



Revista Produção Online
v.10, n.3, set. 2010

ISSN: 1676 - 1901
www.producaoonline.org.br



PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: INVESTIGAÇÃO EM UMA EMPRESA DE PORTE MÉDIO DO RAMO MOVELEIRO

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ASSESSMENT PRACTICES IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES: AN INVESTIGATION IN A MEDIUM-SIZED FIRM FROM THE FURNITURE SECTOR

Sandro César Bortoluzzi* sandro@utfpr.edu.br

Sandra Rolim Ensslin** sensslin@gmail.com

Leonardo Ensslin** leonardoensslin@terra.com.br

Ernesto Fernando Rodrigues Vicente ** e.fernando@cse.ufsc.br

* Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

** Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Resumo: Apesar de poucos estudos abordarem a Avaliação de Desempenho (AD) em Pequenas e Médias Empresas (PMEs), percebe-se que esses sistemas podem desempenhar importante papel no apoio gerencial. Nesse contexto, a pesquisa objetiva investigar as práticas de avaliação de desempenho organizacional em uma empresa de porte médio. O trabalho caracteriza-se como exploratório, sendo que faz uso de dados qualitativos coletados por meio de um estudo de caso, cujos resultados encontrados indicam que as práticas de AD da empresa consideram elementos como alinhamento estratégico e o uso de medidas financeiras e não-financeiras, mas que ainda não consideram aspectos importantes como: ligar os objetivos operacionais aos objetivos estratégicos; criar escalas ordinais e cardinais de desempenho; agregar as medidas de desempenho para se ter uma avaliação global e gerar ações de aperfeiçoamento. Apontam que fatores como os recursos financeiros e humanos e a falta de conhecimento podem prejudicar a implantação de sistemas de AD.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho organizacional. Pequenas e médias empresas. PMEs. Apoio gerencial. Ferramentas gerenciais.

Abstract: Despite a reduced number of studies investigating performance assessment (PA) systems in small and medium businesses (SMBs), these systems can provide important managerial support. The present study aims at examining the organizational performance assessment practices in a medium-sized firm. This is an exploratory study that resorts to qualitative data gathered from a case study. The results indicate that the PA practices employed by the firm take into account elements such as strategic alignment and use of financial and non-financial measures. However, some important elements are still disregarded, among which are: connecting operational goals to strategic goals; creating ordinal and cardinal performance scales; combining performance measures to obtain a global evaluation and to generate improvement actions. The results also show that factors such as financial and human resources, as well as lack of knowledge are likely to hinder the implementation of PA systems.

Keywords: Organizational performance assessment. Small and medium businesses. SMBs. Managerial support. Management tools.

1 INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) tem sido objeto de vários estudos, principalmente a partir de 1980 (GARENGO, BIAZZO; BITITCI, 2005); entretanto, segundo esses autores, poucos estudos empíricos foram realizados tendo como alvo as PMEs. Entre os estudos que focalizam a ADO em pequenas e médias empresas, citam-se as pesquisas de Murphy, Trailer, Hill (1996); Jarvis, Curran, Kitching, *et al* (2000); Hudson; Smart; Bourne (2001); Laitinen (2002); Garengo, Biazzo, Bititci (2005); Haber, Reichel (2005); Ahmad, Berg, Simons (2006); Gumbus, Lussier (2006); Kazan, Ozer, Cetin (2006); Sharma, Bhagwat (2006); Sousa, Aspinwall, Rodrigues (2006); Garengo, Bititci (2007); Garengo, Nudurupati, Bititci (2007); Smith, Smith (2007); Carpinetti, Galdámez, Gerolamo (2008); Varma, Wadhwa, Deshmukh, (2008).

Em contrapartida, estudos indicam que os sistemas de ADO desempenham um papel fundamental no apoio gerencial às pequenas e médias empresas, possibilitando dessa forma seu crescimento sustentável (BIAZZO e BERNARDI, 2003; GARENGO *et al.*, 2005 *apud* GARENGO, BITITCI, 2007). Nesse contexto, as PMEs devem implementar modelos de gestão baseados em suas necessidades particulares, e não em modelos baseados nas chamadas “boas práticas” que têm sua origem principalmente de grandes organizações (JARVIS, CURRAN, KITCHING, *et al.*, 2000).

Como resultados de pesquisas sobre ADO, diversas ferramentas foram desenvolvidas com o objetivo de avaliar o desempenho organizacional, sendo que as mais citadas na literatura são: *Performance Measurement Matrix* (KEEGAN *et al.*, 1989); *Performance Pyramid System* (LYNCH and CROSS 1991); *Result and Determinants Framework* (FITZGERALD *et al.*, 1991; FITZGERALD and MOON, 1996); *Balanced Scorecard* (KAPLAN and NORTON, 1992, 1996); *Integrated Performance Measurement System* (BITITCI *et al.*, 1997); *Performance Prism* (NEELY *et al.*, 2002); *Organizational Performance Measurement* (CHENNELL *et al.*, 2000); *Integrated Performance Measurement for Small Firms* (LAITINEN, 1996, 2002). Argumenta-se na literatura que a maioria das ferramentas que surgiram para avaliar o desempenho organizacional tem seu foco em grandes empresas, e, mesmo que esses modelos fossem implantados corretamente, eles seriam insuficientes para

atender às características diferenciadas que se apresentam nas PMEs (GARENGO, BIAZZO; BITITCI, 2005).

Além da constatação de que poucos trabalhos empíricos foram realizados com foco na AD de PMEs, e que as ferramentas desenvolvidas buscam atender particularmente às grandes organizações, alguns outros motivos são destacados na literatura para a não-adoção de sistemas de AD por PMEs, tais como: escassez de recursos humanos e de capital; falta de planejamento estratégico, não-compreensão das vantagens desses sistemas (BARNES *et al.*, 1998; HUDSON *et al.*, 2001, *apud* GARENGO, BIAZZO; BITITCI, 2005).

Apesar das limitações encontradas, as PMEs estão melhorando as suas capacidades técnicas e tecnológicas para responder às necessidades do mercado; entretanto as práticas gerenciais não são formalizadas, e os gestores têm pouco entendimento sobre sua importância. Nesse sentido, os sistemas de AD tornam-se particularmente importantes para apoiar o desenvolvimento gerencial exigido nessas empresas a gerir uma complexidade cada vez mais crescente (GARENGO, BIAZZO; BITITCI, 2005).

Assim, este estudo procura responder à seguinte questão: *Como pequenas e médias empresas avaliam o desempenho organizacional?* Para responder a essa pergunta, o objetivo geral é investigar as práticas de ADO em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. Os objetivos específicos são: (i) conhecer as características da empresa, objeto de investigação; (ii) identificar os elementos de ADO considerados pela empresa; (iii) identificar as dimensões e medidas de desempenho utilizadas pela empresa; e (iv) levantar os fatores que dificultam a utilização de sistemas de AD por essa empresa. O estudo se justifica pela identificação de uma lacuna na literatura em relação a pesquisas de ADO em PMEs, e pela importância que esses sistemas poderiam representar para a evolução nos processos de gestão das PMEs. Outra razão importante consiste na identificação de que as PMEs representam uma parcela importante da economia brasileira.

Além desta parte introdutória, o artigo contempla: (i) o referencial teórico; (ii) a metodologia da pesquisa; (iii) os resultados da pesquisa no estudo de caso realizado; (iv) as considerações finais; e (v), por fim, as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção busca discutir aspectos relacionados: (i) às características e práticas de AD em pequenas e médias empresas; (ii) ao conceito e elementos que devem ser observados pelos sistemas de AD; (iii) às ferramentas encontradas; (iv) às dimensões e medidas de desempenho discutidas na literatura e (v) aos fatores que dificultam a implantação de AD.

2.1 Características de AD em Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

As PMEs possuem características que as diferenciam das grandes organizações (STOREY, 1994 *apud* Hudson, Smart e Bourne, 2001). Dessa forma, parte-se da premissa que as práticas de AD e as ferramentas para tratar esse contexto devem ser diferenciadas. Estudos indicam que a AD nas PMEs não é uma prática sistematizada, e que alguns fatores dificultam a implantação de sistemas de AD nessas empresas. As principais características e fatores que dificultam a utilização de sistemas de AD nas PMEs estão relacionadas aos seguintes aspectos: dificuldade de envolver as PMEs em projetos de AD; implantação de partes de modelos sem considerar os impactos da não-implantação completa; raramente a implantação de sistemas de AD em PMEs tem uma visão holística; a AD em PMEs é informal e não é baseada em um modelo definido; as PMEs não possuem recursos financeiros e humanos para implementação e acompanhamento de sistemas de AD; falta a capacidade gerencial; a gestão não é profissional; falta um sistema gerencial; falta formalização dos processos internos; o entendimento é errôneo por parte dos gestores sobre a utilidade de sistemas de AD (GARENGO, BIAZZO; BITITCI, 2005).

Apesar da constatação de que sistemas de AD são raramente utilizados por PMEs, existem poucos trabalhos teóricos e/ou empíricos sobre ADO em PMEs (GARENGO, BIAZZO; BITITCI, 2005). Entretanto, estudos indicam que sistemas de AD podem desempenhar um papel importante no processo de gestão de PMEs (BIAZZO; BERNARDI, 2003; GARENGO *et al.*, 2005 *apud* GARENGO, BITITCI, 2007), mas, segundo esses autores, os estudos não diferenciam o tamanho da empresa. Eles apontam que existe uma má utilização de sistemas de AD por pequenas e médias empresas, sendo que os principais motivos para a não-adoção

de sistemas de medição de desempenho por essas empresas são: escassez de recursos humanos e financeiros; falta de planejamento estratégico; desconhecimento das vantagens da AD (BARNES *et al.*, 1998; HUDSON *et al.*, 2001).

2.2 Conceito e Elementos da Avaliação de Desempenho

Os artigos estudados não apresentam um conceito objetivo de AD e também não apresentam uma afiliação teórica. O que os autores abordam são convicções e entendimentos sobre AD, que são encontrados no decorrer da leitura dos textos. O entendimento que pode ser encontrado no decorrer de praticamente todos os artigos analisados é a necessidade de se elaborarem medidas de desempenho que considerem aspectos financeiros e não-financeiros (MURPHY, TRAILER, HILL, 1996; JARVIS, CURRAN, KITCHING, *et al.*, 2000; HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; LAITINEN, 2002; GARENGO, BIAZZO, BITITCI, 2005; HABER, REICHEL, 2005; GUMBUS, LUSSIER, 2006; SHARMA, BHAGWAT, 2006; SOUSA, ASPINWALL, RODRIGUES, 2006; GARENGO, BITITCI, 2007; GARENGO, NUDURUPATI, BITITCI, 2007; SMITH, SMITH, 2007). O Quadro 1 aborda outros elementos que devem ser considerados na ADO.

Elementos de AD	Descrição
Alinhamento Estratégico	Estratégia é a dimensão fundamental do modelo. O sistema de Avaliação de Desempenho deve assegurar que as medidas adotadas são coerentes com a estratégia.
Desenvolvimento da Estratégia	Avaliação de Desempenho ajuda a desenvolver os objetivos e estratégias pré-definidas.
Foco nos <i>Stakeholders</i>	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem atender aos diversos grupos de interesses.
Medidas financeiras e não-financeiras	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem fazer uso de medidas financeiras e não-financeiras
Adaptabilidade dinâmica	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem reagir rapidamente às mudanças nos contextos internos e externos.
Orientado por processo	A organização não é vista como uma estrutura hierárquica, mas como um conjunto coordenado de processos.
Profundidade/detalhamento	As medidas de desempenho são desenvolvidas em profundidade e abrangem com detalhes todas as áreas organizacionais.
Abrangência	Toda a organização é objeto de avaliação.
Relacionamento de causa e efeito	Verificar se existe relação entre os objetivos estratégicos e os operacionais.
Clareza e simplicidade	Ao fixar objetivos e medidas de desempenho, a metodologia deve ser simples e clara para comunicar a todos os envolvidos.

Quadro 1: Principais elementos dos sistemas de avaliação de desempenho

Fonte: Adaptado de Garengo, Biazzo e Bititci (2005).

Nesse contexto, cumpre esclarecer a afiliação teórica deste trabalho no que tange ao conceito de AD: os autores afiliam-se à definição de AD formulada por Igarashi, Ensslin, S., Ensslin, Paladini (2008, p. 119). Segundo a ótica desses pesquisadores, uma avaliação válida e legítima deve investigar:

(i) o que vai ser avaliado – ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual esta identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos; (ii) como proceder à avaliação – ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado; (iii) como conduzir ao gerenciamento interno – com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento – promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

Observa-se que a afiliação teórica adotada contempla elementos importantes na construção de sistemas de AD. Segundo esses pesquisadores, a construção de um sistema de AD deve considerar as particularidades de cada organização. O conceito de AD apresentado destaca que se deve conhecer o que vai ser avaliado, pois cada empresa tem sua cultura, missão, visão e estratégia, e essas particularidades devem ser atendidas em um sistema de AD.

Após a identificação dos critérios que serão avaliados, considerando as particularidades organizacionais, o conceito de AD apresentado salienta a importância de identificar como cada critério será avaliado, e quanto cada critério contribui para a avaliação global de desempenho, possibilitando a identificação do seu perfil. Por fim, destaca o uso das informações geradas pelos sistemas de AD.

2.3 Ferramentas de Avaliação de Desempenho

A literatura apresenta diversas ferramentas de ADO (GARENGO, BIAZZO; BITITCI, 2005). As principais ferramentas estudadas são apresentadas no Quadro 2:

Ferramenta	Autor	Descrição
<i>Performance Measurement Matrix</i>	(Keegan <i>et al.</i> , 1989)	Ajuda a empresa a definir seus objetivos estratégicos e traduz esses objetivos em medidas de desempenho.
<i>Performance Pyramid System</i>	(Lynch and Cross, 1991)	Pirâmide construída em quatro níveis que mostra as ligações entre a estratégia organizacional com os objetivos operacionais.
<i>Performance Measurement System for Service Industries</i>	(Fitzgerald <i>et al.</i> , 1991)	Centrado em seis dimensões que buscam ligar os sistemas de AD com a estratégia e competitividade.
<i>Balanced Scorecard</i>	(Kaplan and Norton, 1992, 1996)	É baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Tem como principal foco ligar a estratégia às atividades operacionais.
<i>Integrated Performance Measurement System</i>	(Bititci <i>et al.</i> , 1997)	Destaca dois principais aspectos da medição de desempenho: integração das diversas áreas de negócios e a implantação das políticas e estratégias. Baseia-se em quatro níveis: corporativo; unidades de negócios; atividades; e processos).
<i>Performance Prism</i>	(Neely <i>et al.</i> , 2002)	Objetiva medir o desempenho de toda a empresa. Cada face do modelo prisma corresponde a uma área de análise: a satisfação dos interessados; estratégias; os processos; capacidades; e contribuição dos interessados.
<i>Organizational Performance Measurement (OPM)</i>	(Chennell <i>et al.</i> , 2000)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas e está baseado em três princípios: alinhamento estratégico; processos; e envolvimento de todos os níveis organizacionais.
<i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i>	(Laitinen, 1996, 2002)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas. É baseado em sete dimensões, duas internas (financeiro e competitividade) e cinco externas (custos, fatores de produção, atividades, produtos e receitas).

Quadro 2: Principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura

Fonte: Adaptado de Garengo, Biazzo e Bititci (2005)

Essas ferramentas apresentam características particulares e procura, na visão de cada autor, avaliar adequadamente o desempenho organizacional. O

Balanced Scorecard (BSC) é a ferramenta mais popular entre os estudiosos que também tem grande aplicação prática, principalmente em grandes organizações.

Com base no artigo de Garengo, Biazzo e Bititci (2005), realizou-se uma análise das ferramentas em relação aos elementos que devem ser considerados na ADO. O Quadro 3 analisa quatro ferramentas.

Elementos de AD	<i>Performance Measurement Matrix</i>	<i>Performance Pyramid System</i>	<i>Performance Measurement System for Service Industries</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Alinhamento Estratégico	●	●	●	●
Desenvolvimento da Estratégia		●	●	●
Foco nos <i>Stakeholders</i>				
Medidas financeiras e não-financeiras	●	●	●	●
Adaptabilidade dinâmica			●	
Orientado por processo		o		o
Profundidade/detalhamento	●	●	●	●
Abrangência		●	●	●
Relacionamento de causa e efeito		●	●	●
Clareza e simplicidade	●			

● Atende integralmente o Atende parcialmente

Quadro 3: Análise das ferramentas em relação aos elementos de avaliação de desempenho

Fonte: Garengo, Biazzo e Bititci (2005)

O Quadro 4 analisa outras quatro ferramentas de AD.

Elementos de AD	<i>Integrated Performance Measurement System</i>	<i>Performance Prism</i>	<i>Organizational Performance Measurement (OPM)</i>	<i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i>
Alinhamento Estratégico	o	o	o	
Desenvolvimento da Estratégia	●	●		
Foco nos <i>Stakeholders</i>	●	●	●	
Medidas financeiras e não-financeiras	●	●	●	●
Adaptabilidade dinâmica	●	●		
Orientado por processo	●	●	●	●
Profundidade/detalhamento	●	●	●	o
Abrangência	●	●	●	
Relacionamento de causa e efeito	o	●		●
Clareza e simplicidade	o	●	o	●

● Atende integralmente o Atende parcialmente

Quadro 4: Análise das ferramentas em relação aos elementos de avaliação de desempenho

Fonte: Garengo, Biazzo e Bititci (2005)

Percebe-se nos quadros acima que a ferramenta *Performance Prism* considera o maior número de elementos de AD, sendo que atende parcialmente ao aspecto de alinhamento estratégico, mas, em contrapartida, contempla todos os demais elementos. O *BSC* não atende aos elementos ao levar em consideração todos os *stakeholders* de se adaptarem rapidamente aos novos contextos internos e externos; é apenas parcialmente orientado por processos; e não atende ao aspecto de clareza e simplicidade, sendo esta última característica importante para atender às necessidades das PMEs.

As duas metodologias desenvolvidas para atender especificamente às PMEs: *Organizational Performance Measurement* e *Integrated Performance Measurement for Small Firms* apresentam diversas limitações. A primeira atende parcialmente ao aspecto de alinhamento estratégico, à clareza e simplicidade, e não atende aos aspectos de desenvolvimento da estratégia; à adaptabilidade dinâmica, ou seja, não se adapta rapidamente aos novos contextos internos e externos; e também não busca relacionar a causa e efeitos dos objetivos, isto é, não busca entender o relacionamento entre os objetivos operacionais e os estratégicos. A segunda atende apenas aos aspectos de considerar medidas financeiras e não-financeiras; é orientada por processos; busca o relacionamento de causa e efeito entre os objetivos estratégicos com os operacionais e atende ao aspecto de clareza e simplicidade, porém não atende aos demais elementos da AD.

Em relação à análise dos elementos de AD considerados pelas ferramentas, algumas considerações são feitas em relação ao contexto analisado: nenhuma ferramenta atende integralmente a todos os elementos, sendo que a *Performance Prism* é a mais completa. As ferramentas desenvolvidas para atender especificamente às Pequenas e Médias Empresas não atendem a diversos aspectos, e são falhas ao considerar dois elementos essenciais às PMEs: alinhamento estratégico e desenvolvimento da estratégia. Esses dois aspectos são particularmente importantes para as PMEs para que o planejamento estratégico seja desenvolvido nessas empresas.

2.4 Dimensões e medidas de desempenho

Medidas de desempenho empresarial pretendem avaliar o grau em que os objetivos são alcançados (JARVIS, CURRAN, KITCHING, *et al.*, 2000). Nesse sentido, estudos têm procurado evidenciar que a ADO deve considerar medidas financeiras e não-financeiras (JARVIS, CURRAN, KITCHING, *et al.*, 2000; HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; LAITINEN, 2002; GARENGO, BIAZZO, BITITCI, 2005; SHARMA, BHAGWAT, 2006; SOUSA, ASPINWALL, RODRIGUES, 2006; GARENGO, BITITCI, 2007; GARENGO, NUDURUPATI, BITITCI, 2007; SMITH, SMITH, 2007). Esse fato se deve principalmente a mudanças no contexto empresarial, em que os aspectos intangíveis e externos à organização estão cada vez mais se refletindo sobre o desempenho das empresas (JARVIS, CURRAN, KITCHING, *et al.*, 2000).

A discussão encontrada na literatura sobre medidas de desempenho concentra-se no uso de medidas financeiras e não-financeiras e ressalta a necessidade de considerar diversas dimensões para a ADO (MURPHY, TRAILER e HILL, 1996; HUDSON, SMART; BOURNE, 2001). Entretanto, pesquisas anteriores focavam apenas a dimensão lucro, sendo que medidas que tenham sua origem apenas nessa dimensão acabam por privilegiar o curto prazo em detrimento do longo prazo (HABER, REICHEL, 2005).

Como resultado de pesquisa realizada, Murphy, Trailer e Hill, (1996), levantaram algumas dimensões e medidas de desempenho que deveriam ser consideradas pelos sistemas de ADO. As principais dimensões do estudo dizem respeito à eficiência, ao crescimento e ao lucro. O Quadro 5 demonstra essas três dimensões com suas respectivas medidas de desempenho:

Dimensão	Principais medidas encontradas
Eficiência	Retorno sobre o investimento; retorno sobre o capital próprio; retorno sobre o ativo; retorno sobre o patrimônio líquido; receita bruta por empregado.
Crescimento	Variação das vendas; quota de crescimento; variação na margem de lucro.
Lucro	Retorno sobre as vendas; margem de lucro líquido; margem bruta de lucro; lucro líquido de operações.
Liquidez	Nível de vendas; nível de fluxo de caixa; liquidez corrente

Quadro 5: Dimensões e medidas de desempenho

Fonte: Adaptado de Murphy, Trailer e Hill (1996)

Percebe-se, nos resultados da pesquisa de Murphy, Trailer e Hill, (1996), que as medidas se concentram basicamente em medidas financeiras como: o retorno sobre o investimento, o retorno sobre o ativo, a margem bruta de lucro, o retorno sobre as vendas. Em contrapartida, segundo a pesquisa de Hudson, Smart e Bourne (2001), as medidas de um sistema de avaliação de desempenho estratégico deveriam: derivar da estratégia; ligar os objetivos estratégicos aos operacionais; estimular a melhoria contínua; fornecer *feedback* rápido e preciso; definir objetivos claros e explícitos; ter medidas relevantes e de fácil manutenção; ter medidas simples de entender e usar. Um sistema de AD deveria medir: qualidade; flexibilidade; tempo; finanças; satisfação do cliente e recursos humanos. Em cada uma dessas dimensões, os autores apontam os aspectos que deveriam ser avaliados e acompanhados pelos gestores, conforme apresentado no Quadro 6:

Dimensão	Principais medidas encontradas
Qualidade	Desempenho do produto; desperdício; inovação.
Tempo	Ciclo operacional; confiabilidade na entrega; tempo dos processos; produtividade; velocidade na entrega; eficiência do trabalho.
Flexibilidade	Eficácia na produção; utilização de recursos; flexibilidade no volume; lançamento de novos produtos; crescimento futuro; inovação nos produtos
Finanças	Fluxo de caixa; fatia de mercado; redução de custos; desempenho do estoque; controle de custos; vendas; rentabilidade.
Satisfação do cliente	Fatia de mercado; serviços; imagem; integração com clientes; competitividade; inovação; entrega; confiabilidade.
Recursos humanos	Relacionamento com os empregados; envolvimento do empregado; potencial de trabalho; competência dos empregados; aprendizado; eficiência do trabalho; qualidade de vida no trabalho; produtividade.

Quadro 6: Dimensões e medidas de desempenho nos estudos

Fonte: Adaptado de Hudson, Smart e Bourne (2001).

Percebe-se, na pesquisa de Hudson, Smart e Bourne (2001), que as medidas contemplam os aspectos financeiros e não-financeiros, sendo que as medidas financeiras se concentram basicamente na dimensão “finanças” e apresentam medidas como: rentabilidade; custos; e vendas. Já as medidas não-financeiras são encontradas basicamente nas dimensões: qualidade; tempo; flexibilidade; satisfação do cliente e recursos humanos, sendo que apresentam medidas como: confiabilidade na entrega; eficiência do trabalho; e imagem.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção do trabalho aborda: (i) enquadramento metodológico; (ii) procedimentos para revisão da literatura e (iii) procedimentos para coleta e análise dos dados.

3.1 Enquadramento metodológico

A presente pesquisa possui caráter exploratório, pois buscou aprofundar os aspectos relacionados à AD com foco em PMEs (GIL, 1999). No que se refere à natureza do artigo, a pesquisa se caracteriza como um estudo prático, pois as características do que se deseja investigar se adaptam mais ao estudo aprofundado de casos reais. Sendo assim, esta pesquisa foi pautada na investigação da realidade da empresa, em que se buscou interagir com seus gestores com o objetivo de identificar as práticas de ADO. Dessa forma, este trabalho é caracterizado como um estudo de caso em uma empresa do ramo moveleiro, e isso permite uma investigação que preserva as características da organização em funcionamento (YIN, 2003). A lógica de pesquisa utilizada foi indutiva, pois partiu da observação da realidade empírica dessa empresa (RICHARDSON, 1999) com o objetivo de identificar as práticas de AD.

O processo de pesquisa é dividido em coleta de dados e abordagem do problema. Em relação à coleta de dados, a pesquisa fez uso de dados primários, que são os dados colhidos diretamente em campo por meio de entrevistas (RICHARDSON, 1999). Os pesquisadores realizaram visitas à empresa com o objetivo de entrevistar os gestores do departamento administrativo e do financeiro. Isso foi feito no momento em que se escolheu cuidadosamente a empresa objeto do estudo, principalmente em relação à consolidação desta no mercado em que atua e a experiência dos gestores na área.

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa quando decide examinar situações complexas e estritamente particulares, em que a subjetividade é mais presente e se procura entender atividades sociais e humanas (RICHARDSON, 1999). Em relação ao resultado da pesquisa, pode-se classificá-la como aplicada, pois busca entender

sobre AD em uma empresa específica (GIL, 1999). Em relação aos procedimentos técnicos, é bibliográfica e caracteriza-se como um estudo de caso, pois se utiliza de um processo sistematizado para realizar o levantamento do que já foi pesquisado sobre o tema (GIL, 1999). Caracteriza-se com um estudo de caso, pois a pesquisa foi feita em uma empresa específica e com o objetivo de identificar as práticas de AD.

3.2 Procedimentos para revisão da literatura

A revisão da literatura ocorreu nas bases de dados constantes no portal da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior). A Figura 1 demonstra o processo de busca de referências bibliográficas:

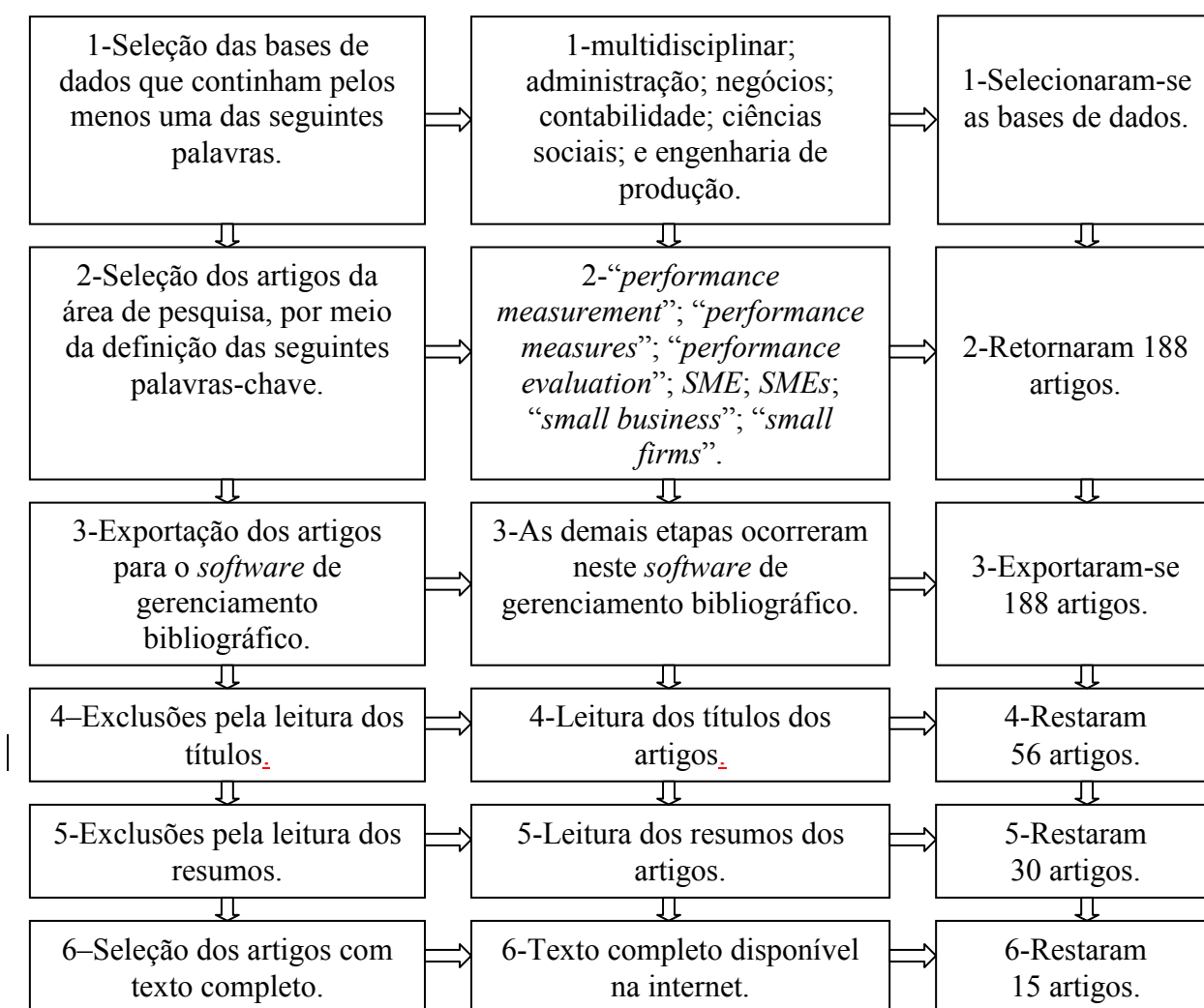


Figura 1: Procedimentos para a revisão da literatura

Fonte: Elaborado pelos autores

3.3 Procedimentos para coleta e análise dos dados

A coleta de dados ocorreu em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro, cuja sede situa-se no Paraná e atua há mais de 40 anos na atividade de produção e venda de móveis sob medida, atendendo, com seus produtos, praticamente a todos os estados brasileiros e exportando parte de sua produção para diversos países.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas com o diretor administrativo, que responde por todas as questões inerentes ao desempenho organizacional e também com o gerente financeiro, responsável pelas atividades operacionais da empresa.

A coleta de dados buscou identificar as práticas de ADO por meio da identificação das suas características; fatores que dificultam a implantação de sistemas de avaliação de desempenho; elementos que são considerados no momento de avaliar o desempenho organizacional; e as dimensões e medidas de desempenho utilizadas pela empresa.

A busca por informações sobre as características da empresa teve como objetivo relacionar aspectos que possam justificar suas práticas de AD, sendo que as principais questões abordadas nesse aspecto estão relacionadas: à estrutura administrativa e de gestão; ao modelo de gestão; ao planejamento estratégico.

Partindo do pressuposto apresentado na literatura de que as PMEs têm dificuldades em avaliar o desempenho organizacional, ou, pelo menos, têm dificuldades em ter um sistema completo de AD, esta pesquisa procura identificar os principais fatores que dificultam a utilização adequada da AD.

A literatura também aborda alguns elementos essenciais que devem ser considerados no momento de avaliar o desempenho organizacional, ou de construir um sistema de Avaliação de Desempenho. Nesse sentido, a pesquisa buscou identificar os elementos considerados pela empresa para avaliar o seu desempenho.

Na literatura são abordadas algumas dimensões e medidas de desempenho que, segundo os autores, deveriam ser consideradas em um sistema de Avaliação de Desempenho. Dessa forma, a pesquisa buscou identificar as dimensões e medidas de desempenho utilizadas pela empresa.

Na revisão da literatura, apresentaram-se diversas ferramentas de ADO, sendo que algumas formas foram desenvolvidas especificamente para as PMEs. Este trabalho buscou identificar se a empresa estudada utiliza alguma ferramenta de avaliação ou se possui alguma ferramenta desenvolvida para atender às suas características.

Com os dados coletados, analisaram-se as informações por meio do relacionamento entre os achados da literatura e a pesquisa realizada na empresa. Primeiro, buscou-se analisar se a ferramenta, ou sistema de AD, utilizada pela empresa atende aos elementos da afiliação teórica e aos elementos identificados na literatura como essenciais a um sistema de AD. Segundo, buscou-se analisar se as dimensões e medidas de desempenho utilizadas pela empresa, estão alinhadas aquelas dimensões e medidas citadas na literatura. E, por fim, foi analisado se os fatores que dificultam a AD citados na literatura são semelhantes aos fatores encontrados na pesquisa.

4 RESULTADOS

A seção de resultados está estruturada da seguinte forma: (i) características da empresa objeto do estudo; (ii) ferramenta utilizada pela empresa em relação aos elementos de AD; (iii) ferramenta utilizada pela empresa em relação ao conceito de AD; (iv) dimensões e medidas de desempenho utilizadas pela empresa; e, (v) fatores que dificultam a utilização de sistemas de AD.

4.1 Características da empresa objeto do estudo

Esta etapa consistiu em identificar as características da empresa, sendo que os aspectos mais importantes que merecem ser mencionados são os seguintes: a empresa é familiar; os principais diretores são os gestores da organização; a estrutura administrativa e hierárquica é formalizada; a empresa elabora o planejamento estratégico. Também utiliza um sistema de AD denominado Gerenciamento pelas Diretrizes, e essa ferramenta foi feita por uma consultoria, e atualmente a empresa utiliza a metodologia com algumas modificações implementadas pela organização. Conforme relato dos gestores, o Gerenciamento

pelas Diretrizes utiliza o planejamento estratégico elaborado pela empresa para definir as diretrizes e metas que serão seguidas. A ferramenta busca alinhar as atividades das pessoas às metas estratégicas da organização por meio do desdobramento dos objetivos globais em objetivos individuais para que as pessoas consigam atingi-los.

4.2 Ferramenta utilizada pela empresa em relação aos elementos de AD

Nesta etapa, buscou-se analisar a ferramenta utilizada pela empresa em relação aos elementos que, segundo a literatura, devem ser contemplados em um sistema de ADO. O Quadro 7 apresenta o resultado da análise:

Elementos de AD	Ferramenta utilizada pela empresa
Alinhamento estratégico	Segundo os gestores, a ferramenta utilizada é totalmente alinhada à estratégia, sendo que, se a empresa atingir as medidas de desempenho estipuladas, ela estará atingindo a estratégia.
Desenvolvimento da estratégia	O sistema utilizado pela empresa contribui com o desenvolvimento da estratégia. A cada reunião para acompanhar as metas estipuladas, novas estratégias são elaboradas para o novo contexto.
Foco nos <i>Stakeholders</i>	O sistema utilizado pela empresa atende somente aos gestores da organização, ou seja, não levam em consideração os demais grupos de interesses.
Medidas financeiras e não-financeiras	O sistema utilizado pela empresa faz uso de medidas financeiras e não-financeiras.
Adaptabilidade dinâmica	Todos os meses são realizadas reuniões para acompanhar os objetivos e metas, sendo que qualquer mudança no cenário externo ou interno é incorporada ao sistema.
Orientado por processo	O sistema utilizado pela empresa visualiza a organização como uma estrutura hierárquica, e não como um conjunto coordenado de processos.
Profundidade/detalhamento	O sistema utilizado pela empresa foca somente os objetivos estratégicos, ou seja, o sistema não cria medidas de desempenho com profundidade e detalhamento.
Abrangência	Todas as áreas são avaliadas pelo sistema adotado pela empresa.
Relacionamento de causa e efeito	Pelo sistema adotado pela empresa é difícil visualizar com clareza a relação entre as metas operacionais e os objetivos estratégicos.
Clareza e simplicidade	Ao fixar objetivos e medidas de desempenho, a metodologia é clara, simples de usar e comunica a todos os envolvidos as metas a serem perseguidas.

Quadro 7: Análise da ferramenta utilizada pela empresa em relação aos elementos de AD

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se, pela análise do quadro acima, que o sistema utilizado pela empresa, na visão dos seus gestores, atende aos aspectos de ser alinhado à estratégia, ajuda a desenvolvê-lo, utiliza medidas financeiras e não-financeiras, adapta-se rapidamente às mudanças no contexto interno e externo, avalia as

diversas áreas da empresa e o sistema atende ao aspecto de clareza e simplicidade. Em contrapartida, o sistema de AD utilizado não atende aos diversos grupos de interesse, sendo que focaliza as necessidades dos gestores internos. O sistema também não se orienta por processos, visualizando a organização como uma estrutura hierárquica. Pelo fato de focar somente os objetivos estratégicos, o sistema não consegue criar medidas de desempenho com profundidade e detalhamento, pois se concentra nos macro-objetivos e não contempla os objetivos operacionais. E o mais importante aspecto que limita o sistema utilizado pela empresa consiste em não conseguir relacionar os objetivos estratégicos com os operacionais. Esse último aspecto, é considerado pela como um dos elementos primordiais para que o sistema de AD consiga atender a seus objetivos.

4.3 Ferramenta utilizada pela empresa em relação ao conceito de AD

Nesta etapa, buscou-se analisar se a ferramenta utilizada pela empresa, na visão de seus gestores, encontra-se alinhada em relação à afiliação teórica sobre o conceito de avaliação de desempenho utilizada neste estudo. É importante ressaltar que o conceito de AD adotado neste trabalho procura identificar o que vai ser avaliado, como proceder a avaliação e como conduzir o processo de gerenciamento interno: são três etapas que podem ser visualizadas como sendo três fases da AD. Em primeiro lugar, há a fase de estruturação, onde se busca identificar o que vai ser avaliado. Em segundo, tem-se a fase de avaliação, ou seja, como proceder a avaliação. Em terceiro, como conduzir o gerenciamento interno para gerar ações de aperfeiçoamento. No Quadro 8 foi detalhada cada uma das fases de AD, que, segundo o conceito adotado, são fundamentais para o processo e relacionadas essas etapas com o sistema/ferramenta de AD utilizado pela empresa. O resultado desta análise segue no Quadro 8:

Fases da AD	Análise do estudo de caso
Estruturação	
- Como são consideradas as particularidades da empresa (missão, visão, cultura, objetivos estratégico, etc.).	O sistema utilizado pela empresa parte basicamente do planejamento estratégico; portanto, entende-se que, neste, estão sendo contempladas a cultura da empresa, a missão e a visão, e como resultado há os objetivos estratégicos a serem perseguidos.
- Como são identificados os elementos a serem avaliados.	Por meio do planejamento estratégico da empresa.
- Como são identificadas as medidas de desempenho que responderão pelos elementos de avaliação.	A empresa elabora o planejamento estratégico e determina as medidas de desempenho que devem ser perseguidas pelos gestores.
Avaliação	
- Como são construídos as escalas ordinais e cardinais.	Não são construídas escalas ordinais e cardinais. O sistema utilizado pela empresa determina apenas a meta de desempenho. Por exemplo, determina que a meta de desempenho para a rentabilidade do ativo deve ser de 20% a.m., mas não determina níveis intermediários.
- Como é realizada a integração das medidas de desempenho, para se ter uma avaliação global de desempenho.	O sistema não possibilita a integração dos indicadores, ou seja, não é possível a avaliação global do desempenho da empresa.
Gerenciamento	
- Como são geradas as ações de aperfeiçoamento	São realizadas reuniões mensais. Nesse momento, os gestores apresentam suas metas e os resultados alcançados. Caso o gestor não consiga atingir as metas, são apresentadas ações que devem ser implantadas para que o objetivo seja alcançado.

Quadro 8: Análise da AD realizada pela empresa em relação ao conceito adotado

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na análise da ferramenta utilizada pela empresa em relação ao conceito de AD adotada no artigo, percebe-se que o planejamento estratégico elaborado pela empresa torna-se fundamental, visto que consegue considerar as particularidades da empresa (missão, visão, cultura e valores) no momento de identificar as medidas de desempenho que devem ser consideradas e no momento de criar as medidas de desempenho. O sistema não atende ao conceito de AD, quando da avaliação, pois não cria escalas ordinais para medir o desempenho e não consegue ter um processo de agregação aditiva para possibilitar uma avaliação global de desempenho. Dessa forma, o processo de gerenciamento, que se realiza mensalmente, talvez não consiga identificar com clareza o que deve ser melhorado para que a empresa possa atingir seus objetivos.

4.4 Dimensões e medidas de desempenho utilizadas pela empresa

Nesta etapa, buscou-se identificar as dimensões e medidas de desempenho

utilizadas pela empresa e comparar essas informações com as citadas na literatura como sendo importantes que sejam consideradas nos sistemas de AD. Cabe salientar que as dimensões e medidas encontradas são estudos realizados pelos autores e representam generalizações. Na visão dos autores deste trabalho, tais dimensões e medidas devem ser levadas em consideração como apoio no momento de elaborar o sistema de AD de uma empresa, mas as dimensões e medidas que devem ser construídas para atender às particularidades de cada organização, ou seja, as dimensões e medidas genéricas têm como objetivo contribuir e não determinar o que deve ser medido. No Quadro 9, fez-se uma análise das dimensões e medidas usadas pela empresa em relação aos achados da literatura, sendo que o objetivo principal desta etapa consiste em verificar se os achados da literatura representam o que se encontra na empresa estudada:

Dimensões	Medidas	Utiliza	Não utiliza
Eficiência	Retorno sobre o investimento; retorno sobre o capital próprio; retorno sobre o ativo; retorno sobre o patrimônio líquido; receita bruta por empregado.	x	
Crescimento	Variação das vendas; quota de crescimento; variação na margem de lucro.	x	
Lucro	Retorno sobre as vendas; margem de lucro líquido; margem de lucro bruto.	x	
	Lucro líquido das operações.		x
Liquidez	Nível de vendas; nível de fluxo de caixa; liquidez corrente.	x	
Qualidade	Desempenho do produto; inovação		x
	Desperdício.	x	
Tempo	Ciclo operacional; confiabilidade na entrega; tempo dos processos; produtividade; velocidade de entrega; eficiência do trabalho.	x	
Flexibilidade	Eficácia na produção; crescimento futuro.	x	
	Utilização de recursos; flexibilidade no volume; lançamento de novos produtos; inovação de produtos.		x
Finanças	Fluxo de caixa; redução de custos; desempenho do estoque; controle de custos; vendas; rentabilidade.	x	
	Fatia de mercado.		x
Satisfação do cliente	Imagem; integração com clientes; competitividade; inovação; confiabilidade.		x
	Serviços; entrega.	x	
Recursos Humanos	Relacionamento com os empregados.	x	
	Envolvimento dos empregados; aprendizado; eficiência do trabalho; produtividade.		x
	Potencial de trabalho; competências dos empregados; qualidade de vida no trabalho.		x

Quadro 9: Análise das dimensões e medidas de desempenho utilizadas pela empresa em relação aos achados da literatura

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além das medidas relacionadas acima, a empresa citou outras medidas de desempenho utilizadas: acompanhamento da inadimplência; valor de vendas por ponto-de-venda; crescimento dos pontos-de-venda; treinamento de clientes e assistência técnica.

Percebe-se que essas medidas utilizadas procuram medir aspectos financeiros e não-financeiros. Outro aspecto relevante refere-se à empresa utilizar medidas de desempenho em todas as dimensões consideradas importantes pela literatura.

4.5 Fatores que dificultam a utilização de sistemas de AD

A última etapa de análise consistiu em confrontar os fatores que dificultam a utilização de sistemas de avaliação pelas PMEs encontradas na literatura, em relação à opinião do responsável pelo sistema de AD da empresa. (Quadro 10). Primeiramente, buscou-se questionar o responsável pelo sistema de AD, se os fatores levantados pela literatura são encontrados no contexto de AD da empresa. E, na sequência, procurou-se identificar se outros fatores, não considerados pela literatura, influenciam e dificultam a AD na empresa.

Fatores abordados na literatura	Análise do estudo de caso
- Dificuldade de envolver as PMEs em projetos de avaliação de desempenho.	Esse fator pode realmente prejudicar a empresa, no que diz respeito a melhorar o sistema de avaliação de desempenho utilizado, pois atualmente a empresa não participa de projetos de avaliação de desempenho.
- Implantação de partes de modelos sem considerar os impactos da não-implantação completa.	Esse aspecto acontece na empresa, pois o sistema utilizado é uma simplificação de um sistema implantado por uma consultoria. Mas o gestor acredita que esse fator não atrapalha o sistema de avaliação utilizado pela empresa.
- Implantação de sistemas de avaliação de desempenho sem uma visão holística.	Esse aspecto não acontece na empresa, pois o sistema utilizado busca avaliar toda a organização.
- Avaliação de desempenho informal, não planejada e não baseada em um modelo definido.	Esse aspecto não acontece na empresa, pois o processo de avaliação de desempenho organizacional é formal, planejado e utiliza um sistema de avaliação de desempenho definido.
- Falta de recursos financeiros.	O responsável pelo sistema de avaliação de desempenho acredita que a falta de recursos financeiros realmente dificulta a implantação de sistemas de avaliação de desempenho mais completos.
- Falta de recursos humanos.	Esse é um fator relevante na implantação de um sistema de avaliação de desempenho.
- Falta de capacidade gerencial.	Esse é um fator que a empresa busca resolver com treinamentos de seus gerentes e diretores.
- Gestão não-profissional.	Por ser uma empresa familiar, o responsável pelo sistema de avaliação de desempenho acredita que dificulta o processo de avaliação de desempenho em alguns aspectos.
- Falta de um sistema gerencial.	A empresa utiliza um sistema gerencial, mas que não atende totalmente as necessidades do sistema de avaliação.
- Falta de formalização dos processos internos.	Alguns processos da empresa não são formalizados, e isso atrapalha a avaliação de desempenho.
- Entendimento errôneo por parte dos gestores sobre a utilidade dos sistemas de avaliação de desempenho.	Segundo o responsável pelo sistema de avaliação de desempenho, essa visão está mudando, os gestores estão observando a necessidade de sistema de avaliação de desempenho organizacional.

Quadro 10: Análise dos fatores que dificultam a avaliação de desempenho em PMEs em relação à opinião do responsável pelo sistema de AD da empresa investigada

Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo o responsável pelo sistema de AD da empresa, esses fatores são relevantes e realmente acontecem, sendo que dificultam a ADO. Além desses fatores, a falta de conhecimento sobre os sistemas de AD existentes dificulta às PMEs implantarem sistema que atendam adequadamente às necessidades da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve o objetivo de investigar as práticas de AD utilizadas por uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. Primeiro, buscou-se conhecer as características da empresa, sendo que se trata de uma empresa familiar, cujos

membros da família são os gestores. A empresa faz uso de um sistema de AD denominado gerenciamento pelas diretrizes.

Em um segundo momento, identificaram-se os elementos de AD considerados pela empresa, sendo que os principais elementos levados em consideração pelo sistema utilizado pela empresa são: alinhamento estratégico, ou seja, as medidas de desempenho estão alinhadas à estratégia da empresa; o sistema de AD contribui para desenvolver novas estratégias, isto é, no decorrer da utilização do sistema de AD, as estratégias sofrem alterações em função de mudanças no contexto interno ou externo à empresa; o sistema utiliza medidas financeiras e não-financeiras; o sistema de AD se adapta rapidamente às mudanças no contexto interno e externo; todas as áreas são avaliadas pelo sistema de AD; e o sistema de AD atende à característica de clareza e simplicidade, ou seja, o sistema possibilita informar todos os envolvidos sobre as medidas de desempenho.

Os elementos não considerados pelo sistema de AD da empresa são: foco apenas nos gestores internos, sendo que os demais grupos de interesses não são considerados; o sistema não se orienta por processos, sendo que visualiza a empresa como uma estrutura hierárquica; apesar de avaliar todas as áreas da empresa, o sistema não consegue abranger e detalhar todas as medidas de desempenho, e o foco são os objetivos estratégicos em detrimento dos objetivos operacionais; e, por fim, também em consequência do último elemento apresentado, o sistema não consegue visualizar com clareza o relacionamento de causa e efeito entre os objetivos e metas, isto é, o sistema não consegue ligar os objetivos operacionais aos objetivos estratégicos. Com isso pode comprometer o sistema, no sentido de que a estratégia pode não ser atingida por falta de entendimento da base operacional do que deveria ser realizado para atingir o macro-objetivo.

Em terceiro, buscou-se analisar a ferramenta de AD utilizada pela empresa em relação ao conceito de AD adotada no artigo. Nesse aspecto, percebeu-se que, na fase de estruturação, apesar de não revelar um processo estruturado para identificar os objetivos a serem avaliados, o sistema consegue a partir do planejamento estratégico identificar os objetivos, considerando as particularidades da empresa, tais como: missão, visão, cultura e valores. Na fase de avaliação, notou-se que o sistema adotado não atende ao conceito de AD, pois não utiliza escalas ordinais e cardinais para avaliar o desempenho, ou seja, utiliza apenas

metas fixas, por exemplo, estabelece que a meta de despesas administrativas não deve ultrapassar um valor específico, mas não estipula quais seriam os parâmetros intermediários. Outro aspecto não considerado pelo sistema consiste na não-agregação entre os indicadores, isto é, não permite agregar os indicadores para se ter uma avaliação global de desempenho. A fase de gerenciamento acontece pelas reuniões mensais realizadas, mas como o sistema não contempla as escalas ordinais e cardinais, a avaliação global e o perfil de desempenho, as reuniões podem ser apenas apresentações do que se conseguiu atingir e do que não se conseguiu atingir, sem ficar claro o que deve ser feito para melhorar o desempenho global da empresa e assim atingir os objetivos estratégicos.

Em quarto, procurou-se relacionar as dimensões e medidas de desempenho discutidas como importantes pela literatura com as dimensões e medidas utilizadas pela empresa. Percebeu-se que todas as dimensões citadas pela literatura são consideradas pela empresa, apesar de não contemplarem todas as medidas de desempenho. Nesse aspecto, verificou-se a utilização de medidas financeiras e não-financeiras para avaliar o desempenho organizacional, sendo possível perceber que o foco ainda é maior nas medidas financeiras.

Em quinto, buscou-se verificar a opinião do responsável pelo sistema de AD da empresa em relação aos fatores citados na literatura, como sendo as razões pela não-adoção de sistema de AD em PMEs. Percebe-se pela análise efetuada que os fatores apresentados na literatura são condizentes com a realidade vivenciada pela empresa, apesar de alguns fatores não serem limitadores para ela. O entrevistado corrobora que esses são fatores que realmente impactam e dificultam na avaliação de desempenho das PMEs. Os aspectos mais importantes evidenciados são: utilização de partes de modelos sem considerar os impactos da não-implantação completa; falta de recursos financeiros; falta de recursos humanos; gestão não-profissional; falta de um sistema gerencial adequada para tratar da avaliação de desempenho; falta de formalização dos processos internos.

Em síntese, o trabalho investigou as práticas de Avaliação de Desempenho (AD) de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Os aspectos considerados foram: características da PME; ferramenta de AD utilizadas; elementos que devem ser considerados em uma AD; dimensões e medidas de desempenho e fatores que dificultam o processo de AD nas organizações. Ressalta-se que a empresa estudada

considera, no sistema de AD utilizado, alguns elementos importantes como: alinhamento estratégico e medidas financeiras e não-financeiras. Em contrapartida, apresenta aspectos que devem ser melhorados como envolver os diversos grupos de interesse e ligar os objetivos operacionais aos objetivos estratégicos. No que diz respeito ao sistema de AD utilizado, em relação ao conceito de AD adotada no estudo, percebe-se que podem existir melhorias a serem realizadas: (i) melhorar o processo de identificação dos objetivos a serem avaliados; (ii) elaborar escalas ordinais com níveis intermediários, e não apenas uma meta a ser alcançada; (iii) buscar integrar as diversas medidas de desempenho para possibilitar uma avaliação global desse desempenho e assim melhorar o processo de gerenciamento; (iv) melhorar o processo de geração de ações de aperfeiçoamento.

A pesquisa realizada abordou as práticas de AD em PMEs. Portanto, os resultados encontrados são válidos para a empresa estudada. As análises realizadas refletem a opinião dos gestores e responsáveis pelo sistema de AD da empresa.

Com as limitações apresentadas, sugerem-se: (i) novas pesquisas em outras empresas de pequeno e médio porte; (ii) realização de pesquisa com uma amostra maior de empresas, no sentido de poder generalizar os resultados encontrados; (iii) realização de novos estudos que abordem outros fatores não considerados por este trabalho.

REFERÊNCIAS

AHMAD, N.; BERG, D.; SIMONS, G. R. The integration of analytical hierarchy process and data envelopment analysis in a multi-criteria decision-making problem. **International Journal of Information Technology and Decision Making**, v. 5, n. 2, p. 263-276, 2006.

CARPINETTI, L. C. R.; GALDÁMEZ, E. V. C.; GEROLAMO, M. C. A measurement system for managing performance of industrial clusters: A conceptual model and research cases. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 5, p. 405-419, 2008.

GARENGO, 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.

GARENGO, P.; BITITCI, U. Towards a contingency approach to performance measurement: An empirical study in Scottish SMEs. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 27, n. 8, p. 802-825, 2007.

GARENGO, P.; NUDURUPATI, S.; BITITCI, U. Understanding the relationship between PMS and MIS in SMEs: an organizational life cycle perspective. **Computers in Industry**, v. 58, n. 7, p. 677-686, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUMBUS, A.; LUSSIER, R. N. Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 407-425, 2006.

HABER, S.; REICHEL, A. Identifying performance measures of small ventures - The case of the tourism industry. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 257-286, 2005.

HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.

HUDSON SMITH, M.; SMITH, D. Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. **International Journal of Production Economics**, v. 106, n. 2, p. 393-408, 2007.

IGARASHI, D. C. C; ENSSLIN, S. R; ENSSLIN, L; PALADINI, E. P. A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 2, p. 117-137, abr./jun., 2008.

JARVIS, R.; CURRAN, J.; KITCHING, J.; LIGHTFOOT, G. The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 7, n. 2, p. 123 - 134, 2000.

KAZAN, H.; OZER, G.; CETIN, A. T. The effect of manufacturing strategies on financial performance. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 1, p. 14 - 26, 2006.

LAITINEN, E. K. A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 1, p. 65-99, 2002.

MURPHY, G. B.; TRAILER, J. W.; HILL, R. C. Measuring performance in entrepreneurship research. **Journal of Business Research**, v. 36, n. 1, p. 15-23, 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SHARMA, M. K.; BHAGWAT, R. Performance measurements in the implementation of information systems in small and medium-sized enterprises: a framework and empirical analysis. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 4, p. 8 - 21, 2006.

SOUSA, S. D.; ASPINWALL, E. M.; RODRIGUES, A. G. Performance measures in english small and medium enterprises: survey results. **Benchmarking**, v. 13, n. 1-2, p. 120-134, 2006.

VARMA, S.; WADHWA, S.; DESHMUKH, S. G. Evaluating petroleum supply chain performance: application of analytical hierarchy process to balanced scorecard. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 20, n. 3, p. 343-356, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



Artigo recebido em 15/04/2009 e aceito para publicação em 24/08/2010.