Gestão por indicadores nos pequenos negócios.

ABERTURA

É consensual que um gerenciamento bem sucedido está intrinsecamente vinculado a um efetivo monitoramento dos indicadores de desempenho da organização. Uma empresa que não acompanha seus resultados não consegue ter uma visão nítida da sua real situação.

O conceito de indicadores é amplamente difundido nas grandes organizações, entretanto o mesmo não pode ser dito em relação aos pequenos negócios. Para desmitificar o tema, o SEBRAE vem trabalhando algumas soluções de capacitações e consultorias para melhor atender ao seu público-alvo. O presente estudo demostra uma abordagem de implementação da cultura da gestão por indicadores em pequenas revendas de GLP – Gás Liquefeito de Petróleo.

DESENVOLVIMENTO

Para a Fundação Nacional da Qualidade, o indicador de desempenho é uma informação, seja ela quantitativa ou qualitativa, que apresenta o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação. Em geral, é possível acompanhar a evolução dos indicadores ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações.

Os indicadores de desempenho, quando medidos sistematicamente ao longo do tempo, auxiliam as empresas a acompanhar se o que foi programado em seu planejamento estratégico está sendo cumprido. As medidas de desempenho demonstram uma forma adequada para diagnosticar possíveis *gaps* de gestão, e assim auxiliar no processo de tomada de decisão (BURT e SPARKS, 1997).

A literatura apresenta diversas formas de classificar a tipologia dos indicadores. A classificação adotada pelo Comitê Temático de Medição do Desempenho da FNQ divide em indicadores de esforço e de resultados, cabendo ressaltar que também é muito utilizada uma denominação em língua inglesa: *drivers* (indicadores de esforço) e *outcomes* (indicadores de resultados).

Indicadores de Esforço – É um indicador que pode ser gerenciado pela cobrança, já que exige um esforço específico capaz de construir outro indicador maior. São conhecidos como indicadores construtores, de esforço, *drivers* ou direcionadores. Um desafio para estabelecer indicadores de esforço é que para calculá-los são necessárias informações que na maioria das vezes não estão na base de dados da empresa, ou seja, o numerador e denominador do indicador exigirão regras de contagem e formulários novos para serem coletados.

Indicadores de Resultado – É um indicador menos gerenciável e que se origina da "torcida" (oração, pensamento positivo, etc.) dos gestores, caso não seja desdobrado em indicadores de esforço. São os indicadores de esforço que constroem os indicadores de resultados. Ambos são imprescindíveis para medir o desempenho de uma empresa. São conhecidos como indicadores construídos, *outcomes* ou de controle.

Indicadores de Esforço	Indicadores de Resultado
Mede a causa antes de o efeito acontecer;	Mede o efeito após certo tempo;
Serve para verificar se os planos ligados aos fatores críticos de sucesso estão	Serve para verificar se os objetivos estão sendo atendidos;

sendo cumpridos;	
Apropriado para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas.	Apropriado para a medição do alcance de objetivos.

Quadro 01 – Processo de Construção de Sistema de Indicadores
Fonte: FNQ (2012)

METODOLOGIA

A pesquisa em questão utilizou-se de uma abordagem qualitativa, que segundo Martins (2008) caracteriza-se "pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos". Esta abordagem buscou a mensuração dos principais indicadores do desempenho empresarial das revendas com base em fórmulas previamente validadas.

A pesquisa classificou-se como descritiva pois buscou a exposição das características predominantes de determinada população (VERGARA, 2013). O grupo de controle ao qual foi aplicado a pesquisa, foram empresas das categorias Oportunidade e Ouro, de acordo com o grau de qualificação utilizado pela Cia Ultragaz, não se configurando como uma amostra probabilística, sendo apenas uma pequena fatia do universo de revendas de GLP.

A coleta de dados primários foram realizadas mensalmente por consultores credenciados do SEBRAE diretamente com os revendedores com base nos seguintes critérios:

Nome do Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Significado de cada Indicador
Tempo médio de entrega	Somatório dos tempos de entrega / Total de entregas realizadas	Até 20 minutos	Representa o tempo médio decorrido entre a solicitação do cliente e o momento da entrega.
Variação do Faturamento	(Faturamento operacional do mês atual - faturamento operacional do mês base)/faturamento operacional do mês base	Melhora de 21% em relação ao mês base	Representa o aumento percentual do faturamento operacional do mês em relação ao mês base da Revenda.
Lucratividade Operacional	(Faturamento Operacional - custos ou despesas variáveis - custos ou despesas fixas) X 100 / Faturamento Operacional	10% ao mês	Representa o percentual de lucro Líquido da Revenda em relação ao faturamento operacional. Ou seja, quanto cada real vendido gera de lucro.
Valor Adicionado	(Faturamento operacional do mês - gastos com fornecedores no mês)*100/Faturamento operacional do mês	igual ou maior que 30%	Representa o quanto de valor a MPE agrega aso insumos que adquire num determinado período.
Endividamento	Valor total do endividamento as Revenda / Lucro Operacional	igual ou menor que 15 meses	Representa o tempo em meses necessários para a Revenda quitar suas dívidas com base no Lucro Operacional.
Variação de venda de botijões	(Nº de botijões vendidos no mês atual - Nº botijões vendidos no mesmo mês do ano anterior) * 100 / Nº de botijões vendidos no mesmo mês do ano anterior	10% ao mês	Representa o crescimento de vendas em relação ao mesmo mês do ano anterior.
Vendas Ativas	Nº de vendas provocadas *100 / total de vendas do mês	0,50% ao mês	Representa o número de vendas realizadas a partir de ação ativa da Revenda.

Quadro 02 – Indicadores considerados na medição

Fonte: Autores (2016)

O processo de construção de um sistema de medição de desempenho perpassa pela definição de métricas estratégicas que apresentem os apontamentos necessários para uma análise assertiva, consequentemente suportando a tomada de decisões do gestor.

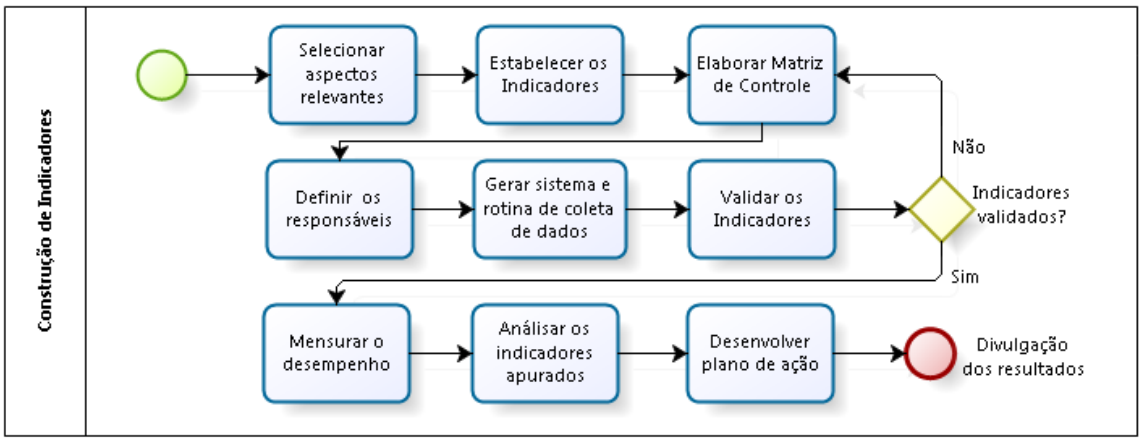


Figura 01 – Processo de Construção de Sistema de Indicadores
Fonte: Autores (2016)

Ao compor um sistema de indicadores, cabem algumas ponderações:

• Um sistema de medição que possui apenas indicadores de esforço reflete falta de objetividade, maior preocupação com os meios que com os resultados.

• Um sistema de medição que possui apenas indicadores de resultados reflete falta de conexão entre a estratégia, os meios e os resultados. Para deixar mais claro, a alta direção ficará apenas na torcida para que os resultados aconteçam.

Assim, podemos chegar a algumas conclusões iniciais sobre como construir um sistema de medição:

• Um sistema de medição deve ser formado por indicadores de resultado e de esforço;

• A cada indicador de resultado, devem ser escolhidos um ou mais indicadores de esforço;

• A mescla de indicadores de esforço com indicadores de resultado é a chave para a estruturação de um sistema balanceado.

Segundo Goldman (1992), o conceito do desempenho envolve diversas dimensões e a sua avaliação deve ser feita de acordo com as especificidades de cada sistema avaliado, assim como ser baseada em critérios próprios a cada atividade, e o todo ser analisado na perspectiva dos diferentes agentes econômicos do sistema. Já Sproesser (1998) analisa que a avaliação do desempenho deve colocar em evidência a necessidade de uma observação detalhada de um número de empresas, que obtenham os melhores resultados financeiros, ou as que detêm as maiores partes do mercado. Esta observação permite a avaliação das variáveis estratégicas mais importantes e a compreensão de como elas devem ser manipuladas de forma a orientar as empresas quanto aos melhores desempenhos.

Ao confrontar o pensamento dos dois autores supracitados, percebe-se uma coerência na parametrização de alguns indicadores específicos a determinados setores e/ou segmentos. A definição de critérios comuns, também conhecidos como

Referenciais Comparativos Pertinentes (RCP), é utilizada como referência relevante para efeito de comparabilidade do desempenho, permitindo, ainda, avaliar a competitividade da organização.

Para Araujo (2014), ao propor uma estrutura de indicadores, o varejista precisa objetivar a construção dos resultados desejados de relações de causa e efeito com foco na geração de valor.

A gama de indicadores que podem ser adotadas em uma organização é extensa. Araujo (2014) destaca que os indicadores devem ser únicos, facilmente medidos e entendidos por todos. Considerando um cenário em que a cultura do varejo na medição dos indicadores é fraca, caberá ao gestor iniciar com a menor quantidade possível de indicadores.

Neste estudo, proveniente de um trabalho realizado com um grupo de pequenas revendas de GLP, os consultores do SEBRAE coletavam sistematicamente os principais indicadores pactuados e auxiliavam-os a construir planos de ações para a melhoria continua dos processos de gestão dos negócios.

ANÁLISES DOS RESULTADOS

Nome do Indicador	Mês base Fev/2016	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17
Tempo médio de entrega	20,82	15,47	15,86	18,16	11,85	16,62	17,14	20,83	14,98	22,81	14,05	16,06
Variação do Faturamento	8,88%	43,29 %	54,10%	49,43%	30,23%	28,33%	21,21%	54,77%	33,62%	17,77%	30,07%	29,87%
Lucratividade Operacional	14,12%	6,82%	2,34%	4,84%	6,80%	1,74%	1,11%	4,50%	7,77%	-1,20%	-1,54%	6,74%
Valor Adicionado	39,22%	31,97 %	32,73%	26,27%	24,41%	34,28%	32,61%	32,26%	33,95%	27,64%	23,69%	25,27%
Endividamento	13,65	3,84	4,98	13,81	27,57	32,04	37,99	10,88	58,55	12,98	37,75	10,94
Variação de venda de botijões	55,45%	39,51 %	24,06%	26,14%	51,93%	25,33%	32,28%	32,75%	39,91%	27,69%	21,04%	7,66%
Vendas Ativas	24,25%	26,78 %	27,40%	27,56%	6,76%	17,54%	16,75%	17,74%	24,20%	28,54%	6,72%	8,60%

Tabela 02 – Indicadores de desempenho do grupo
Fonte: Autor (2017)

Perspectivas	Nome do Indicador	Meta	Mês base Fev/2016	abr/17	Abr X Meta
Qualidade	Tempo médio de entrega	Até 20 minutos	20,82	16,06	-3,94
Financeira	Variação do Faturamento	Melhora de 21% em relação ao mês base	8,88%	29,87%	8,87%

Financeira	Lucratividade Operacional	10% ao mês	14,12%	6,74%	-3,26%
Financeira	Valor Adicionado	igual ou maior que 30%	39,22%	25,27%	-4,73%
Financeira	Endividamento	igual ou menor que 15 meses	13,65	10,94	-4,06
Comercial	Variação de venda de botijões	10% ao mês	55,45%	7,66%	-2,34%
Comercial	Vendas Ativas	0,50% ao mês	24,25%	8,60%	8,10%

Tabela 03 – Indicadores X Meta
Fonte: Autor (2017)

No decorrer dos trabalhos, percebeu-se a competitividade inerente ao segmento das revendas e que apesar da diversas intervenções, não foi possível a atingimento pleno das metas estabelecidas pelo grupo.

CONCLUSÃO

A medição do desempenho de uma loja por si só não gera a mudança nas empresas. Uma vez que os indicadores pertinentes são identificados e seus desempenhos avaliados, caberá ao gestor do negócio a elaboração de planos de ações, visando a melhoria contínua da gestão.

Devida a característica predominante de baixa maturidade de gestão, nas revendas participantes do grupo, o processo de implementação da cultura da medição dos indicadores de gestão iniciou pela influência no comportamento, o desenvolvimento de novas habilidades e a transformação de algumas atitudes. Passado pelo viés humano, explorou-se as etapas primárias do planejamento, com a definição da Missão, a Visão e os Valores organizacionais, para então ser trabalhado todos os conceitos dos KPIs – *Key Performance Indicators*.

Cabe ressaltar que a análise isolada de alguns indicadores pode trazer uma visão enviesada do desempenho do negócio. Caberá ao empresário comparar e avaliar o contexto que a empresa está inserida para uma definição clara da situação da empresa. Nas análises individuais, cada revenda pôde comparar o seu desempenho em relação ao grupo e perceber qual o seu nível de competitividade em relação aos demais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, E.: Gestão por Indicadores no varejo: mapa de Indicadores do varejo. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/gestao-por-indicadores-no-varejo-mapa-de-indicadores-do-varejo/81065/> Acesso: em 05 mai. 2017.

BENITES, A.T.: Medidas de Desempenho para a Indústria de Varejo de Alimentos. Dissertação de mestrado em Agronegócios. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2004

BNDES. Os Indicadores de Desempenho do Comércio Varejista Brasileiro: uma avaliação de 1999 e as perspectivas para 2000. BNDES, Nº 13, Marco 2000. Área de Operações Industriais 2 - AO2 - Gerência Setorial de Comércio e Serviços.

BURT, S. e SPARKS, L. Performance in Food Retailing: A cross-national consideration and comparison of retail margins. British Journal of management Vol. 8, pp. 133 – 150, 1997.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
DIAS, S.L.V.: Indicadores de desempenho e gestão empresarial. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2007.
FERNANDES, B.H.R.: Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo. Editora Saraiva, 2005.
Fundação Nacional da Qualidade – FNQ: Indicadores de Desempenho – Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais. 3ª Edição. São Paulo: FNQ, 2012.
Fundação Nacional da Qualidade – FNQ: Sistema de Indicadores. E-book disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books> Acesso: em 15 abr. 2017.
GOLDMAN, A. Evaluating the performance of the japanese distribution system. Journal of Retailing, vol 68, n°1, spring 1992, pp. 11-39.
MARTINS, G. D. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008
PAVANI JÚNIOR, O.: Gestão por indicadores: guia de crescimento. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2014.
MARCELLI, R.P.: O papel dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos: Um estudo de caso. Dissertação de mestrado em engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
SPROESSER, R. L.: Um modelo de produtividade para o varejo: O caso do varejo de alimentos. In: Varejo Competitivo. Vol 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
VERGARA, S. C. Projetos e relatório de pesquisa em administração. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.