

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p123138>

Indicadores de Desempenho em uma Pequena Empresa que Adota um Modelo de Gestão Baseado na Confiança.

Ricardo Makoto Kawai

Universidade Metodista de São Paulo

Ricardo.m.kawai@gmail.com

recebido em 15 de setembro de 2016

aprovado em 26 de janeiro de 2017

Relato Técnico

Resumo: Os estudos relacionados a sistemas de controles gerenciais e à avaliação de desempenho nas pequenas empresas têm buscado identificar instrumentos simplificados para o processo de gestão do desempenho organizacional de forma a serem de aplicação viável neste tipo de contexto empresarial em que as relações de confiança suprem a ausência de competências técnicas. Diante deste cenário, o presente trabalho relata uma pesquisa intervencionista realizada em uma pequena empresa com o objetivo de propor indicadores formais de avaliação de desempenho que possam ser aplicáveis sem confrontar-se com os pressupostos das relações de confiança que caracterizam o modelo de gestão adotado pela mesma. Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa com abordagem qualitativa, exploratória e intervencionista, por meio de um estudo de caso apoiado por observações diretas e entrevistas realizadas com o diretor geral de uma pequena empresa do ramo de serviços de infraestrutura de São Bernardo do Campo, SP. Como resultado do estudo, foram sugeridos além de um modelo simplificado de orçamento, oito indicadores de avaliação de desempenho operacional ligados às quatro perspectivas propostas pelo *Balanced Scorecard*: perspectiva financeira; perspectiva do cliente; perspectiva de processos; e perspectiva da aprendizagem.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Confiança. Avaliação de Desempenho. Indicadores de Desempenho. Pequena Empresa

1. Introdução

Avaliar o desempenho empresarial é tarefa tão difícil quanto necessária dentro de uma organização, de tal sorte que o tema vem ocupando a atenção de pesquisadores preocupados em contribuir para que as organizações atinjam seus objetivos e se tornem cada vez mais eficazes.

A avaliação de desempenho deve configurar-se como instrumento de controle gerencial que oriente eficazmente a gestão do desempenho organizacional rumo à qualidade, à produtividade e a resultados positivos (BAVARESCO; SALVAGNI, 2015).

O foco dos gestores é a melhoria do desempenho organizacional. Daí decorre a necessidade de um processo ou instrumento que possibilite avaliar este desempenho, ainda que



seja informal. Afinal, é necessário ter informações disponíveis com base nas quais que as decisões são tomadas (PASSOS; SPERS, 2014).

Os instrumentos de avaliação de desempenho devem possibilitar o acompanhamento do desempenho sob as várias dimensões organizacionais que possam afetar a consecução dos objetivos organizacionais, integrando-as para que se mantenham coesas com tais objetivos.

Segundo Veen-Dirks (2010), os sistemas de avaliação de desempenho estão evoluindo para abrangerem mais informações sobre várias dimensões do desempenho, já que não há um único indicador capaz de conter em si todos os objetivos da estratégia organizacional. Segundo a autora, os indicadores podem desempenhar o papel de facilitadores ou influenciadores de decisão, sendo a avaliação periódica associada ao papel de facilitadores, e a remuneração variável associada ao papel de influenciadores.

Muitas ferramentas de avaliação de desempenho têm sido criadas a partir da década de 1980, entretanto, poucas ainda atendem ao fomento de resultados nas pequenas e médias empresas. Estas organizações possuem características específicas que vão desde escassez de recursos humanos e de capital, passando pela falta de planejamento estratégico e a não compreensão das vantagens de se adotar sistemas de avaliação de desempenho organizacional (PASSOS; SPERS, 2014).

Dentro das pequenas e médias organizações, a falta de sistemas de controles gerenciais e de sistemas de avaliação de desempenho pode favorecer a criação de um contexto organizacional em que as relações são pautadas pela confiança. Nestes contextos em que a confiança prevalece, os sistemas de avaliação formais podem prejudicar a relação e o próprio desempenho dos agentes e, conseqüentemente, da organização (ZANINI; MIGUELES, 2014).

Diante deste cenário, este estudo tem como objetivo relacionar a confiança com o desempenho das pequenas organizações, realizando uma pesquisa com abordagem qualitativa, exploratória, por meio de um estudo de caso de uma pequena empresa de serviços de infraestrutura em São Bernardo do Campo.

O objetivo principal deste estudo é a proposição de um sistema de controle gerencial simplificado que se adapte às características da empresa objeto da pesquisa em que as relações organizacionais são pautadas pela confiança. Entretanto este sistema proposto não poderá ser estendido para das demais empresas de pequeno porte com administração pautada na confiança, devem ser feitas, caso a caso passando por adaptações necessárias.

Para melhor compreensão do tema, este artigo está dividido em cinco seções além desta introdução. Na primeira seção serão apresentados os referenciais teóricos sobre controle gerencial, avaliação de desempenho, passando para o estudo da avaliação de desempenho em pequenas empresas e, na sequência, abordando o conceito de confiança para, finalmente, analisar a confiança relacionada à avaliação de desempenho. Na seção seguinte apresentam-se as metodologias e os procedimentos utilizados para o presente estudo. Na terceira seção são apresentadas as características da empresa estudada, os dados coletados e a análise dos resultados. Na seção seguinte discute-se sobre a implantação de sistemas de controle gerencial e também são apresentados os indicadores propostos para a criação de um sistema simplificado de avaliação de desempenho aderente às características da pequena empresa com gestão baseada na confiança. Finalmente, na última seção serão apresentadas as considerações finais.

2. Referencial Teórico.

2.1 Controle Gerencial.

“Controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam às estratégias adotadas” (ANTHONY; GONVIDARAJAN, 2006). Ainda, afirmam os autores que o controle gerencial se encontra no meio, entre a formulação da estratégia, menos sistemática, concentrada no longo prazo e que se baseia em

aproximações imprecisas do futuro, e o controle de tarefas, mais sistemático, voltado para as atividades operacionais e que se baseia em dados reais. A finalidade do controle gerencial deve ser a de assegurar a implementação da estratégia estabelecida, de forma que a organização atinja seus objetivos.

O controle gerencial pode ser entendido como um processo composto de várias atividades. E Anthony e Gonvidarajan (2006) enumeram as atividades que devem ser incluídas no controle gerencial: 1) planejar o que a organização deve fazer; 2) coordenar as atividades de várias partes da organização; 3) comunicar a informação; 4) avaliar a informação; 5) decidir se deve ser tomada uma decisão; 6) influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento.

Ainda, segundo os autores, não existe a obrigatoriedade de se executar o plano estratégico estabelecido de forma rigorosa, uma vez que as circunstâncias podem se alterar após a sua concepção, fazendo com que o plano possa até perder sua validade.

Portanto, os sistemas de controle gerencial devem auxiliar a organização a seguir em direção aos seus objetivos. Para tanto, defendem Anthony e Gonvidarajan (2006) que tais sistemas podem contar com os instrumentos de avaliação de desempenho, os quais incluem indicadores de caráter financeiro e não financeiro.

A formulação de estratégias é o processo em que são decididos os objetivos da organização e como estes serão atingidos. A organização deve operar de acordo com o que foi estabelecido e deve incluir o reexame de algumas dessas definições, que seria uma revisão da estratégia. A necessidade de reconsiderar o planejamento decorre da percepção de um risco ou de uma oportunidade surgida. Nesta etapa entra o controle gerencial, que é o processo que acompanha e executa a implementação e conformidade aos objetivos estabelecidos. A estratégia é assistemática, pois ocorre sempre que são detectados riscos ou oportunidades à organização, normalmente envolve poucas pessoas e repercute na organização inteira. Já o controle gerencial ocorre em conformidade a um conjunto de medidas mais ou menos fixas e envolve os executivos e seus grupos em toda a organização. E também há o controle de tarefas, que é o processo para assegurar que as atividades operacionais sejam cumpridas de acordo com as regras, e a sua diferença em relação ao controle gerencial está na ênfase de cada um: o controle gerencial não é científico, compreende o comportamento dos executivos (ANTHONY; GONVIDARAJAN, 2006).

2.2 Avaliação de Desempenho.

A avaliação de desempenho inclui todas as variáveis e dimensões que afetam a realização dos objetivos e o conseqüente desempenho organizacional está ligado à esfera da direção da empresa (CORRÊA, 1986, PASSOS; SPERS, 2014).

No sistema de controle gerencial estão incluídos mecanismos de uso sistemático da contabilidade gerencial, além dos controles pessoais ou culturais implementados pelos gestores para aumentar a probabilidade de que os recursos humanos da organização irão ao encontro dos objetivos estabelecidos pela direção da empresa (ABERNETHY; CHUA, 1996, BEUREN; TEIXEIRA, 2013, CHENHALL, 2003).

Desta forma, esses mecanismos formais e informais, juntamente com os processos, medem, controlam o desempenho da organização com intuito de implementar e atingir os objetivos das estratégias estabelecidas (BEUREN; TEIXEIRA, 2013, HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000).

O controle gerencial depende do fluxo de informações, que devem atender os sistemas de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações de modo que as informações e os dados coletados desses fluxos sejam utilizados no planejamento e em outros processos gerenciais para outros propósitos (BEUREN; TEIXEIRA, 2013, SCHWARTZ, 1999).

O fluxo de informação estruturado deve medir o nível de desempenho da organização ligando a estratégia aos resultados. A mensuração de desempenho é fundamental na gestão para que a organização lide de forma eficiente e eficaz com a incerteza do ambiente, aumentando a probabilidade de sucesso (BEUREN; TEIXEIRA, 2013, VIEIRA; MAJOR; ROBALO, 2009).

Não se pode reduzir o desempenho de um negócio a apenas um indicador, é necessária a aplicação de diversos indicadores para atingir os mais variados aspectos da estratégia da empresa, e os indicadores devem ser adequados para serem instrumentos adequados para a gestão (SLACK et al. 1997).

Assim, os indicadores financeiros e não financeiros devem ser verificados periodicamente para checar se as informações estão alinhadas com a estratégia, pois, em caso de desacordo, podem acarretar problemas à organização. Um bom sistema de informação não é o suficiente por si só, ele deve controlar a eficiência e a eficácia do sistema para que não haja comprometimento da cadeia gerencial (LIMA; IMONIANA, 2008).

2.3 Avaliação de Desempenho nas Pequenas Empresas.

A avaliação de desempenho organizacional não é uma prática sistematizada nas pequenas empresas. Há características e fatores que dificultam a sua implementação e que estão relacionados a: dificuldades de envolver a pequena empresa em projetos de avaliação de desempenho; a implantação parcial de modelos de avaliação de desempenho; a falta de uma visão holística na implantação; a informalidade na implantação não se baseando num modelo definido; a falta de recursos financeiros e humanos para implementação e acompanhamento de sistema de avaliação de desempenho; a falta de capacidade gerencial; a gestão não profissional; a falta de sistema gerencial; a falta de formalização dos processos internos e um entendimento equivocado por parte dos gestores sobre a utilidade dos sistemas de avaliação de desempenho (BORTOLUZZI et al., 2010, GARENGO et al., 2005).

Já Fernandes, Raja e Whalley (2006) estabelecem um plano de implementação do *Balanced Scorecard* – BSC em empresas de pequeno e médio porte de refrigeração e ar-condicionado no Reino Unido tendo resultados positivos na implementação do modelo. Por sua vez, Machado (2013) estudou a implementação do *Balanced Scorecard* – BSC nas pequenas e médias empresas portuguesas e concluiu que poucas empresas se utilizam dessa ferramenta por desconhecimento dos seus gestores.

Oliveira, Terence e Escrivão (2010) argumentam que, no indicador crescimento de vendas, não há necessidade da formalização de um planejamento estratégico para obter um melhor desempenho nas pequenas empresas nos setores de base tecnológica, metalomecânico e hoteleiro na cidade de São Carlos no estado de São Paulo.

No mesmo sentido, Fernandes, Raja e Whalley (2006) mostram que os estudos de Zago et al., (2008) aprimoraram os resultados de uma distribuidora de bebidas de pequeno porte localizada no interior do Mato Grosso, por meio do uso do *Balanced Scorecard* – BSC.

Mais tarde, Souza e Marinho (2014) elaboraram um plano de implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de segurança do Paraná e identificaram a necessidade de aprimoramento do direcionamento estratégico às ações operacionais, o que resultou na implantação parcial do plano.

Finalmente, Lima e Imoniana (2008) concluem que no município de São Caetano do Sul em São Paulo, o uso dos instrumentos de controle de gestão nas micros e pequenas empresas tem aplicação significativa no processo da tomada de decisão, contrariando o que diz a literatura.

2.4 Confiança.

Estudos recentes têm mostrado que existe uma relação entre confiança e desempenho, especialmente entre gestores e empregados ou entre equipes de trabalho (ARAÚJO;

CANÇADO, 2013; KROT; LEWICKA, 2012; ZANINI; MIGUELES, 2014), motivo pelo qual se faz importante entender o conceito de confiança, suas dimensões e sua interação com o desempenho.

Zanini e Migueles (2014) buscando compreender a relação entre confiança interpessoal e desempenho organizacional adotam uma abordagem econômica para conceituar a confiança por ser esta com objetivo de compreender os efeitos da confiança nas hierarquias como um mecanismo informal de avaliação de desempenho. Entretanto, Zanini e Migueles (2014) citam Gibbons (2000) que observa que não se deve rejeitar a compreensão social e relacional da confiança, igualmente importante para a economia, a confiança é um mecanismo informal complementar aos mecanismos formais de gestão.

O uso do controle formal tem consequências negativas nas relações de confiança entre agentes de interação (ZANINI; MIGUELES, 2014). O uso de sanções legais é percebido como incompatível com as relações de confiança. Existe uma função social da confiança que não pode ser substituída por normas legais e, por isso, “monitoração é compreendida como falta de confiança e, conseqüentemente, tem efeitos negativos para as relações entre as pessoas” (LUHMANN, 1980 *apud* ZANINI; MIGUELES, 2014).

Krot e Lewicka, por outro lado, argumentam que confiança é uma atitude que promove a tomada de risco e, ao mesmo tempo, a confiança pode resolver os problemas relacionados às questões de riscos entre os indivíduos, pois a confiança é um elemento-chave na comunicação e no trabalho em equipe, entre gestores e empregados e, segundo os autores, “confiança reduz riscos e custos operacionais”.

Zanini (2011 *apud* ZANINI; MIGUELES, 2014) explica essa relação entre o risco e os custos operacionais quando apresenta a perspectiva econômica da confiança. Ele propõe duas formas de analisar a eficiência da confiança e a redução de custos: a primeira forma é a compreensão de que confiança inibe o oportunismo promovendo relações mutuamente benéficas. Neste caso o “mesmo resultado pode ser alcançado de forma mais eficiente, a menores custos” (ZANINI, 2011 *apud* ZANINI; MIGUELES, 2014).

A segunda forma de se analisar a confiança é entendendo-a como elemento de promoção da vantagem competitiva, tornando-se elemento fundamental para alcançar os objetivos corporativos. Neste caso, tende-se a obter resultados maiores.

Para Krot e Lewicka (2012) “confiança é a vontade de uma parte ser vulnerável às ações de outra parte” ou ainda, conforme Tzafrir e Eitam-Meilik (2005, *apud* Krot e Lewicka), confiança é a vontade de aumentar o investimento de recursos em outra parte, baseado em expectativas positivas resultantes de passadas e positivas interações mútuas. Essa afirmação parece corroborar Hardin (2002 *apud* ZANINI E MIGUELES, 2014) que explica que a confiança é um interesse encapsulado, ou seja, as expectativas do indivíduo que confia estão baseadas na percepção que ele possui das reais motivações do indivíduo que recebe o investimento de confiança (HARDIN, 2002 *apud* ZANINI; MIGUELES, 2014).

A confiança é fundamental para o trabalho em equipe. Araújo e Cançado (2013) fazem referência a Hacker e Willard (2002) que entendem que “é imperativo que haja um grau elevado de confiança entre líderes e colaboradores, os quais precisam se sentir integrados na equipe para que busquem atingir os objetivos organizacionais e o desempenho esperado” (HACKER; WILLARD, 2002 *apud* ARAÚJO; CANÇADO, 2013).

No estudo sobre confiança e desempenho de equipes, Araújo e Cançado (2013) trabalham com o entendimento de que confiança é “uma relação entre duas ou mais partes, na qual há expectativa mútua do cumprimento do que é combinado”, conceito que coaduna com a proposta apresentada por Krot e Lewicka. Para Araújo e Cançado, o risco que se assume na relação de confiança é resultado da familiaridade, ou seja, “confiar na uniformidade e continuidade da conduta das pessoas”.

Uma relação de confiança está assentada em três características: “a previsibilidade, que deriva das interações entre confiantes e confiados; a reciprocidade, ou o dar para receber; e a incrementalidade, que é um processo contínuo” (REINA; REINA, 2006 *apud* ARAÚJO; CANÇADO).

2.5 Confiança e Avaliação de Desempenho.

No processo de avaliação de desempenho está ínsita a ideia da existência de mecanismo de controle gerencial dependente de fluxo de informações estruturado de tal forma que seja possível avaliar se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos.

Esta avaliação de desempenho deve contar com mecanismos que incluam controles pessoais e culturais que permitam que as pessoas trabalhem no sentido dos objetivos estabelecidos. Assim, observa-se a necessidade de que objetivos sejam estabelecidos antes de se definir os mecanismos de controle.

Estes mecanismos de controle contam com indicadores financeiros e não financeiros de avaliação do desempenho. Toma-se por pressuposto que a própria confiança seja um mecanismo de controle gerencial.

Assim, o que se depreende da literatura analisada é uma necessidade de criação de um indicador de desempenho para medir se os objetivos mutuamente estabelecidos estão sendo atingidos.

Embora esta necessidade seja latente, por outro lado, a própria relação de confiança deve ser incremental por si só (ARAÚJO; CANÇADO, 2013) e, portanto, ela retroalimenta-se na medida em que os objetivos forem mutuamente cumpridos. Tal fato pressupõe que o nível de confiança incremental deva ser o instrumento adequado para medir o desempenho desta relação. Afinal, uma organização pautada pelas relações de confiança, a princípio, deveria ter altos níveis de desempenho. Como, então, mensurar tal desempenho?

É neste momento constata-se a necessidade de indicadores financeiros e não financeiros que cumpram este papel de controle. Entretanto, estes mecanismos não podem macular a relação de confiança existente.

Neste sentido, Zanini e Migueles (2014) apresentam a confiança como mecanismo informal que “não é compreendida como uma opção equivalente à adoção de mecanismos formais de gestão, mas como um mecanismo complementar que deverá coexistir com eles”.

Portanto, a análise da existência da confiança e do controle formal em diferentes níveis deverá “definir formas mais eficientes de governança das organizações” (ZANINI; MIGUELES, 2014). Como já foi dito, a perspectiva econômica permite analisar a eficiência da confiança e a consequente redução dos custos de transação já que inibe o oportunismo. São necessários investimentos para se construir e manter um contexto organizacional que favoreça a cooperação espontânea entre os agentes.

Desta forma, depreende-se que a confiança existente entre os membros de uma organização deve sustentar os mecanismos formais de controle gerencial e avaliação de desempenho de forma que promova a criação de indicadores de avaliação de desempenho capazes de mensurar o atingimento dos objetivos organizacionais, os quais, por sua vez, devem ter sido concebidos pelos agentes da relação de confiança. Isso deveria ser suficiente para garantir que a relação de confiança sustente a eficácia da organização.

Dito de outra forma, numa organização em que exista o contexto organizacional favorável às relações de confiança, os objetivos são concebidos em cooperação mútua visando a benefícios para ambas as partes. No mesmo sentido seria natural a criação de controles formais de avaliação do desempenho sem que isso levasse à quebra da confiança como proposto por Van de Vem e Walker (1984) e Aulakh *et al.* (1996) citados por Zanini e Migueles (2014).

3. Método.

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa do ponto de vista da abordagem do problema. Dentre os diferentes métodos de pesquisa qualitativa a pesquisa intervencionista (pesquisa-ação) é uma das possibilidades e tem sido sugerida como uma forma possível de produzir pesquisa com relevância prática. Nela, “Ao invés de um simples observador, o pesquisador está ativamente tentando exercer uma influência na organização em observação, ou seja, intervir”. (Suomala e Yrjänäinen, 2012). Esta foi a abordagem qualitativa adotada no presente estudo, materializada por meio de uma pesquisa exploratória, bibliográfica e estudo de caso participante (pesquisa intervencionista).

Para Raupp e Beuren (2003), a pesquisa exploratória caracteriza-se pela busca da compreensão de temas ou fatos pouco esclarecidos ou explorados. O presente trabalho focou na delimitação da relação da confiança com sistemas de controle gerenciais e avaliação de desempenho em uma pequena empresa familiar de serviços de infraestrutura. E tal caracteriza-se como pesquisa exploratória.

Segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1977 *apud* RAUPP; BEUREN, 2003), o estudo de caso caracteriza-se por “reunir informações numerosas e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação”. Este tipo de estudo permite que a obtenção das informações seja tão rica e detalhada que auxilie num maior conhecimento e possibilite alcançar uma possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado (RAUPP; BEUREN, 2003).

O estudo de caso se caracteriza como estratégia própria para examinar acontecimentos contemporâneos, porém, sem que se possa manipular comportamentos relevantes e inclui duas fontes de evidências: a observação direta e a série sistemática de entrevistas (YIN, 2001). Neste tipo de estudo empírico, as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas (GIL, 2008).

No presente trabalho, o estudo de caso foi o pano de fundo metodológico, pelo qual os dados foram coletados.

Para a coleta de dados foram realizadas duas visitas na empresa. Durante uma primeira visita foi realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário, que é também o principal gestor administrativo e operacional, onde foram coletadas informações sobre o modelo de gestão adotado pelo mesmo e sobre os instrumentos de controle por ele utilizados. Estas informações foram trianguladas mediante observações diretas e análise de documentos.

O processo de intervenção propriamente dito foi realizado durante uma segunda visita onde, com base nas informações levantadas durante a primeira visita, sugeriu-se a implementação de algumas ferramentas de controle simples com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa, mas sem desfigurar o modelo baseado na confiança que caracteriza a gestão da empresa e que, até o presente momento tem se mostrado adequado.

Dentro da tipologia desenvolvida por Suomala e Yrjänäinen (2012, 20) a presente intervenção pode ser classificada com de intensidade moderada (nível 2 em uma escala de 1 a 5 onde 5 é o nível mais intenso de intervenção) onde o pesquisador é visto como um colaborador externo à empresa e tem uma participação limitada no processo.

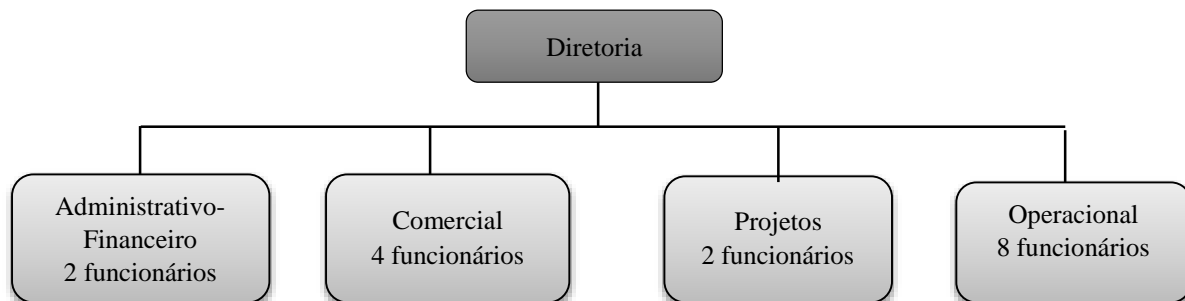
4. Apresentação e Análise da Organização.

A coleta de dados ocorreu em uma empresa de pequeno porte prestadora de serviços de infraestrutura situada na cidade de São Bernardo do Campo no estado de São Paulo. Os dados coletados foram analisados para identificar a prática de avaliação de desempenho, considerando suas características organizacionais. O atual diretor geral sucedeu ao pai na empresa em 2011, sendo que ela está em atividade desde 2003.

4.1 Estrutura Organizacional.

A estrutura organizacional é formada por 16 pessoas, sendo que duas destas estão alocadas no setor Administrativo-financeiro, quatro estão na área Comercial, duas estão na área de Projetos e oito pessoas no setor Operacional, sendo estas equipes destacadas pelas suas habilidades, experiência e disponibilidade, não havendo rigidez na formação destas equipes. Esta estrutura organizacional está representada na figura 1.

Figura 1 – Organograma



Fonte: elaborada pelos autores.

4.2 Processo Operacional.

O processo de cada negócio inicia-se com a demanda do cliente. Em seguida realiza-se uma visita ao cliente no local da instalação, feita por representante do departamento comercial da empresa, para o levantamento de dados, tais como: tipo de serviço a ser efetuado, pontos de dificuldades a serem superados, levantamento de plantas do local.

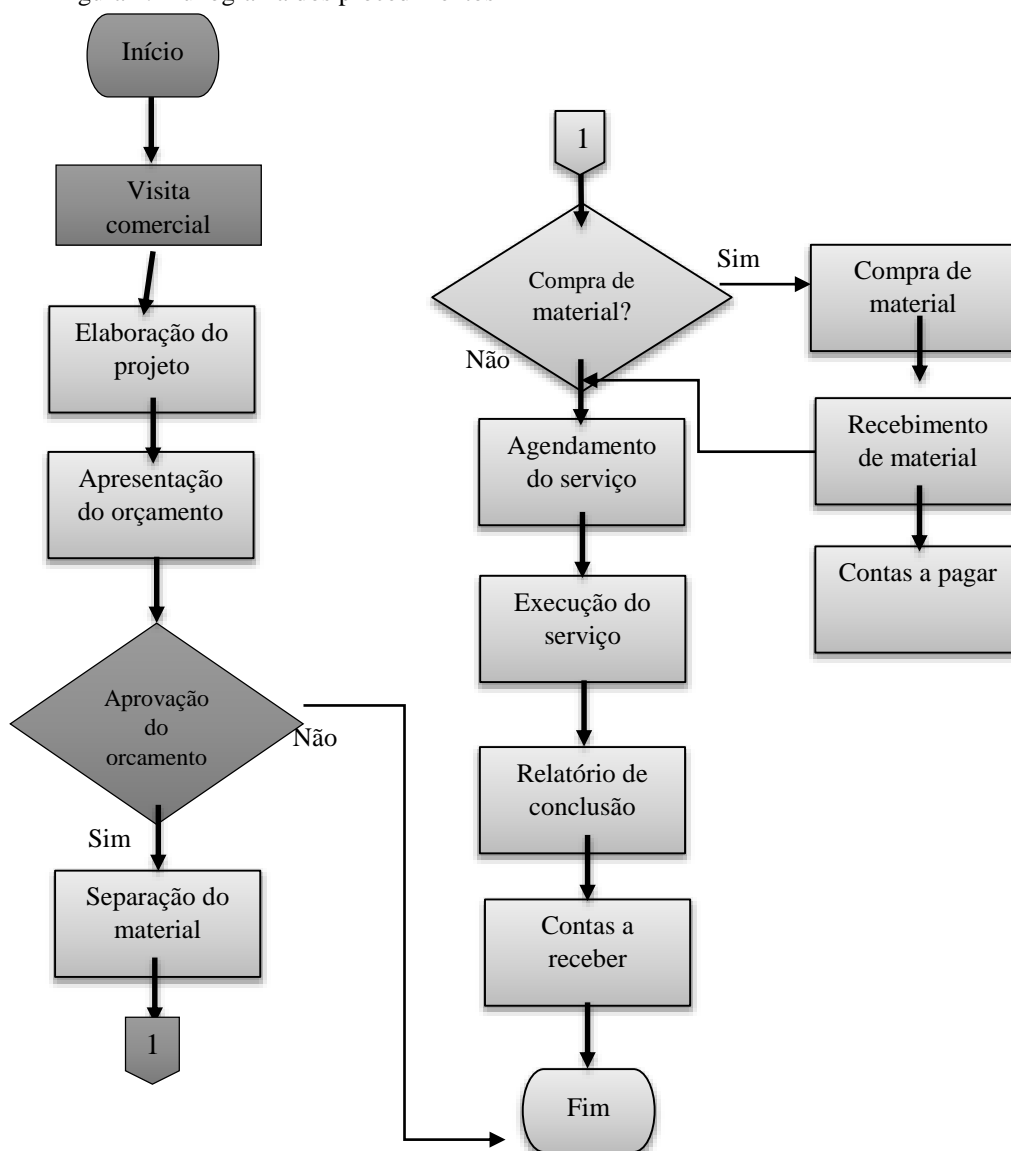
De posse desses dados, o departamento de projetos determina quais serão os materiais a serem utilizados, quantidade, dimensionamento da quantidade de horas de trabalho. Após essa etapa, é feito um orçamento que contempla uma descrição detalhada do serviço: valor do serviço, o valor do material a ser utilizado, as condições comerciais como condição de pagamento, prazo de entrega, validade do orçamento, impostos e transporte. O cliente tem a possibilidade de contratar apenas a prestação dos serviços, ficando responsável pela compra de materiais.

Após o fechamento do pedido, é feito o planejamento do serviço que consiste na separação do material necessário para instalação, caso não haja material em estoque é providenciada a compra do material, e o agendamento da data para realização do serviço. Não há um controle formal do estoque de materiais, sendo que as compras são feitas de acordo com as necessidades do momento.

Depois da aquisição e separação do material, é feito o agendamento do serviço em que são tomadas todas as providências para o acesso dos funcionários às instalações no cliente, tais como documentações de identificação e certificados de treinamento em segurança do trabalho. O próximo passo é a execução do serviço, o qual, dependendo da sua complexidade, é supervisionado pelo departamento comercial para garantir que seja feito de acordo com a necessidade do cliente.

Na sequência, ao término do serviço, é solicitado ao cliente que faça uma verificação e que assine o relatório de conclusão da obra, que é o documento que autoriza o faturamento e posterior cobrança financeira. Todo o processo está representado no fluxograma da figura 2.

Figura 2: Fluxograma dos procedimentos



Fonte: elaborada pelos autores.

4.3 Análise dos Resultados.

Conforme os dados observados e as informações obtidas pela entrevista, o diretor geral e os funcionários têm a percepção de que a empresa tem uma boa imagem junto ao mercado, sendo que o departamento comercial é mais receptivo do que ativo, e o contato de muitos clientes se dá por meio de indicações. Segundo relatado pelo proprietário entrevistado, há uma percepção dos clientes de que a empresa é maior do que realmente é. Não se sabe qual o tamanho do mercado em que atuam e, por consequência, não se sabe qual o *market share* ocupado pela empresa.

Conforme foi relatado, as metas de vendas e faturamento são determinadas pelo histórico de gastos da empresa. Existe um valor considerado como mínimo para ser alcançado para suprir todos os custos mensais da empresa, e o ritmo das vendas e prestações de serviços são dados a partir da necessidade de alcançar esses valores.



Observou-se que não existe um orçamento formal e planejado, apenas um controle muito simplificado de fluxo de caixa, quase informal. Mas apesar da informalidade apresentada, o sistema tem se mostrado eficiente para as pretensões da empresa.

A observação e análise das informações mostra que os indicadores sobre o desempenho da empresa são informais, envolvendo qualidade, prazo de entrega e satisfação do cliente. A satisfação do cliente é verificada após o término das instalações, ou realização dos serviços, por meio de contatos feitos pelo diretor geral junto aos clientes com intuito de saber se o serviço transcorreu de forma adequada e de acordo com a expectativa do cliente. Em caso de alguma reclamação e em caso de necessidade, é agendada mais uma visita técnica para resolução dos problemas levantados pelo cliente.

A área considerada como a mais importante é a operacional, pois o diretor acredita que a boa imagem da empresa no mercado vem da excelência na qualidade dos serviços prestados. Semanalmente o diretor geral se reúne com a equipe operacional para dar recomendações sobre eventuais reclamações de clientes, comportamento nos clientes, cuidados com a limpeza e organização, uso de uniforme, uso de EPIs, uso de crachás e cuidados com a aparência dos técnicos. Todo pessoal é contratado pelo regime CLT, e o departamento operacional também recebe treinamentos referentes às Normas Regulamentadoras (NR) do Ministério do Trabalho, visando à segurança do empregado. Essa conduta também é exigida por muitos clientes nos quais a empresa presta serviços. A maioria dos técnicos é formada dentro da própria empresa, sendo que a percepção de que a empresa presta um ótimo serviço vem do fato da empresa perder técnicos formados para empresas concorrentes.

Não existe um plano formal de remuneração fixa ou variável dos empregados, mas, quando as metas estabelecidas da empresa são alcançadas ou superadas, é pago um bônus aos empregados por liberalidade da empresa em valor estabelecido pelo diretor da empresa.

O controle financeiro é realizado por meio de planilhas eletrônicas elaboradas pela administração e são compartilhadas com o diretor geral para tomada de decisão. Não há um sistema eletrônico corporativo para controlar as informações da empresa.

A coleta de dados buscou identificar as práticas de avaliação de desempenho e se deparou com um sistema informal feito de forma simplificada verificando alguns indicadores como faturamento, custos fixos e fluxo de caixa. Verificou-se que não há um planejamento estratégico nem um modelo de gestão e de avaliação de desempenho formalizado, sendo que todo processo de decisão passa pelo diretor geral da empresa, o que confirma o pressuposto apresentado na literatura de que as pequenas e médias empresas têm dificuldades em avaliar o seu desempenho organizacional.

No entanto foi encontrada uma estrutura organizacional baseada na confiança das relações entre a empresa e seus empregados que tem superado a falta de controles formais ou muito detalhados para se chegar aos objetivos estabelecidos pela empresa.

5. Implantação de Controles Gerenciais.

O controle gerencial deve estar ligado à estratégia e ao planejamento da empresa, e por meio de um planejamento definido e estruturado haverá, assim, controles gerenciais a serem seguidos (LIMA; IMONIANA, 2008). Planejamento é definido como “conjunto ordenado de ações com fins de alcançar posições futuras desejadas”, que envolve pessoas, alocação de recursos e procedimentos de controle e avaliação necessária para estimar a efetividade das ações em relação ao estabelecido (TAVARES, 2000).

5.1 O Balanced Score Card.

O *Balanced Scorecard* – BSC é um modelo que foi desenvolvido por Johnson e Kaplan (1987) e propõe uma metodologia de avaliação de desempenho direcionada para a organização de forma global (KAPLAN; NORTON, 2001). Tal modelo veio para ajudar as empresas a

estabelecer ações de forma a criar valor para o acionista, para satisfazer as expectativas dos *stakeholders*, para implementar estratégias e melhorar os serviços de gestão, processos internos, aprendizado e inovação (JORDÃO; NOVAS, 2013). Ele traduz os objetivos encontrados em declarações de missão e visão corporativa em um roteiro estratégico a ser seguido pelos funcionários ao detalhar as ações específicas e delineando as relações de causa e efeito entre as ações e os objetivos financeiros. Um BSC serve não apenas como um sistema de medida de desempenho, mas também como um meio para comunicar iniciativas estratégicas de longo prazo para unidades de negócios e alcançar o sucesso financeiro de longo prazo (DAVIS; ALBRIGHT, 2003).

O modelo combina práticas e conceitos importantes de várias disciplinas e teorias em um único sistema de medição de desempenho para o propósito de melhorar desempenho financeiro (DAVIS; ALBRIGHT, 2003). O modelo mensura o desempenho da organização por meio de quatro perspectivas, vinculadas à missão, visão e estratégia. Essas perspectivas são:

- 1) Financeiro – Que desempenho financeiro deve-se oferecer ao acionista?
- 2) Clientes – Para atingir a visão e os objetivos financeiros, como devemos entregar valor aos clientes?
- 3) Processo – Para atender aos objetivos financeiros e os clientes, em que processos deve-se ser excelente?
- 4) Aprendizagem e crescimento – Que competências os funcionários, sistemas de informação e capacidades organizacionais necessitam ter para melhorar continuamente os processos e relacionamentos com os clientes?

Com o *Balanced Scorecard*, as empresas continuam a rastrear os resultados financeiros, mas também monitoram os resultados não financeiros verificando se estão construindo novas competências com clientes, processos, funcionários e sistemas para crescimento e rentabilidade (ATKINSON *et al.*, 2015).

5.2 O Mapa Estratégico.

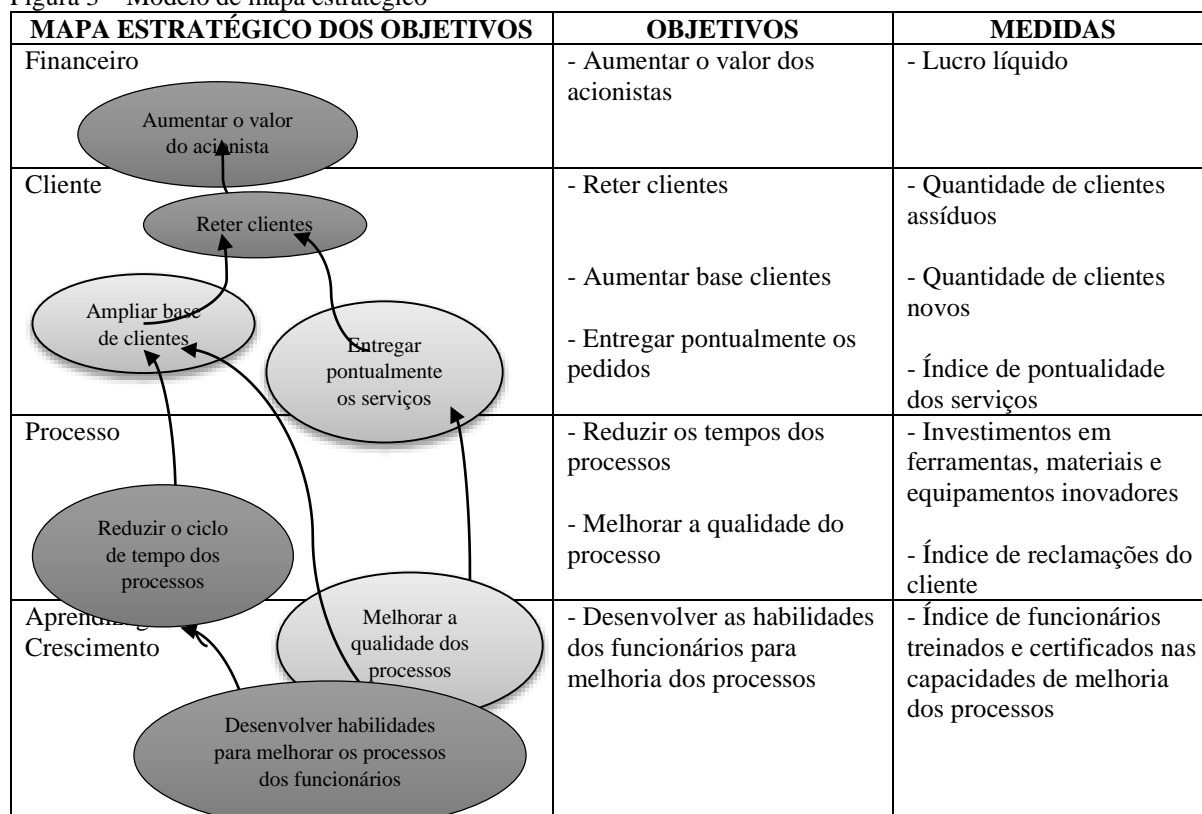
Para ilustrar as relações causais entre os objetivos estratégicos e as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* são utilizados mapas estratégicos. Seu desenvolvimento segue um processo lógico. Primeiramente estabelecem-se os objetivos financeiros de longo prazo. Na perspectiva do cliente, deve-se selecionar os clientes que gerarão o faturamento para a estratégia; na perspectiva do processo, seleciona-se os objetivos que entregam a proposição de valor ao cliente e, finalmente, identifica-se as habilidades dos funcionários, sistemas de informação e o alinhamento no sentido da melhoria dos processos críticos (ATKINSON *et al.*, 2015). Um modelo de mapa estratégico adaptado para a empresa estuda é apresentado na figura 3.

5.3 Proposta de Indicadores de Desempenho.

O orçamento é outra ferramenta capaz de integrar num único plano um conjunto de atividades (OTLEY, 1999). Ele é um plano gerencial composto de metas definidas de gastos e receitas. E quando implementado formalmente e controlado por meio dos indicadores associados, é definido como um desmembramento do planejamento estratégico. O orçamento tem caráter de plano, mas também é uma ferramenta gerencial, tendo metas definidas e as suas variações devem ser explicadas, analisadas e sujeitas às ações corretivas para evitar novos desvios (FERREIRA; DIEHL, 2012).

No caso da empresa objeto de nosso estudo, uma proposta de orçamento simplificado para acompanhamento mensal é apresentada na tabela 1.

Figura 3 – Modelo de mapa estratégico



Fonte: adaptado pelos autores, baseado em Atkinson *et al.* (2015)

Tabela 1: Orçamento mensal

ORÇAMENTO MENSAL		
Descrição	Previsão (R\$)	Realizado (R\$)
ENTRADAS		
Receita recebida		
Outras		
SAÍDAS		
Mão de obra		
Terceiros		
Material de revenda		
Material de consumo		
Despesas operacionais		
Despesas administrativas		
Despesas financeiras		
Outras saídas		
INVESTIMENTOS		
Operacionais		
Administrativos		
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO		

Fonte: elaborada pelos autores.

Para a empresa estudada, foram propostos indicadores simplificados para o melhor acompanhamento de seu desempenho em todas as dimensões, conforme descrito a seguir.



A perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* é representada pelos resultados que indica o sucesso da empresa: são as medidas de desempenho financeiro (ATKINSON *et al.*, 2015). Nesta dimensão é proposto o acompanhamento do lucro líquido apurado em conformidade com as regras contábeis, além da evolução do faturamento líquido, composto do faturamento bruto deduzido de tributos, devoluções e abatimentos.

Na perspectiva do cliente, pretende-se conquistar, manter e aprofundar o relacionamento com os clientes, diferenciando-se dos concorrentes e obter um efetivo sucesso na retenção de clientes (ATKINSONS *et al.*, 2015). Como dito anteriormente, o departamento comercial tem uma conduta passiva, atendendo mais as demandas do que prospecção de novos clientes. Portanto, uma verificação mensal na quantidade de clientes assíduos e eventuais novos clientes deve ser medida para análise e decisão de um direcionamento do departamento comercial. Outro indicador a ser analisado seria o índice de pontualidade, por meio da confrontação dos prazos de entrega acordados com os prazos da efetiva conclusão para que os relacionamentos satisfaçam as exigências e a lealdade dos clientes.

Na perspectiva do processo estão envolvidos os processos básicos do dia a dia que visam atingir uma excelência para atender ao cliente, processos que expandem e aprofundam o relacionamento com o cliente e desenvolvimento de novos processos e serviços para que a empresa possa melhorar os processos já existentes (ATKINSONS *et al.*, 2015). No caso em estudo, o índice de reclamação do cliente pode ser uma ferramenta de aproximação junto ao cliente, além uma oportunidade de melhoria do processo por meio das sugestões que possam ser recebidas. Conforme os relatos colhidos das entrevistas, as melhorias no ciclo do processo recebem investimentos constantes por meio da busca de novas ferramentas, materiais ou equipamentos inovadores para melhorar os ciclos dos processos na prestação de serviços.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento são identificados os objetivos estabelecidos para as pessoas alocadas nos departamentos, disponibilidade de informações e alinhamento organizacional os quais melhoram o processo (ATKINSONS *et al.*, 2015). Como principal índice dessa perspectiva, foi estabelecida a proporção de funcionários formalmente qualificados, habilitados e certificados para desempenhar os serviços da forma requerida pela estratégia da empresa.

Tabela 2: Avaliação de desempenho

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Mês/Ano	
	PREVISÃO	REALIZADO
Indicadores Financeiros		
Lucro líquido/lucro líquido do mês anterior		
Faturamento/faturamento do mês anterior		
Indicadores – Clientes		
Quantidade de clientes assíduos/quantidade de clientes assíduos do mês anterior		
Quantidade de clientes novos/quantidade de clientes novos do mês anterior		
Obras concluídas no prazo/total de obras no período		
Indicadores – Processos		
Investimentos operacionais		
Reclamações de clientes		
Indicadores – Aprendizagem		
Funcionários operacionais certificados/total de funcionários operacionais		

Fonte: elaborada pelos autores.

Todos os indicadores podem ser divulgados por toda a empresa por meio de gráficos, para que todos os empregados possam ter o conhecimento de como se desenvolve a organização.

6. Considerações Finais.

Recentes estudos têm ressaltado a importância de se encontrar um bom sistema de controle gerencial adequado às pequenas empresas, as quais são marcadas por falta de competências e de infraestrutura adequada à implantação de sistemas completos e complexos de controle e avaliação de desempenho.

Diante disso, surge a necessidade de se compreender o contexto da pequena empresa de forma a viabilizar a indicação de sistemas compatíveis com sua estrutura e realidade.

Na busca de se compreender este fértil campo de demanda gerencial é comum deparar-se com organizações pautadas por relações de confiança que sustentam ou muitas vezes suprem a falta de um sistema de controle gerencial formalizado.

Não obstante, se por um lado autores como Zanini e Migueles (2014) mostram que mecanismos formais de controle podem quebrar a relação de confiança estabelecida, outros como Araújo e Cançado (2013) dizem que objetivos são estabelecidos nesta relação de confiança, de tal forma que as partes se envolvem mutuamente. Desta forma, é necessário que se encontrem meios de avaliar se objetivos mútuos estão sendo cumpridos. Assim, justifica-se a busca por mecanismos que avaliem o desempenho de equipes e organizações pautadas por relações de confiança.

No presente estudo buscou-se analisar a existência de sistema de avaliação de desempenho numa empresa de pequeno porte, prestadora de serviços de infraestrutura. A abordagem qualitativa intervencionista envolveu visitas *in loco* e entrevistas. A análise das informações coletadas aponta para a forte predominância da relação de confiança pautando o relacionamento administrativo e operacional entre gestor e funcionários e entre estes.

A predominância da relação de confiança se revela inclusive nas relações com os clientes e se expressa pela quase ausência de controles formais de avaliação de desempenho organizacional.

Por outro lado, é notório que a ausência de um sistema de controle gerencial e de indicadores de avaliação de desempenho preocupa o gestor que expressou sentir falta de informações para a tomada de decisões.

Após a análise das informações obtidas foram propostos alguns indicadores de desempenho relacionados com as quatro dimensões abordadas pelo *Balanced Scorecard*, além de um orçamento, os quais devem compor em conjunto um sistema de controle gerencial simplificado, capaz de orientar a gestão no acompanhamento dos resultados da empresa sem que tal mecanismo formal quebre a relação de confiança que permeia a organização estudada.

Embora os resultados obtidos relatados anteriormente estejam limitados à empresa estudada não podendo de forma alguma ser objeto de generalizações, sugere-se para futuras pesquisas a investigação dos impactos da implantação de indicadores de desempenho organizacional sobre as relações de confiança analisando, os efeitos sob o ponto de vista da gestão e dos colaboradores, visto que a confiança é uma relação de reciprocidade entre a liderança e os colaboradores.

Referências.

ABERNETHY, M. A.; CHUA, W. F. A fieldy study of control system redesigns: the impact of institutional process on strategic choice. **Contemporary Accounting Research**. v. 13, n. 2, p. 569-606, 1996.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução: Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, J. B. C.; CANÇADO, V. L. Confiança e desempenho de equipes. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. v. 12, n. 1, p. 75-91, jan.-abr., 2013.

BAVARESCO, G. C.; SALVAGNI, J. Avaliação de desempenho em empresas de telecomunicação: as percepções dos gestores. **RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas**. v. 5, n. 3. São Paulo, set./out./nov./dez., 2015.

BEUREN, I.M.; TEIXEIRA, S.A. Análise dos sistemas de controle gerencial para avaliação de desempenho com aplicação do performance management control em instituição de ensino superior, **XXXVII ENANPAD**, set., 2013.

BOMFIM, E. T.; TEIXEIRA, W. S.; CALLADO, A. L. C. Utilização de indicadores de desempenho em micros e pequenas empresas: um estudo em empresas localizadas em João Pessoa/ PB. **Desafio Online**, v.1, n.1, jan.-abr., 2013.

BORTOLUZZI, S.C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; VICENTE, E. F. R. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: Investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro, **Revista Produção Online**. v. 10, n. 3, set., 2010.

BRUYNE, P. DE; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. DE. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os polos da prática metodológica. 5a. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CHENHALL, R. G. Management control systems design within its organizational context: from contingency-based research and directions for the future. **Accounting Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CORRÊA, H. L., **O “estado da arte” da avaliação de empresas estatais**. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade. São Paulo, Universidade de São Paulo, 2011.

FERNANDES, K. J.; RAJA, V.; WHALLEY, A. Lessons from implementing the Balanced Scorecard in a small and medium size manufacturing organization. **Techovation**, v. 26, n. 5-6, p. 623-634, mai.-jun. 2006.

GARENCO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S., Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, mar., 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a. ed. Editora Atlas. São Paulo. 2008

HORNGREN, C. T., FOSTER, G., DATAR, S., **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KROT, K.; LEWICKA, D. The importance of trust in manager-employee relationships. **International Journal of Electronic business Management**, vol. 10, n. 3, p. 224-233. 2012.
Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.1, p. 123-138, 2017
ISSN 1982-2537

LIMA, A. N., IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 3, p 28-48, 2008.

MACHADO, M.J.C.V. Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. **RBGN Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 15, n. 46, p. 129-148, jan.-mar., 2013

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO, E., Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **RGO Revista Gestão Organizacional**, v.3, n.1, jan.-jun., 2010.

PASSOS, C. A.; SPERS, R. G. Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégias**, v. 13, n. 4, out./dez., 2014.

SCHWARTZ, G. **Science in marketing**. New York: John Winley, 1970.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARRISON, A.; JHONSTON, R., **Administração da Produção**, São Paulo. Ed. Atlas, 1997

SOUZA, S.C.; MARINHO, S.V., Planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 213-237, mai.-ago. 2014

SUOMALA, P., YRJÄNÄINEN, J. L. **Interventionist management accounting research: lessons learned**. London: CIMA.2010

TAVARES, M.C., **Gestão Empresarial**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

VEEN-DIRKS, P. DIFFERENT USES OF PERFORMANCE MEASURES: THE EVALUATION VERSUS REWARD OF PRODUCTION MANAGERS. **ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY**, VOL. 35, ISSUE 2, P. 141-164, 2010.

VIEIRA, R., MAJOR, M.J., ROBALO, R. Investigação qualitativa em contabilidade. In: MAJOR, M.J., VIEIRA, R., (ED.). **Contabilidade e controle de gestão**: teoria, metodologia e prática. Lisboa: Escolar Editoria, 2009.

YIN, R. K. trad. GRASSI, D. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGO, C. A.; ABREU, L. F.; GRZEBIELUCKAS, C.; BORNIA, A. C., Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no Balance Scorecard (BSC): proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.2, n.1, p. 19-37, 2008.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C.P. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. **Revista de Administração**. V.49, n.1, p. 45-58, jan./fev./mar., 2014.