempenho como um painel onde estão expressos os sinais vitais da organização. Os indicadores devem ser desenvolvidos de cima para baixo, ligando estratégias, recursos e processos (Schmidt *et al.*, 2006).

As três dimensões de desempenho priorizadas no Método *Quantum* são qualidade, tempo e custo. A combinação entre as dimensões qualidade e custo reflete no valor entregue aos clientes, enquanto a combinação das dimensões qualidade e tempo indicam o nível de serviço aos clientes (Schmidt *et al.*, 2006). O nível de desempenho *Quantum* procurado por uma empresa é a otimização do valor e nível de serviço entregue aos clientes, sendo atingido a partir da manipulação de quatro elementos principais: os geradores (estratégias), os facilitadores (comunicação, recompensas, treinamento e *benchmarking*), o processo em si

(metas, processos, medidas de *output*, atividades-chave, medidas do processo e implementação) e a melhoria contínua (Schmidt *et al.*, 2006).

Nota-se que esse método também insere o mecanismo de *feedback*, representado pela melhoria contínua. Assim como o método proposto por Sink e Tuttle (1990), o Método Quantum (Hronec, 1993) utiliza os indicadores de desempenho como fonte de aprendizado.

f) *Benchmarking*

Benchmarking é o processo de avaliar quão bem as funções e habilidades de uma empresa estão sendo desempenhadas em comparação com outra empresa (concorrente ou não) ou grupo de empresas. O conceito de *benchmarking* frequentemente está associado à busca das “melhores práticas” (Schmidt *et al.*, 2006). Ressalta-se que o *benchmarking* pode ocorrer internamente numa organização, onde as melhores práticas adotadas em uma determinada parte são identificadas e disseminadas para todo o grupo. Andersen (1999) apresenta uma definição mais completa, em que *benchmarking* é visto como um processo contínuo de aprendizagem, que se preocupa não só em comparar desempenho, mas, principalmente, processos. Andersen (1999) classifica as práticas de *benchmarking* em função “com quem” se compara e “o que” se compara (Quadro 3).

Quadro 3 – Tipos de Benchmarking.

Tipos de <i>Benchmarking</i>	
Em função de “com quem” se comparar	Em função de “o que” se comparar
Benchmarking Interno: comparação com o “melhor” dentro da própria organização.	Benchmarking de Desempenho: comparação de indicadores puros de desempenho.
Benchmarking Competitivo: comparação com o “melhor” competidor em determinadas condições.	Benchmarking de Processos: comparação entre as formas em que processos são desempenhados.
Benchmarking Funcional: comparação com organizações que não são necessariamente concorrentes, mas que desempenham atividades dentro da mesma área tecnológica.	Benchmarking Estratégico: comparação entre decisões estratégicas e gerenciamento da alta administração.
Benchmarking Genérico: comparação com alguma organização totalmente distinta, possivelmente de outra indústria.	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Andersen (1999).

O Quadro 3 mostra a classificação dos tipos de *benchmarking* em função de “com quem se comparar” e “o que se comparar”. Embora o Benchmarking de Processo e Estratégico sejam “ferramentas” indicadas para aprimoramento das competências da organização (Day, 1994), esses tipos são realizados com menor frequência que o *Benchmarking* de Desempenho (Andersen, 1999). Vorhies e Morgan (2005) concluem que o desempenho inferior de uma organização pode ser identificado pela lacuna existente entre as competências dessa organização e as competências observadas na empresa considerada de “melhores práticas” no setor (*benchmark*).

Vários fatores podem ser considerados para comparação, dependendo dos objetivos do *benchmarking* e da atividade que será analisada. Vorhies e Morgan (2005), por exemplo, indicam que o *benchmarking* de desempenho mercadológico pode ser feito considerando as seguintes dimensões: satisfação do consumidor (índice de satisfação, entrega de valor,

atendimento das expectativas do cliente, retenção de clientes), eficácia de mercado (crescimento de participação de mercado, crescimento de faturamento, aquisição de novos consumidores, aumento de participação nos atuais clientes) e lucratividade (lucratividade da unidade de negócio, retorno sobre o investimento, retorno sobre as vendas, atendimento dos objetivos financeiros).

g) Mapas Estratégicos

Os Mapas Estratégicos (*Strategic Maps*) – introduzidos por Kaplan e Norton (2000) no livro *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* e posteriormente consolidados na obra *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (Kaplan & Norton, 2004) – foram uma tentativa de consolidar os métodos de análise de desempenho com o processo de formação de estratégias. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 5):

*“We, and our colleagues, have worked with more than 300 organizations over the past dozen years, helping them to develop and implement Balanced Scorecards. We have learned that the Balanced Scorecard is a powerful management tool. A measurement system gets everyone’s attention. For maximum impact, therefore, the measurement system should focus on the entity’s **strategy** – how it expects to create future, sustainable value. In designing Balanced Scorecards, therefore, **an organization must measure the critical few parameters that represent its strategy for long-term value creation**”.*

Os mapas estratégicos são construídos usando diagramas de causa-efeito, objetivando tornar a estratégia acessível não somente para o planejador como também para todos os executores da estratégia (Scholey, 2005). Os mapas estratégicos são criados usando a estrutura de dimensões ou perspectivas propostas pelo *Balanced Scorecard* combinada com as estratégias financeiras genéricas da organização (aumento de faturamento, diminuição do custo por cliente e aumento da utilização dos ativos). A ideia fundamental é colocar os objetivos financeiros na área financeira (*outcome area*) e, então, usar o mapa como uma arquitetura de causa-efeito que mostre como serão as estratégias em cada dimensão para atingir os objetivos propostos (Scholey, 2005).

Scholey (2005) ainda propõe uma sequência de etapas para “construir” um mapa estratégico: (1) escolha do objetivo principal; (2) seleção apropriada das proposições de valor; (3) determinação das estratégias financeiras gerais que devem ser seguidas; (4) determinação das estratégias de foco no cliente; (5) decisão sobre quais processos internos irão suportar a execução das estratégias escolhidas; (6) implementação das habilidades e dos programas de recursos humanos requeridos para implementar as estratégias.

Para Kaplan e Norton (2006), os mapas estratégicos unem objetivos, medidas e iniciativas nas quatro perspectivas, e cada objetivo e medida dentro de um tema são suportados por uma ou mais iniciativas estratégicas. Assim, o portfólio completo de iniciativas estratégicas define os recursos e ações requeridas para implementar um tema estratégico dentro de cada uma das quatro perspectivas (por exemplo: aumentar faturamento e margens, aumentar participação nos clientes; aumentar as vendas “cruzadas” da linha de produtos; aumentar a “proatividade” da organização).

A combinação do *Balanced Scorecard* com os mapas estratégicos, conforme proposto por Kaplan e Norton (2006), é uma tentativa promissora de alinhar a objetividade do primeiro

com a análise estratégica fornecida pelo segundo. Ressalta-se que os mapas estratégicos são formados pelo desdobramento de objetivos e estratégias e, portanto, sugerem uma hierarquização desses fatores.

Esta seção do artigo visou discutir alguns métodos de mensuração do desempenho empresarial. Além deles, inúmeros outros podem ser encontrados na literatura, por exemplo: *Total Improvement Management* – TIM (Harrington, 1991); *Process Performance Measurement Systems* – PPMS (Kueng & Krahn, 1999); *Performance Prism* (Neely *et al.*, 2002).

Aparentemente, faz mais sentido combinar a análise de desempenho com análise estratégica do que discuti-las separadamente, ou seja, o sistema de indicadores deverá proporcionar a avaliação dos objetivos estratégicos da empresa, servindo como mecanismo de *feedback* aos administradores. A seção seguinte deste ensaio apresenta algumas sugestões de pesquisa envolvendo análise do desempenho estratégico e pequenas empresas.

3 Análise do Desempenho Estratégico e Pequenas Empresas: algumas sugestões de pesquisa

Em estudo com pequenas empresas brasileiras, Bomfim, Teixeira e Callado (2013) observaram que o faturamento projetado (FATP), a evolução do fluxo de caixa operacional (EVFC), a evolução da margem de lucro (EVML), o fluxo de caixa (FLCX) e a margem de lucro (MLUC) eram as medidas mais utilizadas pelas empresas pesquisadas para avaliar seu desempenho. É interessante notar que todos os indicadores citados possuem um caráter mais operacional do que estratégico. Assim, como indicação para nova pesquisa, sugere-se considerar a identificação da capacidade dos gestores de PME diferenciarem o desempenho estratégico do operacional em suas empresas.

Em estudo em uma cooperativa de crédito brasileira, Barp, Magro e Lavarda (2012) ressaltam a importância das variáveis não financeiras para a utilização do *Balanced Scorecard* como método de análise do desempenho. Neste ponto é possível identificar uma avenida de pesquisas voltadas para identificação de variáveis não financeiras em PME. O *Balanced Scorecard* e os Mapas Estratégicos podem ser utilizados como interessantes estruturas de análise para identificação de variáveis não financeiras, principalmente em termos de relações de causa e efeito dentro das organizações e na identificação de indicadores de tendência e ocorrência de resultados.

A literatura indica que o *Balanced Scorecard* é um sistema de análise de desempenho estratégico relevante no meio acadêmico. Contudo, estudos indicando a tradução do *Balanced Scorecard* em ações concretas dentro das organizações ainda é uma área problemática (Paranjape, Rossiter, & Pantano, 2006). Acredita-se que o problema da tradução da “estratégia em ação” do *Balanced Scorecard* seja ainda mais evidente em pequenas empresas do que nas grandes organizações. Assim, seria interessante estudar dois aspectos: (1) o conhecimento e utilização do *Balanced Scorecard* em PME; (2) o sucesso na tradução da estratégia em ação em PME.

Ates *et al.* (2013) identificaram a visão de curto prazo como uma das barreiras encontradas pelas pequenas empresas para aprimorar seus processos gerenciais. Nesse sentido, duas vertentes de estudos são indicadas para esse assunto: (1) identificação das razões que explicam a visão de curto prazo em pequenas empresas brasileiras; (2) proposição de ferramentas específicas para desenvolvimento da visão de longo prazo em PME.

Para Bahri, St-Pierre e Sakka (2011) a utilização do EVA (*Economic Value Added*) em associação com uma gama de práticas gerenciais pode ser extremamente útil para análise de desempenho das pequenas empresas, pois envolve uma linguagem simples e é baseado em informações de fácil obtenção. Assim, embora o EVA não necessariamente seja a melhor opção para medida de desempenho, possui a vantagem de não ser de difícil aplicação como outras ferramentas propostas na literatura. Para pesquisas futuras, indica-se a continuação das investigações das relações entre várias práticas gerenciais e os componentes do EVA.

Taticchi *et al.* (2010) propõem uma agenda de pesquisa para o tema análise de desempenho em pequenas empresas. Segundo esses autores, a literatura disponível sobre análise de desempenho em PME é aparentemente imatura e os métodos identificados são insatisfatoriamente implantados. Nesse caso, a futura agenda de pesquisa terá foco na identificação de condições básicas para implantação dos métodos e no desenvolvimento de métodos específicos para PME.

Thorpe e Clarke (2008) indicam a necessidade de considerar o desempenho das pequenas empresas em seus contextos específicos. Para esses autores, em vez de abordar o desempenho de pequenas empresas de modo geral, os pesquisadores devem considerar a heterogeneidade e variedade de diferentes objetivos que caracterizam o universo das PME. A proposição de uma tipologia para caracterizar estrategicamente o universo de pequenas empresas no Brasil seria uma sugestão para futuras pesquisas. Outro ponto interessante é a discussão da questão dos ativos intangíveis em PME.

Por fim, este ensaio apresentou algumas ferramentas de análise de desempenho. Em geral, essas ferramentas foram desenvolvidas para o ambiente das grandes organizações. Conforme observado por Taticchi *et al.* (2010), a aplicação e adaptação de métodos desenvolvidos para grandes empresas tem sido a corrente dominante dos estudos de análise de desempenho em PME. A agenda futura de pesquisa deve englobar uma preocupação crescente com o estudo de ferramentas e métodos desenvolvidos especialmente para atender as especificidades de PME.

Esse artigo não teve como pretensão realizar uma extensa revisão bibliográfica sobre o assunto. O ensaio teórico realizado visou simplesmente mostrar algumas ferramentas de análise de desempenho e identificar algumas novas possibilidades de pesquisas na área. Assim, cada um dos pontos discutidos merece mais atenção e novas discussões aprofundadas. Sugere-se a utilização do conteúdo deste artigo como uma provocação positiva para os pesquisadores da área.

Referências

- Andersen, B. (1999). Industrial benchmarking for competitive advantage. *Human Systems Management*, 18(3/4), 287-296.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54.
- Bahri, M., St-Pierre, J., & Sakka, O. (2011). Economic value added: a useful tool for SME performance management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(6), 603-621.

- Ballou, R. H. (1993). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física*. (H. Y. Yoshizaki, Trad.). São Paulo: Atlas. Título original: Basic business logistics.
- Barney, J. B. (2001). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Barp, A. D., Magro, C. B. D., & Lavarda, C. E, F. (2012, março). Proposta de Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva do Balanced Scorecard: o Caso de uma Cooperativa de Crédito. *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)*, Florianópolis, SC, Brasil, 29.
- Bomfim, E. T. do, Teixeira, W. S., & Callado, A. L. C. (2013). Utilização de indicadores de desempenho em micros e pequenas empresas: um estudo em empresas localizadas em João Pessoa / PB. *Desafio Online*, 1(1), 1-23.
- Bourne, M., Franco, M., & Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 15-21.
- Cagliano, R., Blackmon, K., & Voss, C. (2001). Small firms under microscope: international differences in production/operations management practices and performance. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(7), 469-82.
- Carrilat, F. A., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2004). Market-driving organizations: a framework. *Academy of Marketing Science Review*, 5(1), 1-14.
- Chatzkel, J. (2002). A conversation with Goran Roos. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 96-117.
- Dalla, W. D., Gonçalves, C. A., & Muniz, R. M. (2009). Pensamento do Estrategista: fatores que asseguram a tomada de decisões estratégicas nas pequenas e médias empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8(2), 80-106.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*. London: Piatkus Books.
- Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (2000). Utilização de indicadores de desempenho para tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. *Revista de Administração do Mackenzie*, 1(1), p. 9-25.
- Gitman, L. J. (1997). *Princípios de administração financeira* (7a ed.). (J. J. Salim, & J. C. Douat, Trad.). São Paulo: Harbra. Título original: Principles of Managerial Finance.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Mcgaughey, E. R. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 333-347.
- Harrington, J. H. (1991). *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Hronec, S. M. (1993). *Vital signs: using time, cost and quality performance measurements to chart your company's future*. New York: Amacom.
- Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition: resources, competences, productivity and economic growth*. Thousand Oaks: Sage.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 75(2), 70-80.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard* (21a ed.). (L. E. T. Fação Filho, Trad.) Rio de Janeiro: Campus. Título original: The balanced scorecard.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, 84(3), 100-109.
- Kotler, P. (2002). *Marketing management*. 11. ed. New York: Prentice Hall.
- Kueng, P., & Krahn, A. J. W. (1999). Building a process performance measurement system: some early experiences. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 58(3/4), 149-159.
- Lambert, D. M., & Burduroglu, R. (2000). Measuring and selling the value of logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 11(1), 1-17.
- Llonch, J., Eusebio, R., & Ambler, T. (2002). Measures of marketing success: a comparison between Spain and the UK. *European Management Journal*, 20(4), 414-422.
- Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement: past, present and future. *Management Decision*, 41(8), 680-687.
- Mentzer, J. T., Flint, & D. J., Hult, T. M. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*, 65(4), 82-104.
- Milkovich, G. T; & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *Performance prism: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationships*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S., & Gupta, O. (2003). Towards the third generation of performance measurement. *Controlling*, 15(3/4), 129-135.
- Paranjape, B, Rossiter, M., & Pantano, V. (2006). Insights from the Balanced Scorecard Performance measurement systems: successes, failures and future – a review. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 4-14.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. (1998). *Intellectual capital: navigating the new business landscape*. London: Macmillan Business.
- Schmidt, P., Santos, J. L., & Martins, M. A. (2006). *Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno*. São Paulo: Atlas.

- Scholey, C. (2005). Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan. *Journal of Business Strategy*, 26(3), 12-19.
- Sink, D. S., & Thomas, C. T. (1990). The performance management question in the organization of the future. *Industrial Management*, 32(1), 4-12.
- Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A., & Johnston, R. (1997). Administração da produção. (A. B. Brandão, C. D., H. Corrêa, S. C., & I. Gianesi, Trad.) São Paulo: Atlas. Título original: Operations management.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.
- Thorpe, R., & Clarke, J. (2008). Performance in Small Firms. In R. Thorpe, & J. Holloway (Ed.), *Performance Management: Multidisciplinary Perspectives* (Cap. 15, pp. 200-213). New York: Palgrave Macmillan.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.
- Zilber, M. A., & Fischmann, A. A. (2002, setembro). Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)*, Salvador, BA, Brasil, 24.