

Small business através do panóptico

Coordenação: Deborah Moraes Zouain*
Francisco Marcelo Barone*

ESPAÇO DEDICADO À DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE O CONCEITO DE *SMALL BUSINESS*: MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPMEs); EMPREENDEDORISMO; JOVENS EMPRESÁRIOS; ACESSO AO CRÉDITO; MEIOS DE PAGAMENTO; E RESPONSABILIDADE SOCIAL."

Estudo de caso aplicado ao Sebrae: sistema de medição para as unidades de administração e finanças

Alaine Cantuária de Oliveira**
Angélica Pontes Trigueiro***
Péricles Negromonte****
Rogério Amadel Moreira*****

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Indicadores de desempenho; 3. Sistemas de indicadores de desempenho; 4. Desempenho financeiro; 5. Indicadores em foco; 6. Análise de resultados; 7. Considerações finais.

* Coordenadores do Programa de Estudos Avançados em Pequenos Negócios, Empreendedorismo, Acesso ao Crédito e Meios de Pagamento (Small Business), da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Ebape/FGV). Endereço: Praia de Botafogo, 190, 5º andar — CEP 22250-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: small@fgv.br.

** Pós-graduada em gerência contábil pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa e Extensão (Ibpax). Analista administrativo/financeiro do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae/AP). E-mail: alaine@ap.sebrae.com.br.

*** Pós-graduada em logística empresarial pela Universidade Potiguar (UnP). Analista administrativo/financeiro do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae/PB). E-mail: angélica@pb.sebrae.com.br.

**** Pós-graduado em planejamento e gestão organizacional pela Universidade de Pernambuco (UPE). Gerente financeiro do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae/PE). E-mail: periclesf@pe.sebrae.com.br.

***** Mestre em administração e pós-graduado em finanças pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmec-Rio). Coordenador financeiro do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae/RJ). E-mail: rmoreira@rj.sebrae.com.br.

1. Introdução

Em um ambiente de recursos financeiros escassos ante as necessidades da sociedade brasileira, de competição globalizada, e de rápida evolução tecnológica, torna-se cada vez mais importante que as entidades que lidam com recursos públicos reflitam sobre a melhor forma de gerir seus recursos. Cresce, portanto, a exigência por uma administração que seja mais eficiente; e a busca por ferramentas e sistemas de controles que garantam informações mais precisas e muito mais rápidas passa a ser fundamental.

Nesse contexto, o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), entidade que tem por missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo, também busca a melhoria contínua na gestão dos seus recursos financeiros.

A otimização da gestão dos recursos financeiros é um desafio aos administradores, que por vezes são levados a tomar decisões precipitadas, pela urgência das ações. Observando a dificuldade de gerenciamento, este artigo apresenta, por meio de indicadores de desempenho, mecanismos que viabilizam e agilizam a tomada de decisões com maior segurança e empregabilidade dos recursos disponíveis. É preciso considerar que os recursos auferidos pelo Sebrae têm sua origem parafiscal, cuja principal característica é a limitação de arrecadação do sistema fiscal brasileiro.

Pesquisas sustentam que existe uma tendência de busca por controles mais efetivos por parte das empresas. As informações oriundas da medição do desempenho têm alcançado um patamar de importância cada vez maior, tornando-se fundamentais para a melhoria contínua das atividades e para o subsídio à tomada de decisão. Entre os objetivos desses controles está propiciar aos administradores ferramentas que auxiliem no processo de realização do estabelecido no planejamento estratégico.

O processo básico de controle envolve três etapas, segundo Merchant (1991): estabelecer padrões; medir desempenho; e corrigir desvios em relação aos padrões e planos.

Dentro desse contexto, este artigo propõe um sistema de medição para municiar de informações as áreas administrativa e financeira de cada Sebrae estadual. O resultado da análise dessas informações deverá auxiliar na gestão das unidades e contribuir para que elas caminhem em sintonia com o planejamento estratégico e com a missão do Sistema Sebrae.

2. Indicadores de desempenho

Muitas são as definições encontradas na literatura a respeito de indicadores de desempenho e todas têm por essência o fato de buscar retratá-los como um instrumento capaz de transformar dados em informações, por meio de uma mensuração qualitativa e/ou quantitativa.

As medidas de desempenho são sinais vitais da organização e qualificam e quantificam o modo como as atividades ou *outputs* de um processo atingem suas metas (Hronec, 1994).

Segundo Tachizawa (1999), a avaliação de desempenho ou indicador de desempenho reflete a relação de produtos (serviços)/insumos, ou seja, busca medir a eficiência de um dado processo ou operação em relação à utilização de um recurso ou insumo específico (mão-de-obra, equipamentos, energia, instalações, entre outras).

A relação matemática será fundamental nessa busca, uma vez que ela poderá auxiliar na medição dos atributos de cada processo e ser útil na comparação entre as medidas obtidas com as metas numéricas preestabelecidas.

Segundo Kardec, Flores e Seixas (2002), a principal função dos indicadores é mostrar oportunidades de melhoria dentro das organizações, os pontos fracos, os problemas e evitar as não-conformidades. Os indicadores devem fornecer valores que representem informações racionais e objetivas, que quantifiquem o desempenho e eliminem o nível de subjetividade das medidas.

Com essas definições, fica clara a importância que os indicadores de desempenho têm na administração moderna. Eles, quando mensurados corretamente, tornam-se uma ferramenta para o planejamento e gerenciamento da organização, visto que em sua criação foram levados em consideração os objetivos, as diretrizes e as estratégias que norteiam a organização. Podemos afirmar, então, que os indicadores são muito mais que simples quantificadores de resultados: são o termômetro e a bússola da organização, evidenciando problemas, deficiências e gargalos nos processos/atividades, ganhos, perdas e melhorias operacionais, entre outros.

Considerando a complexidade e a diversidade de informações que se espera obter por meio desses levantamentos, concluímos que será necessário desenhar um sistema de indicadores para se obter sucesso com essa ferramenta.

3. Sistemas de indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho só fazem sentido se forem medidos e analisados em conjunto, gerando uma visão holística de um determinado processo/atividade.

Quando se fala em conjunto, não significa dizer que a idéia do “quanto mais melhor” vá prevalecer, muito pelo contrário, é necessário um conjunto de indicadores que seja claro, objetivo, simples e fácil de medir e que esteja de acordo com os objetivos da organização. Não há necessidade de muitos indicadores, mas o suficiente para se ter uma visão de como a empresa está funcionando. Não existe uma quantidade ótima de indicadores que um sistema de medição precisa possuir. A necessidade está ligada diretamente aos objetivos e estratégias almejados.

Um sistema de indicadores de desempenho só poderá ser eficaz se existirem medidas (indicadores) padronizadas e que estejam em funcionamento, atendendo às necessidades da gestão e se existirem também pessoas capacitadas para processar as informações e repassá-las aos interessados.

Conforme Macedo e Ratton (1999), um sistema de indicadores de desempenho é definido como o conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que, conjuntamente, geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes.

Tendo em vista que um sistema de indicadores de desempenho deve atuar em todos os principais processos da organização, antes de montá-lo é necessário identificar os processos a serem medidos e analisados, os parâmetros para o monitoramento e os indicadores mais adequados para gerar as informações. Nauri (1998:32) afirma que

o objetivo do sistema de medição de desempenho em organizações é estabelecer o grau de evolução ou estagnação de seus processos, assim como, da adequação ao uso de seus bens e serviços, fornecendo informação adequada, no momento preciso, a fim de tomar as ações preventivas e/ou corretivas que levem à conquista das metas organizacionais.

Outro ponto, importante de ser mencionado, é relativo ao envolvimento dos colaboradores. Quanto maior for a participação de todos que fazem a empresa, maior será a eficácia da mensuração dos indicadores. Medir desempenho só terá sentido se todos se comprometerem e entenderem que o seu papel faz toda a diferença nos resultados finais da organização.

O sistema de medição de desempenho (SMD) direcionado para as áreas financeira e contábil visa abordar aspectos que demonstrem a realidade das operações, como por exemplo: entender o processo; comunicar a estratégia e clarear valores; definir responsabilidades; melhorar o controle e planejam-

to; identificar quando e onde é necessário agir; tornar o trabalho realizado visível; facilitar o entendimento dos dados apresentados; gerar informações disponíveis em tempo real para a organização; e apresentar medidas financeiras e não-financeiras.

Essa abordagem enfatiza algo que será trabalhado neste artigo, que é a busca por soluções proativas. Ser proativo significa antecipar problemas. As informações geradas pelos indicadores vão proporcionar uma visão mais ampla das atividades realizadas e, conseqüentemente, será possível identificar, com mais clareza, ajustes e/ou incrementos nos processos.

4. Desempenho financeiro

A área financeira, independente do porte da organização, vem passando por transformações significativas, já que as cobranças por resultados não são mais apenas feitas pelos proprietários. Os clientes, o ambiente, os fornecedores e a sociedade estão cada vez mais interessados na divulgação desses desempenhos.

Para Gitman (2001), a análise de índices não é meramente a aplicação de uma fórmula sobre dados financeiros, mas a interpretação do valor do indicador, onde dois tipos de comparações podem ser feitas: *cross-sectional*, que envolve a comparação de empresas diferentes em um mesmo ponto no tempo; e as séries temporais que avaliam o desempenho ao longo do tempo.

Aperfeiçoar o desempenho financeiro, gerando informações que retratem possíveis cenários futuros é um dos grandes desafios para os gestores. Eles precisam trabalhar com indicadores que vão além do retorno sobre o investimento, liquidez, margem líquida, lucro, fluxo de caixa e rentabilidade. É necessário o desenvolvimento e a aplicação de medidas financeiras proativas, capazes de prevenir e mostrar possíveis resultados futuros.

As empresas não podem mais tomar decisões levando em consideração apenas medidas financeiras reativas, que relatem só o ocorrido. Mudanças ambientais exigem uma gestão que assegure um sistema de indicadores de desempenho financeiro alinhado aos objetivos da organização.

Não é fácil dinamizar indicadores para a área financeira, já que as medidas se apresentam muito padronizadas e enraizadas em métodos tradicionais de análise. É preciso muito empenho e conhecimento da equipe de planejamento sobre os processos que precisam ser mensurados.

Segundo Lynch e Cross (1995), para se desenvolver um sistema adequado de mensuração, deve-se mapear os processos, identificar as seqüências de atividades e seus principais agentes.

Cada empresa apresenta necessidades, objetivos, estratégias e atividades distintas, motivo pelo qual não existem sistemas de indicadores-padrão que atendam várias empresas com a mesma eficácia. As necessidades partem da dinâmica organizacional, apoiada no planejamento estratégico. Quem determina as melhores medidas a serem mensuradas são os colaboradores que estão executando as atividades no nível operacional, tático e estratégico. Conclui-se, então, que toda a organização precisa estar envolvida no processo de avaliação de desempenho.

Nesse ponto, o Sebrae vem aos poucos buscando melhorar a qualidade de seus controles financeiros. Observa-se, após o amadurecimento da utilização de ferramentas de gestão integrada, que está se caminhando para um patamar de controle mais condizente com a dimensão de atuação da instituição, traduzindo-se em uma gestão mais competitiva e inteligente, garantindo a geração de informações que retratem os resultados auferidos junto à sociedade brasileira.

Cada vez mais a sociedade cobra mais eficiência, eficácia e efetividade na atuação do Sebrae. A proposta deste artigo reforça a busca de proporcionar melhoria nas informações financeiras gerenciais, evidenciando uma preocupação daqueles que integram a área financeira das diversas unidades do Sistema Sebrae.

5. Indicadores em foco

Os indicadores em foco deste artigo partem da necessidade de medição do desempenho do Sebrae/Pernambuco, porém, dada a característica do Sistema Sebrae, em que as unidades estaduais dispõem de semelhante padrão, a metodologia desenvolvida para Pernambuco poderá ser replicada por outras unidades. Apesar desses indicadores terem parte de sua base relacionada às Normas Internas do Sistema Sebrae¹ foram criadas novas relações que visam auxiliar os responsáveis pela gestão dos recursos em sua atuação.

Cabe ressaltar que o Sistema Sebrae, por contar com recursos de origem parafiscal, deverá fazer avaliações um pouco diferenciadas das realizadas no setor empresarial privado.

Antes de passar à análise de cada indicador, é importante informar que existe um tratamento diferenciado e bastante peculiar ao Sistema Sebrae, que é a diferenciação de tipos de recursos de acordo com a sua origem. Para entender melhor esse ponto, cabe esclarecer que com o objetivo de melhor atender

¹ São procedimentos escritos que orientam os processos operacionais da instituição.

a sua missão, a instituição busca diferenciar em todos os seus controles os recursos em dois tipos: contribuição social ordinária (CSO) e contribuição social adicional (CSA). A CSO está direcionada à manutenção da máquina de apoio para consecução dos seus projetos, programas, objetivos e missão, baseada em atividades que exprimem perenidade, continuidade. Já a CSA tem sua destinação definida em normas internas, e sua aplicação está restrita a projetos direcionados ao público-alvo do Sebrae.

Particularmente cada indicador proposto neste modelo tem um determinado significado.

Indicadores de desempenho para o Sistema Sebrae

Indicador	Cálculo	Unidade	Critério de análise	Medição	Foco
Índice de cobertura de gastos com a contribuição social (CS)	Somatório das receitas de CS do exercício até a data em análise, dividido pelo total de gastos acumulados até a mesma data, excluindo-se os gastos com <i>fundring</i> , convênios e receitas próprias, multiplicando-se o resultado por 100	%	> = 90% da previsão orçamentária	Mede o quanto das despesas totais liquidadas no período foram pagas com recursos das contribuições sociais	Caixa
Índice de cobertura de gastos com receitas de aplicação	Somatório das receitas de aplicação de contribuição social, receitas próprias e de outras reservas, dividido pelo total de gastos acumulados até o período, excluindo-se os gastos com <i>fundring</i> e convênios, e multiplicando-se o resultado por 100	%	Quanto menor, melhor	Mede o quanto das despesas totais liquidadas no período foram pagas com recursos das aplicações financeiras	Caixa
Índice de cobertura de gastos com saldo do exercício anterior	É o quociente entre a diferença das receitas de contribuição, próprias e de aplicação financeira, e o total de gastos no período, excluindo-se as receitas e despesas com <i>fundring</i> e convênios, e multiplicando-se o resultado por 100	%	> = 90% do saldo	Mede o quanto das despesas totais liquidadas no período foram pagas com saldo de recursos do exercício anterior	Caixa

Continua

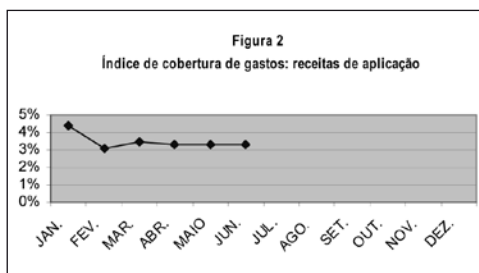
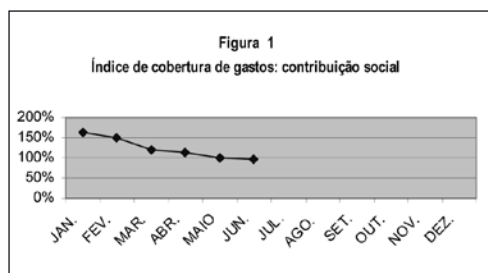
Indicador	Cálculo	Unidade	Critério de análise	Medição	Foco
Índice de comprometimento da contribuição social x contas a pagar – geral	Montante total do contas a pagar em aberto disponível no RM Fluxus, ¹ dividido pelo valor das contribuições sociais a serem liberadas no mês subsequente, e multiplicando-se o resultado por 100	%	Até 50% quanto menor, melhor	Mede o quanto das contribuições sociais a receber no mês seguinte já estão comprometidas pelo contas a pagar em aberto e remanescente no final do mês	Caixa
Índice de comprometimento da contribuição social x contas a pagar – em poder da Tesouraria	Montante total do contas a pagar em aberto, disponível no RM Fluxus e já em poder da Tesouraria, dividido pelo valor das contribuições sociais a serem liberadas no mês subsequente, e multiplicando-se o resultado por 100	%	> = 40%, considerando o nível segurança ²	Mede o quanto das contribuições sociais a receber no mês seguinte já estão comprometidas pelo contas a pagar em aberto, remanescente no final do mês e já recebido pela Tesouraria	Caixa
Expectativa de cobertura do caixa	Soma das contribuições sociais a serem recebidas no mês subsequente, dividida pela média de gastos por movimento financeiro	Dias	Quanto maior, melhor	Mede quantos dias com movimentação financeira, e considerando a média calculada, serão possíveis de quitar com a soma das contribuições sociais a receber no mês seguinte	Caixa
Índice de custeio de receita própria	É o quociente entre total da média de custeio administrativo pelo total da média das receitas próprias oriundas, exclusivamente, dos serviços prestados a clientes	%	Quanto menor, melhor	Mede o esforço empresarial na obtenção de receita própria. O quanto custa cada unidade monetária de receita para a empresa	Eficiência de captação

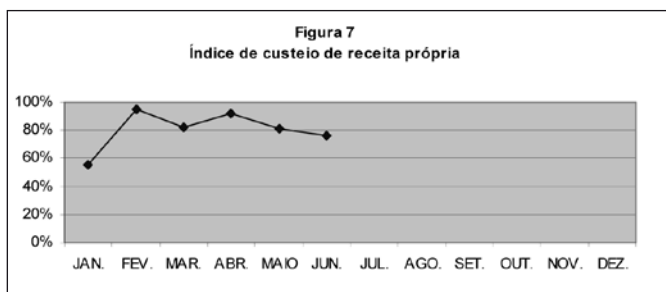
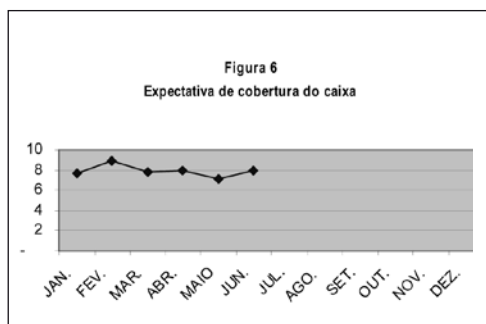
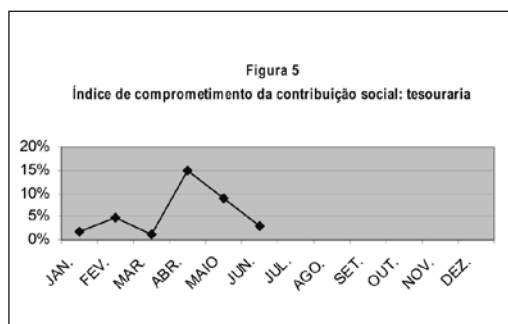
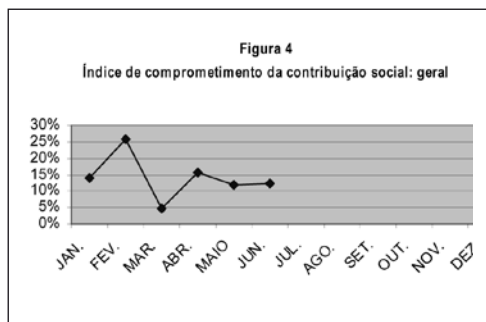
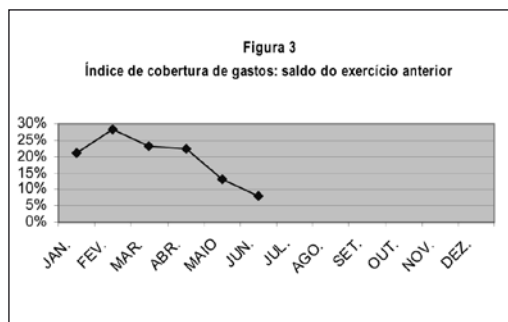
¹ RM Fluxus – Módulo financeiro do software de gestão integrada da empresa RM Sistemas utilizado pelo Sebrae/PE.

² Percentual arbitrado considerado para a manutenção da liquidez da instituição.

Resultado dos indicadores de desempenho, aplicados no Sebrae/PE – 2007 (%)

Indicador	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.
Índice de cobertura de gastos com a contribuição social	163,80	148,40	119,74	112,59	101,40	98,01
Índice de cobertura de gastos com receitas de aplicação	4,35	3,11	3,47	3,27	3,32	3,31
Índice de cobertura de gastos com saldo do exercício anterior	21,26	28,49	23,32	22,46	12,89	8,07
Índice de comprometimento da contribuição social x contas a pagar – geral	13,78	25,92	4,46	15,49	12,03	12,36
Índice de comprometimento da contribuição social x contas a pagar – em poder da tesouraria	1,79	4,74	1,34	14,80	9	3,06
Expectativa de cobertura do caixa (dias)	8	9	8	8	7	8
Índice de custeio de receita própria	55	95	82	92	81	76





6. Análise de resultados

Analisando os resultados dos indicadores do Sebrae/Pernambuco, observa-se, conforme ocorre nas demais unidades do Sistema Sebrae, que o processo de mudança da diretoria,² por exemplo, impacta fortemente os valores dos me-

² Conforme Estatuto do Sistema Sebrae, a cada dois anos é realizada uma eleição por parte do conselho deliberativo de cada estado, onde é definida a diretoria que irá atuar durante os próxi-

ses de janeiro a março. O comportamento sazonal, característico do Sistema Sebrae, em conjunto com o estabelecimento de um período de férias coletivas agendada para o último bimestre do ano, também irão refletir nos indicadores. O índice de cobertura de gasto com a contribuição social apresenta-se numa curva decrescente basicamente pela reversão dos fatos colocados anteriormente.

O índice de cobertura de gastos com a receita de aplicação financeira, na média (considerando o desvio-padrão), apresenta uma queda decorrente do aumento do volume acumulado de gastos relativos ao período, apesar de que, no início do período analisado, apresenta um movimento maior devido ao processo de entesouramento dos recursos, característicos do final do exercício. Observa-se para o último trimestre um estacionamento do indicador, sinalizando que o Sebrae/Pernambuco ingressou no ciclo normal de suas operações.

O índice de cobertura de gastos com saldo do exercício anterior tem uma utilidade maior em momentos de maior criticidade, quando estiver diante de pelo menos um dos seguintes fatos: aumento significativo e repentino dos gastos do Sebrae; falta ou atraso da contribuição social; e final do ano, onde caracteristicamente o sistema Sebrae tem um aumento significativo de suas atividades que exigem recursos financeiros.

Os índices de comprometimento da contribuição social em relação às contas a pagar geral e tesouraria nos indicam quanto da instituição está destinando, da contribuição social do mês subsequente (a receber), para fazer face aos gastos a pagar. Nesse caso, o Sebrae/Pernambuco demonstrou, pontualmente no mês de fevereiro, um índice mais elevado decorrente do esforço de liquidação dos restos a pagar do exercício anterior. O mês de março teve um comportamento fora do padrão esperado em função dos ajustes feitos em processos internos, voltando ao padrão nos meses de abril e maio, demonstrando o ajustamento ao ciclo normal das operações do Sebrae/Pernambuco.

A expectativa de cobertura de caixa transmite ao gestor um sentimento de segurança no curtíssimo prazo. Indica, na verdade, o montante de dias que a instituição tem a receber de contribuição social para fazer face aos compromissos financeiros, considerando a média dos gastos realizados. Notadamente a curva apresenta um comportamento díspar de uma realidade esperada, decorrente, acredita-se, do cômputo do mês de janeiro. Apesar de uma diminui-

mos dois anos. Dessa forma, os primeiros meses do mandato da nova diretoria, em geral, são de reconhecimento das ações a serem realizadas pela instituição, o que por vezes torna a execução financeira mais lenta.

ção, o Sebrae/Pernambuco apresenta um número de 8 (oito) dias em média, com a tendência de queda pelo aumento dos gastos médios. No mês de maio, se observa uma queda, devido ao ajustamento do ciclo normal das operações do Sebrae/Pernambuco.

Finalmente, o índice de custeio de receita própria remete o gestor a uma análise de conotação econômica da atuação da instituição, pois indica o quanto custa para o Sebrae a obtenção de uma unidade monetária de receita própria, isto é, oriunda exclusivamente do esforço da instituição. De acordo com a curva apresentada para o período analisado, se conclui que, na média, tem-se um lento crescimento decorrente da pequena melhora na obtenção de receitas próprias, considerando ainda que caracteristicamente o custeio administrativo³ apresenta-se em evolução, porém em um ritmo mais acelerado do que as receitas. Para o período analisado, a média, do indicador fica em R\$ 0,80. Por analogia pode-se afirmar que para R\$ 1,00 de receita na aplicação de seus produtos o Sebrae/Pernambuco apresenta uma margem de R\$ 0,20.

7. Considerações finais

O modelo proposto neste artigo teve como principal objetivo apresentar mecanismos que possibilitem a mensuração dos dados financeiros existentes, isto é, visualizar a utilização dos recursos financeiros e propor uma melhor gestão.

Os indicadores aqui expostos não têm o objetivo de acabar com as dificuldades e/ou problemas existentes, mas serem uma ferramenta balizadora para a tomada de decisão do gestor financeiro. Com eles, podemos obter informações de curto, médio e longo prazos, possibilitando uma previsibilidade dos fatos diários em relação aos recursos geridos e ainda avaliar qual o melhor caminho a seguir.

O sistema de indicadores poderá ser aplicado em todas as unidades do Sebrae, porque o modelo proposto foi estruturado levando em consideração as estratégias e objetivos do sistema. Logo, não retrata apenas a realidade do Sebrae/Pernambuco.

A partir do momento que o sistema de indicadores for estruturado e mensurado corretamente, os gestores terão acesso a informações mais efica-

³ Compreende as despesas que não tenham vinculação direta ou indireta com a atuação junto ao público-alvo do Sebrae. Existem duas atividades de gestão interna padronizadas, custeio administrativo e remuneração de recursos humanos — custeio administrativo, nas quais devem ser executadas essas despesas.

zes. Conseqüentemente, a tomada de decisão será muito mais precisa e valiosa, dadas as características das fontes de recursos que alimentam o sistema (parafiscais).

O conjunto proposto é bastante flexível. Permite a inclusão e/ou exclusão de indicadores, adaptando-se às necessidades de cada unidade do Sebrae.

O sucesso do modelo proposto está ligado diretamente à visão sistêmica e estratégica do gestor da área financeira, que precisa internalizar a importância dessa ferramenta para a gestão. Quando bem mensurada, pode gerar informações riquíssimas, conseguindo, preventivamente, compreender melhor os processos financeiros internos e melhor geri-los, evitando resultados negativos para a empresa.

Trabalhar preventivamente e com foco em resultados será sempre o objetivo de empresas que almejam manter-se competitivas no mercado.

A proposta foi feita a partir da necessidade observada na obtenção de dados concretos e principalmente confiáveis, e de forma alguma pode ser considerada versão final. É necessário o debate constante sobre a propriedade, utilidade, a origem dos dados e principalmente qual o foco de medição que se quer ter alinhado à estratégia de médio e longo prazos.

Fica claro que a busca contínua por aperfeiçoamento dos processos internos, por meio da mensuração de indicadores de desempenho, não deixa de ser uma prioridade estratégica. Sem informação, as empresas se tornam obsoletas. E quando isso acontece, elas deixam de ser competitivas e passam a enxergar apenas a sua realidade, se esquecendo do cliente externo e do foco nos resultados.

Referências bibliográficas

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

BOFFI, Sandra Aparecida Nogueira de Oliveira. *Análise dos indicadores de desempenho das unidades estratégicas de negócios: uma aplicação de caso*. 2004. 87f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) — Departamento de Economia, Ciências Contábeis e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté. Disponível em: <www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mba/2004/ge/boffi_sandra_aparecida_nogueira_de_oliveira.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2006.

FURHMANN, Jeferson Gil. *Modelo de avaliação de nível de desempenho de um sistema de distribuição física para pequenas e médias empresas a partir da aplicação em uma*

indústria de eletrodoméstico. 2003. 108f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?4435>>. Acesso em: 2 dez. 2006.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HRONEC, S. M. *Sinais vitais*. São Paulo: Makron Books, 1994.

LYNCH, R.; CROSS, K. *Measure up*. Cambridge: Blackwell, 1995.

KARDEC, A.; FLORES, J.; SEIXAS, E. *Gestão estratégica e indicadores de desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MACEDO-Soares T. Diana L. v. A. de; RATTON, Cláudio A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46-59, out./dez. 1999.

MERCHANT, K. A. The control function of management. *Sloan Management Review*, v. 3, n. 4, p. 43-55, Summer 1991.

ÑAURI, Miguel Heriberto Caro. *As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos: o caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (Fapeu)*. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?390>>. Acesso em: 4 dez. 2006.

PACE, Eduardo S. Ulrich; BASSO, Leonardo F. Cruz; SILVA, Marcelo Alessandro da. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 37-65, jan./mar. 2003.

RESENDE, José Flávio Bontempo. *Indicadores de desempenho para as gráficas de pequeno porte da Região Metropolitana de Belo Horizonte*. 2003. 96f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?5188>>. Acesso em: 4 dez. 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui O. Bernardes. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2006.