

PROPOSTA DE PESQUISA PARA AVALIAR A NECESSIDADE DE SE MEDIR O DESEMPENHO FINANCEIRO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Célia Ottoboni

ottoboni@iem.efei.br

Escola Federal de Engenharia de Itajubá – EFEI

Av. BPS, 1.303 – Itajubá – MG

Edson de Oliveira Pamplona

pamplona@iem.efei.br

Escola Federal de Engenharia de Itajubá – EFEI

Av. BPS, 1.303 – Itajubá – MG

Abstract

The objective of this article is to make some considerations about specific features and needs of measuring financial performance in small businesses. Our concern about these businesses is due to their very important social-economic role. Based on Scorecard Balanced (BSC), Economic Value Added (EVA) and Management Information System (GECON) we will analyze financial indicators more appropriate for small business needs and propose a research to diagnose its usage rate.

Key words: small businesses, financial performance, decision making.

1. Introdução

As empresas brasileiras, independentemente do tamanho ou estrutura, estão enfrentando desafios jamais vistos tais como: a globalização da economia, os ambientes externo e interno cada vez mais dinâmicos, os clientes cada vez mais exigentes, rápidas mudanças nos produtos e processos em função de avanços tecnológicos. Todas essas mudanças contribuem para aumentar o risco e a incerteza, tornando o gerenciamento das empresas uma atividade bastante complexa e desafiante.

As micro e pequenas empresas, pela sua estrutura organizacional e também pela forma como são gerenciadas, são muito vulneráveis às mudanças do ambiente e, por isso, precisam desenvolver ferramentas gerenciais que possibilitem agilizar e aperfeiçoar o processo decisório. SANTANA (1999) afirma que, se as MPE's demoram para perceber o turbilhão que as assola e em adotar medidas gerenciais eficazes, elas perdem competitividade e acabam sendo devoradas pelos concorrentes.

O objetivo deste trabalho é tecer algumas considerações sobre as particularidades e sobre a necessidade de se medir o desempenho financeiro das MPE's. O trabalho pretende, também, propor uma pesquisa para diagnosticar o nível de utilização de indicadores nestas empresas. A questão central que precisa ser respondida é: porquê as MPE's necessitam de indicadores de desempenho mais adequados à sua realidade?

2. As MPE's e a necessidade de medição do desempenho financeiro

Na visão de LEONE (1999), devido à sua heterogeneidade, os pesquisadores encontram grande dificuldade em estudar as MPE's e esta particularidade tem atrasado os

estudos e pesquisas e tem prejudicado a proposição de teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas às grandes empresas.

Porque estamos preocupados com as MPE's? Porquê estas empresas merecem tanto destaque na literatura?

A principal razão para preocupação com este grupo de empresas está relacionada ao seu papel sócio-econômico. O que gostaríamos de destacar não é o montante de dinheiro gerado pelas MPE's, mas a sua capacidade de geração de empregos e o papel desempenhado na cadeia produtiva. Uma sondagem realizada Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2000) demonstrou que estas empresas representam 95% do total dos estabelecimentos industriais, 98% dos comerciais e 99% dos estabelecimentos do setor de serviços. ALVIM (1998) afirma que as empresas de pequeno porte no Brasil são responsáveis por cerca de 4 milhões de empresas constituídas; 60% da oferta total de empregos; 21% da participação no PIB; 96,3% do número de estabelecimentos.

Porque estamos preocupados com o desempenho financeiro das MPE's?

Em primeiro lugar, como ressalta WALKER *et alli* (1978), o gerenciamento financeiro de pequenas empresas é fundamentalmente diferente do gerenciamento das grandes, simplesmente porque muitas práticas financeiras das grandes empresas não são necessárias para as pequenas. A literatura financeira aponta como preocupações principais a disponibilidade e o custo de capital, que implicam na dificuldade de aumentar o capital da empresa e, também, dificuldades na obtenção de financiamento.

O modelo de gerenciamento utilizado pelas MPE's reflete a personalidade do proprietário. GIBB (1983) identificou doze influências chave na administração das MPE's e desenvolveu algumas importantes generalizações sobre a influência do tamanho da empresa e do proprietário na administração das mesmas: (1) equipe administrativa muito pequena; (2) gerenciamento total, isto é, gerentes desempenham papéis multi-funcionais; (3) por falta de recursos, falta pessoal especializado; (4) sistemas de controle são informais; (5) o líder tem “poderes” abrangentes; (6) escassez de mão-de-obra; (7) controle limitado sobre o ambiente e poucos recursos para explorá-lo; (8) maior intimidade da equipe de trabalho – conflitos são mais facilmente resolvidos; (9) pouca influência para obtenção de capital; (10) processo tecnológico limitado; (11) pouca variedade de produtos embora possuam grande flexibilidade; (12) mercado e fatia de mercado limitados.

Uma outra razão, igualmente importante que justifica nossa preocupação com as PME's, é a alta taxa de mortalidade. Analisando as taxas de mortalidade de empresas recém criadas, o SEBRAE (1999) revelou que, dependendo do estado da federação, elas variam de 30 a 61% para empresas com até um ano de existência, de 40 a 68% no segundo ano e de 55 a 73% no terceiro ano. Estas altas taxas são reflexos das principais dificuldades enfrentadas pelas MPE's: (1) falta de capital de giro; (2) carga tributária elevada; e (3) recessão econômica no país. Quando as empresas pesquisadas necessitam de ajuda para conduzir ou gerenciar os negócios, a maioria recorre ao contador. E, finalmente, a pesquisa apontou os fatores que, na opinião dos empresários, são mais importantes para o sucesso da empresa: (1) ter um bom administrador; (2) ter bom conhecimento do mercado onde atuam; e (3) uso de capital próprio.

Alguns prováveis motivos de fracasso foram também relacionados por PEREIRA (1995): (1) incompetência do empreendedor; (2) experiência anterior inadequada; (3) desconhecimento do mercado; (4) desconhecimento do produto e/ou serviço; (5) falta de qualidade; (6) localização imprópria; (7) problemas na relação com os fornecedores; (8) tecnologias de produção obsoletas; (9) imobilização excessiva do capital; (10) política equivocada de crédito; (11) falta de controles de custos e de gestão financeira; e (13) falta

de um sistema de planejamento e informações gerenciais. Como podemos perceber, a preocupação com a questão financeira é crucial para que a empresa tenha controle sobre suas atividades atuais e possa planejar o seu futuro.

3. Definição do porte da empresa

O primeiro conceito que precisa estar devidamente claro para todos é a definição de Micro e Pequena Empresas. Existem vários critérios para classificação das empresas que variam de acordo com o país, região ou de acordo com o pesquisador. Segundo FILION (1991a), a maioria dos países utiliza o critério do número de empregados para a classificação do porte das empresas. A justificativa para a ampla adoção deste critério é que a informação é mais facilmente acessível, mais facilmente revelada pela maioria das empresas e mais facilmente controlada.

A tabela 1.1 mostra a classificação utilizada por FILION.

Número de empregados	Tipo de empresa
1 – 3	auto-empregado
4 – 50	pequena
51 – 200	média
201 – 500	grande
501 +	muito grande

Tabela 1.1 – Classificação do porte das empresas segundo Filion (2000)

No Brasil, costuma-se adotar o critério utilizado pelo SEBRAE para classificação das empresas, conforme demonstrado na tabela 1.2.

	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	Até 19	Até 9
Pequena	De 20 a 99	De 10 a 49

Tabela 1.2 – Classificação do porte das empresas segundo o SEBRAE (2000)

A maior característica de uma pequena empresa, apontada por FILION (1991b) é que sua sobrevivência e seu crescimento dependem de seu proprietário. O futuro destas empresas dependerá de como o proprietário se comporta dentro e fora da empresa.

4. Indicadores, Desempenho ou Performance e Desempenho Financeiro

Para subsidiar este trabalho foram adotadas algumas definições fornecidas pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ-PNQ/2000):

- (1) **Indicadores** são dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Podem ser simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos, e diretos ou indiretos em relação à característica medida, bem como específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização);
- (2) **Desempenho ou performance** são resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos. Estes resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não. São cinco as dimensões do desempenho: (2.1) relativo à satisfação do cliente e ao mercado; (2.2) financeiro; (2.3) relativo às pessoas; (2.4) relativo aos fornecedores e (2.5) relativo aos produtos e processos; e

- (3) **Desempenho financeiro** está relacionado aos resultados dos indicadores de lucratividade e receita, inclusive o grau de utilização do patrimônio e sua variação. Estes indicadores geralmente são rastreados por toda a organização, sendo também agregados para obter um indicador composto por dois ou mais indicadores de desempenho. Podemos citar como exemplos: retorno sobre o investimento, rentabilidade patrimonial, taxas de lucro operacional e outros indicadores de lucratividade e liquidez.

Apesar da literatura recomendar a utilização de medidas financeiras e não-financeiras, na delimitação do escopo deste trabalho decidimos dedicar atenção apenas às medidas financeiras.

5. Indicadores Financeiros

Na opinião de MARTINS (1998), a empresa deve criar riqueza e isso requer que as informações possibilitem aos executivos fazer julgamentos informados, tanto acerca de diagnósticos da situação quanto à respeito de questionar a estratégia e as suposições da empresa sobre o negócio dela. Vista desta forma, a **informação** é uma medida na qual se baseiam as ações futuras, ao invés de um registro daquilo que já aconteceu. Se não for entendida ou não influenciar corretamente, ela não ajudará a organização a melhorar. A essência da gestão do desempenho é estar apta a analisar corretamente os dados e usá-los para tomar decisões boas. O sistema [de informação de gestão] torna possíveis diagnósticos, estratégias e decisões e também destaca a necessidade da informação preditiva para focalizar os fatores que irão conduzir ao desempenho futuro desejado e, dessa forma, será possível atingir a melhoria com êxito maior.

MARTINS (1998) nos apresenta, ainda, as características mais comuns de um sistema de medição de desempenho adequado às novas condições ambientais, interna e externa: (1) ser congruente com a estratégia competitiva; (2) conter medidas financeiras e não-financeiras; (3) direcionar e suportar a melhoria contínua; (4) identificar tendências e progressos; (5) facilitar o entendimento das relações de causa-e-efeito; (6) ser facilmente inteligível para os funcionários; (7) abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente; (8) informações disponíveis em tempo real para toda a organização; (9) ser dinâmico; (10) influenciar a atitude dos funcionários; (11) avaliar o grupo e não o indivíduo.

Com base nestas considerações, vamos analisar alguns indicadores financeiros e modelos de sistemas de avaliação de desempenho encontrados na literatura, como o Balanced Scorecard (BSC), o Economic Value Added (EVA) e o Sistema de Informação de Gestão (GECON).

5.1. Indicadores Financeiros Tradicionais

O indicadores financeiros tradicionais são agrupados nas seguintes categorias (ROSS *et alli*, 1998):

- (1) **Medidas de solvência a curto prazo ou liquidez** cuja finalidade é medir a capacidade da empresa de pagar suas contas a curto prazo. Incluem: Índice Liquidez Corrente, Índice de Liquidez Seca e Índice de Caixa;
- (2) **Medidas de solvência a longo prazo** que objetivam medir a capacidade da empresa de saldar suas obrigações a longo prazo. Incluem: Índice de Endividamento Geral, Cobertura de juros e Cobertura de caixa;
- (3) **Medidas de gestão de ativos ou giro** cuja finalidade é determinar a eficiência ou intensidade com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas. Incluem o cálculo do Giro de Estoques, Giro de Contas a Receber e Giro do Ativo Total;

- (4) **Medidas de rentabilidade** que visam medir a eficiência com que a empresa usa seus ativos e administra suas operações. Incluem Margem de Lucro, Taxa de Retorno do Ativo, e Taxa de Retorno do Capital Próprio;
- (5) **Medidas de valor de mercado** que somente são utilizadas para empresas que possuem ações negociadas em bolsas. Incluem: Índice preço/lucro, Preço/valor patrimonial.

5.2. Modelos de Sistema de Avaliação

Balanced Scorecard (BSC)

Este modelo de avaliação do desempenho foi desenvolvido por KAPLAN *et alli* (1997) e sua principal contribuição é o destaque dado à necessidade de se vincular as medidas de desempenho à estratégia organizacional. O objetivo dos autores era desenvolver um novo modelo de medição de desempenho para organizações que refletisse o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras e, também, medisse o desempenho sob as perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. A justificativa para esta proposição é que os métodos existentes para avaliação desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos e, por isso, estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro.

EVA – Economic Value Added (Valor Econômico Adicionado)

Segundo ROCHA (2001), adotando-se como premissa que a informação econômica é a mais adequada para o processo de tomada de decisão, muitas empresas estão utilizando este indicador para medir o valor criado ou destruído para os acionistas e gerenciar ativos tangíveis e intangíveis numa visão de longo prazo. A utilização do EVA na gestão econômica das pequenas e médias empresas requer que todo o sistema de gestão esteja voltado para a criação de valor e recomenda-se a utilização do VBM – Value Based Management.

O principal papel do VBM é maximizar continuamente o valor da empresa, norteando o processo decisório, desde a estratégia até as decisões operacionais. Deve-se disseminar uma cultura voltada para a criação de valor, o que exige uma nova postura organizacional. A essência deste sistema é a escolha de alternativas que agreguem valor, o que pode ser feito por meio de direcionadores de valor (*value drivers*), ou seja, variáveis que vão determinar o valor da empresa.

Outro importante aspecto deste modelo de gestão é a implementação de um sistema de remuneração variável de modo que os gerentes ganhem com os resultados apresentados.

GECON – Sistema de Informação de Gestão

É um sistema de informação contábil que vem sendo desenvolvido por professores da FEA/USP. Segundo CATELLI *et alli* (2001a) este sistema está voltado para a mensuração de resultados econômicos das atividades empresariais (ABR – Activity Based Results) e está fundamentado pelas seguintes premissas: (1) o lucro é a melhor e a mais consistente medida de eficácia da organização; (2) o lucro é resultado da execução do conjunto de atividades da empresa; (3) responsabilidade pela geração do lucro é dos gestores, ou seja, dos responsáveis pelas atividades; (4) os gestores, como são os responsáveis pelo lucro, são também responsáveis pela eficácia da empresa; (5) a informação útil para a gestão é aquela que atende necessidades específicas dos gestores; (6) o GECON mensura o resultado financeiro e operacional das diversas atividades empresariais inclusive o resultado da própria área financeira.

Os proponentes deste modelo acreditam que ele incorpora os requisitos fundamentais do sistema de informação contábil-gerencial, transformando-se em ferramenta bastante útil para os gestores face aos desafios empresariais. Eles argumentam que, diante das mudanças no processo de gestão empresarial, os gestores, necessariamente, passam a utilizar novos modelos de decisão que demandam novas informações e estas constituem a matéria-prima do processo decisório. Eles argumentam, também, que a contabilidade tradicional, concebida com conceitos e procedimentos voltados para finalidades fiscais e societárias, há muito tempo já não atende as necessidades informativas da gestão empresarial. (CATELLI, 2001a).

Reforçando a idéia de que muitas informações não conseguem ser extraídas da Contabilidade, JOHNSON (1993) ressalta que, enquanto os sistemas contábeis deveriam fornecer informação oportuna e precisa para facilitar os esforços de controle de custos, para medir e melhorar a produtividade, e para a descoberta de melhores processos de produção, as informações fornecidas são atrasadas demais, agregadas demais e distorcidas demais para que sejam relevantes para as decisões de planejamento e controle.

Porém, JOHNSON (1993) nos apresenta o seguinte questionamento: que informações são necessárias para as funções de planejamento e controle gerenciais? E ele mesmo aponta o caminho: em vez de tentarmos extrair tais informações de um sistema projetado primariamente para satisfazer informes externos e as exigências de auditoria, deveríamos projetar sistemas consistentes com a tecnologia da organização, sua estratégia de produtos e sua estrutura organizacional. Na seqüência, o autor salienta que, à medida que os ciclos de vida dos produtos diminuem e mais custos precisam ser contraídos antes de iniciar a produção – para pesquisa e desenvolvimento, projeto de produtos e processos, investimento de capital, desenvolvimento de software, e educação e treinamento – fazendo com que os custos diretamente detectáveis dos produtos se tornem uma fração bem menor dos custos totais, indicadores financeiros tradicionais, como a lucratividade periódica e o ROI (Retorno sobre o Investimento) contábil, vão perdendo a utilidade como indicadores de desempenho corporativo. O autor afirma, também, que, provavelmente existam muitos indicadores de desempenho de curto prazo melhores do que a lucratividade trimestral. O fluxo de caixa é importante mas conhecer as fontes e usos do dinheiro é bem diferente de trabalhar duramente todo mês e trimestre para produzir demonstrações de resultado e balanços completos, com amortizações, capitalizações e outros acréscimos.

6. Proposta de uma pesquisa a ser realizada

Diante do exposto, propõe-se uma pesquisa que contará com dois trabalhos de campo. No primeiro deles serão selecionadas algumas micro ou pequenas empresas na região do sul de Minas, de preferência uma de cada setor (comércio, indústria e serviços), para a coleta dos dados. Esta será feita através de questionário estruturado e observação com o objetivo de responder as seguintes questões: (1) Estas empresas utilizam indicadores financeiros? (2) Se sim, são apenas ferramentas de controle ou também são utilizadas como ferramenta de planejamento? (3) Que indicadores são utilizados? (4) O que medem estes indicadores? (5) Como são calculados (dados utilizados, fonte, informações que eles fornecem)? (6) Existe alguma preocupação de vinculá-los à estratégia da empresa? (7) Se sim, qual é o procedimento? (8) Que tipos de decisão são tomadas à partir desses indicadores? (9) Que outros indicadores são necessários? (10) Os indicadores utilizados pelas grandes empresas também podem ser utilizados pelas MPE's? No segundo trabalho, será selecionada uma das empresas para aplicação do modelo e/ou indicadores apontados pela revisão bibliográfica como os mais adequados para as MPE's.

7. Considerações finais

Melhorar a gestão das MPE's é uma questão de sobrevivência considerando a alta competitividade do mercado. Sugerimos que o processo de melhoria da gestão tenha como ponto de partida a gestão financeira da empresa. Como o sistema contábil vigente não está apto a fornecer informações relevantes para decisões de planejamento e controle, torna-se necessário desenvolver um sistema de medição que contenha indicadores que, além de medir o desempenho de longo prazo, também permita medir indicadores a curto prazo. Outras particularidades que também devem ser observadas é a vinculação deste sistema de medição à estratégia organizacional e, também, a criação de valor para a empresa. Com base nessas preocupações, estamos propondo esta pesquisa visando, além de diagnosticar o nível de utilização de indicadores de desempenho, analisar e propor os indicadores mais adequados às MPE's, a partir de indicadores financeiros e modelos de avaliação de desempenho encontrados na literatura.

Bibliografia

- ALVIM, P.C.R.de C. *O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas*. Brasília: Revista Ciência da Informação, v.27, n.1, p.28-35, jan./abr. 1998.
- CATELLI, A. e GUERREIRO, R. *Mensuração de atividades: "GECON" X "ABC"*. São Paulo: site da FEA/USP. Consulta efetuada em 22/02/01 (a).
- CATELLI, A.; SANTOS, E.S. e PARISI, C. *Gestão econômica da atividade financeira na empresa*. São Paulo: site da FEA/USP. Consulta realizada em 22/02/01 (b).
- FILION, L.J. *The definition of small business as a basic element for policy making*. Small business, Marketing and Society Conference, USSR, 1991.
- FILION, L.J. *The nature of small business and its implications for managerial activities*. Small business, Marketing and Society Conference, USSR, 1991.
- FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – *Critérios de Excelência 2000* – versão cortesia.
- GIBB, A.A. *The small business challenge to management education*. Journal of European Industrial Training, v.7, n.5, 1983.

- JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. *Contabilidade Gerencial: a restauração da relevância da Contabilidade nas empresas*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 5ª edição, 1997.
- LEONE, Nilda M.C.P.G. *As especificidades das pequenas e médias empresas*. São Paulo: Revista de Administração, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.
- MARTINS, Roberto A. *Sistemas de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do uso*. Tese de Doutorado. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1998.
- PEREIRA, Heitor J.; SANTOS, Sílvio A. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver um potencial empreendedor*. São Paulo: SEBRAE, 1995.
- ROCHA, J.S. da. *Utilizando o indicador EVA – Economic Value Added na gestão econômica de pequenas e médias empresas*. Florianópolis: site da UFSC. Consulta realizada em 02/04/01.
- ROSS, Stephen A. Ross, WESTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D. *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- SANTANA, José. www.empresario.com.br/artigos, consulta realizada em 25/01/01 17h10.
- SEBRAE *Avaliação de 1999 e perspectivas para o ano 2000*. Relatório de Sondagem. Março/00.
- SEBRAE *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas*. Relatório de Pesquisa. Outubro/99.
- WALKER, E.W. and PETTY II, J.W. *Financial differences between large and small firms*. Financial Management Association, 1978.