

**ÁREA TEMÁTICA 4 – ESTRA
ESTRATÉGIA**

**ÍNDICE DE PERFORMANCE EM GESTÃO (IPG): UMA FERRAMENTA
SOLIDÁRIA PARA MPEs EM TEMPOS DE COMPETITIVIDADE**

RESUMO

Dentre os principais elementos que moldam a sociedade contemporânea, a competitividade merece destaque. Na esfera corporativa, esse fenômeno determina quais empresas obtêm sucesso, mas parece privilegiar aquelas com mais recursos. Nesse contexto, o IPG é desenvolvido com uma perspectiva solidária, fornecendo uma ferramenta de gestão para a autoavaliação de micro e pequenas empresas. Elaborado a partir de um questionário abrangente, tal ferramenta é capaz de gerar uma avaliação interna de cada empresa individualmente, bem como uma comparação com o conjunto de organizações que responderam ao questionário. Levando em conta os itens avaliados, aponta-se um grau de semelhança com o BSC, cujos estudos foram aproveitados no projeto. Ao julgar a área relacionada aos trabalhadores e seu treinamento como deficiente, baseado nos ditos estudos, o presente artigo buscou identificar se essa tendência persistia na base de dados do IPG. O resultado mostra possíveis pontos de melhorias em setores relacionados diretamente às áreas funcionais da organização, acrescentando-se ainda que que esses resultados fornecerão uma leitura cada vez mais precisa do mercado à medida que o questionário é utilizado pelas empresas e refinado pelos seus pesquisadores.

Palavras-chave: Ferramenta de Gestão; Autoavaliação; Base de Dados; BSC.

ABSTRACT

Amongst the primary factors that shape the contemporary society, competitiveness should be highlighted. In the corporate realm, this phenomenon determines which companies are successful, but seems to favor those with more resources. In this context, the IPG is developed with a focus on solidarity, providing a management tool for the self-assessment of micro and small businesses. Built upon a comprehensive questionnaire, this tool is able to make an internal assessment of each individual company, as well as a comparison between the organization itself to others which have responded the questionnaire. Taking into account the items evaluated, a degree of similarity with the BSC is pointed out, which studies were reviewed for this project. By judging the area related to workers and their training as deficient, based in said studies, this article sought to identify whether this trend persisted in IPG's database. The result shows deficiencies in sectors related to management's functional areas, adding adding that these results will provide an increasingly accurate reading of the market as the questionnaire is used by companies and refined by its researchers.

Keywords: Management Tool; Self-assessment; Database; BSC.

1. INTRODUÇÃO

A cada dia, percebe-se que a sociedade contemporânea está experimentando cada vez mais uma maior competitividade. Seus efeitos mais diretos, no entanto, podem ser vistos mais claramente no mundo corporativo e nas disputas empresarias – tanto externas quanto internas. Nesse contexto, qualquer ferramenta que possibilite a obtenção de vantagens sobre a concorrência, enquanto mostre ao gestor problemas internos da organização, pode apresentar altíssimo valor no meio empresarial. No entanto, a obtenção de tais ferramentas tendem a ficar nas mãos de grandes empreendimentos, detentores de mais recursos, aumentando a distância entre eles e as micro e pequenas empresas (SIMÕES, 2014). Buscando mitigar esse problema, criou-se o Índice de Performance em Gestão (IPG).

A fim de auxiliar gestores que não podem arcar com softwares e consultorias dispendiosas, o IPG age a partir de um questionário que pode ser respondido gratuitamente. As perguntas desenvolvidas buscam abordar questões essenciais para a gestão, cada qual pertencente a sua área específica, com pesos ponderados de acordo. A ferramenta resultante gera produtos em duas dimensões distintas: a promoção de uma avaliação interna de cada empresa respondente, incentivando-as a melhorar em suas áreas deficientes (FNQ, 2011), e a realização de uma leitura do mercado como um todo, considerando todas as respostas individuais (AIUB; ANDRINI; JUTTEL, 2012).

Para a análise dos dados obtidos com a aplicação do IPG, buscou-se estudar os resultados de uma famosa ferramenta para gestores: o BSC (KAPLAN; NORTON, 1992). Essa escolha foi feita uma vez que o Índice de Performance em Gestão aborda dimensões similares às observadas em tal ferramenta. Nela, é possível identificar uma área menos valorizada entre as quatro estudadas: o setor voltado para os trabalhadores da organização, bem como o desenvolvimento dos mesmos (TAWSE; TABESH, 2022). Esse fato é sustentado por outros autores ao longo do artigo, o que guiou a leitura dos resultados do IPG.

O presente trabalho objetiva, portanto, uma análise crítica dos dados da ferramenta desenvolvida, demonstrando também o valor da base de dados gerada por ela. Para tal, o artigo está dividido em 5 seções, contando com essa introdução. A seção 2, a seguir, aborda a metodologia utilizada para a construção do IPG, bem a classificação dos respondentes. A seção 3, então, aborda as bases teóricas usadas no presente trabalho, indo da justificativa da existência da ferramenta até as análises fundamentais do BSC para o tópico seguinte. A seção 4, por sua vez, conta as análises dos dados obtidos, destrinchando seus principais resultados e mostrando a riqueza da base de dados em formação. Por fim, o artigo é encerrado com a apresentação das conclusões acerca da ferramenta na seção 5.

2. METODOLOGIA

O questionário utilizado foi produzido com a ferramenta Google Forms, a fim de poder ser aplicado remotamente, e conta com 52 perguntas de natureza majoritariamente subjetiva. Tais perguntas são agrupadas de acordo duas dimensões

complementares: ambiente, micro e macro, e perspectiva, presente e futuro. Como resultado, obtém-se uma matriz com os seguintes quadrantes: Microambiente Presente, Macroambiente Presente, Microambiente Futuro e Macroambiente Futuro.

O Índice de Confiança (IC) avalia os quatro quadrantes mencionados acima, ponderando seus respectivos pesos. Entretanto, enquanto a construção desse indicador é possível com o presente questionário, ele não será o objeto da análise desse artigo, conforme será explicado ao decorrer do trabalho.

O Índice de Performance em Gestão (IPG) foca a sua avaliação apenas no Microambiente Presente, realizando um diagnóstico da gestão atual da empresa respondente. Esse é o objetivo do presente artigo. Assim, suas perguntas abordam as quatro áreas base da Administração de Empresas, bem como quatro áreas correlatas, além de trazer perguntas objetivas sobre o uso de ferramentas de gestão – analisadas de forma independente na seção sobre os resultados – e sobre a resiliência do gestor – essa última gerando uma área de análise própria. Desse modo, as áreas analisadas pelo IPG são nove: Recursos Humanos, Liderança, Marketing, Planejamento Estratégico, Operações, Inovação, Finanças, Controladoria e Resiliência.

Para as análises das áreas abordadas acima, foram coletadas as respostas de 524 empresas entre os dias 26/06/2022 e 30/06/2022. A classificação dos respondentes quanto aos setores de atuação foi feita segundo os grandes grupamentos da economia do IBGE¹ (RAIS, 2022): Serviços, Comércio, Indústria, Construção Civil e Agropecuária. Uma adaptação da classificação das empresas por porte, adotada pelo SEBRAE² (2013), foi realizada no presente artigo³. Dessa maneira, considera-se todos os empreendimentos com até 20 empregados como microempresas; de 21 a 50, como pequenas empresas; de 51 a 100, como médias empresas; de 101 a 200, como grandes empresas; de 200 ou mais, como mega empresas.

3. BASES CONCEITUAIS

A existência de uma ferramenta de gestão que seja, simultaneamente, de fácil utilização e isenta de custos para os usuários é imprescindível para as pequenas empresas, principalmente ao se considerar o contexto econômico recente. Ao estudar a falta de acesso a microcréditos que os jovens empreendedores enfrentam, Simões (2014) já apontava que as mudanças macroeconômicas das últimas décadas tinham um impacto negativo sobre os micro e pequenos empresários. O incentivo a um desenvolvimento econômico com bases elitistas “cria uma competição desigual, uma vez que esses pequenos empresários dispõe de poucos recursos”. Tais recursos

¹ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

² Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

³ O SEBRAE considera as empresas dos ramos da Indústria e da Construção Civil com até 19 funcionários como microempresas; de 20 a 99, como pequenas empresas; de 100 a 499, como grandes empresas; de 500 ou mais, como grandes empresas. Complementa-se que se considera as empresas dos ramos do Comércio, Serviços e Agropecuária com até 9 funcionários como microempresas; de 10 a 49, como pequenas empresas; de 50 a 99, como médias empresas; de 100 ou mais, como grandes empresas.

escassos se tornam ainda mais evidentes quando empresas desse porte não conseguem contratar os serviços de uma consultoria ou demais serviços de apoio.

Agregando a essa perspectiva, o relatório mais recente do GEM⁴ (IBQP, 2019) traz alguns dados sobre o empreendedorismo no país. Apesar do Brasil apresentar sua segunda maior taxa de empreendedorismo em duas décadas de estudo (38,7%, ou aproximadamente 53 milhões de adultos atuavam em alguma atividade empreendedora), além da sua maior taxa de empreendedorismo inicial⁵ (23,3%, ou seja, 32 milhões de administradores), o estudo aponta alguns dados negativos. Como destaque, pode-se citar as dificuldades enfrentadas por esses empreendedores em especial no que diz respeito ao fator “pesquisa e desenvolvimento”. Questões sobre a obtenção de novas tecnologias e pesquisas para o apoio das empresas, baseadas no apoio governamental até nas próprias condições econômicas das empresas, obtiveram resultados notadamente insatisfatórios, com pontuações que não ultrapassaram 4,1 em uma escala de 0 a 10.

Apesar dos dados acima registarem aumento do número de empreendimentos, também é demonstrado a falta de apoio que essas organizações recebem. Tal desamparo é consequência do atual sistema econômico, neoliberal e limitador do papel do Estado, que “desencadeou uma grande instabilidade social” (SIMÕES, 2014). Diante desse cenário, França Filho e Eynaud (2020) destacam a importância de uma rede de apoio entre empresas cujo objetivo deve estar além dos meros ganhos financeiros. Os autores são avessos à competitividade excessiva do atual sistema econômico, sendo contrários à maximização do lucro como principal norteador das tomadas de decisão de uma organização. Assim, buscam na solidariedade entre os agentes econômicos soluções para a sustentabilidade das empresas e do território onde estão inseridas.

Ao ser definido por um questionário que pode ser respondido de forma ampla, capaz de gerar uma base de dados para a comparação entre empresas, o IPG se instala dentro da lógica atual de mercado ao fornecer suporte empresarial na busca de vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, a sua existência permite a configuração de um cenário de apoio de uma faculdade a empresas necessitadas.

É dessa forma que se constrói uma ferramenta necessária para lidar, ao menos parcialmente, com a conjuntura descrita por Simões (2014), pelo IBQP (2019) e por França Filho e Eynaud (2020).

A seguir, serão discutidos os dois indicadores que fazem parte do questionário utilizado pela ferramenta.

3.1. ÍNDICE DE CONFIANÇA (IC)

Primeiramente, aborda-se a importância da construção de um Índice de Confiança. Segundo Aiub, Andrini e Juttel (2012) “os comportamentos de confiança conferem segurança a organizações e às pessoas para assumir riscos”. Portanto, a confiança que se busca mensurar está relacionada com a predisposição das

⁴ Global Entrepreneurship Monitor, ou simplesmente Monitor Global do Empreendedorismo.

⁵ Considera-se “empreendedor inicial” qualquer administrador de negócios com até 3,5 anos de existência de seu estabelecimento, seguindo a metodologia do GEM.

empresas a enfrentarem riscos, sendo esses essenciais para a realização de investimentos e o desenvolvimento da Economia.

Acrescenta-se, ainda, que um Índice de Confiança pode mensurar essa predisposição a investir de acordo com recortes diferentes, cada um com seu propósito. A CNI⁶ (2020) apresenta o seu Índice de Confiança Industrial para abordar o segmento da Indústria apenas, englobando todo o território nacional. O IPJAB⁷ (2018), por sua vez, abrange todos os setores econômicos, focando sua análise, porém, apenas na cidade de Jaboaticabal – SP. Cada indicador apresenta seu grupo de interessados.

Para a confecção de tal tipo de índice, deve-se analisar fatores referentes ao microambiente, bem como ao macroambiente da empresa. Ferreira Simão (2022) sintetiza o primeiro como aquele que “representa os sistemas que interagem de forma direta com a entidade”. Para tal, foram analisadas áreas diretamente ligadas ao funcionamento da empresa, uma vez que são setores vitais dela: Recursos Humanos, Liderança, Marketing, Planejamento Estratégico, Operações, Inovação, Finanças e Controladoria. O macroambiente, por sua vez, é definido como o grupo de “elementos mais amplos que envolvem, afetam ou influenciam a maior parte das entidades”. Dessa forma, foram definidas áreas a serem avaliadas que estão além do controle de empreendimentos individuais: situação do Setor de Atuação, situação da Economia, percepção de Oportunidades, percepção de Apoio e, por fim, Recomendação sobre abrir um negócio próprio.

Além de considerar as dimensões sobre micro e macroambiente, um Índice de Confiança deve considerar também as perspectivas sobre presente e futuro. Assim, realizam-se as mesmas perguntas para ambos os tempos, resultando nos quatro quadrantes que foram referidos na metodologia: Microambiente Presente, Macroambiente Presente, Microambiente Futuro e Macroambiente Futuro. Tais dimensões são observadas em Índices de Confiança como os apresentados pelo CNI (2020), pelo IPJAB (2018) e por Aiub, Andrini e Juttel (2012).

Por fim, salienta-se que um Índice de Confiança sofre grande influência da estimativa do futuro. Para a realização de um diagnóstico mais focado no presente das empresas, a utilização de um outro tipo de indicador é mais desejado, sendo o foco do presente artigo: o Índice de Performance em Gestão (CIM, 2022).

3.2. ÍNDICE DE PERFORMANCE EM GESTÃO (IPG)

Criado pelo Centro de Inteligência de Mercado da Strong Business School, o Índice de Performance em Gestão, ou simplesmente IPG (CIM, 2022) é uma ferramenta de gestão gratuita que passou por diversas melhorias ao longo dos anos. Começou sendo influenciado fortemente pelo estilo de perguntas de autoavaliação sobre gestão presentes no questionário da FNQ⁸ (2011). Levou em consideração,

⁶ Confederação Nacional da Indústria.

⁷ Instituto de Pesquisas de Jaboaticabal.

⁸ Fundação Nacional da Qualidade.

inclusive, um segundo questionário da FNQ, feito em parceria com o SEBRAE, conforme utilizado por Barboza (2016).

As modificações incrementais no questionário o levaram, com o tempo, a incluir o anteriormente mencionado Índice de Confiança. Isso fez com que o questionário apresentasse perguntas que podem ser divididas em 3 categorias: 1) específicas para o IPG; 2) específicas para o IC; 3) comuns aos dois indicadores. Para tal, as perguntas do IPG passaram a ser identificadas como uma mensuração do Microambiente Interno, conforme mencionado na Metodologia. Como consequência, as áreas analisadas levaram o indicador a tomar um formato similar ao do BSC⁹ (KAPLAN; NORTON, 1992), utilizando perguntas de autoavaliação ao invés de um conjunto de indicadores¹⁰. Cabe salientar que o projeto não visa substituir o BSC, mas sim o complementar ao se valer de uma avaliação rápida e com alto teor subjetivo, não substituindo a ferramenta de acompanhamento com métricas objetivas idealizadas por Kaplan e Norton.

Atualmente, o IPG avalia nove áreas empresariais. As quatro primeiras estão relacionadas diretamente à atuação da Administração de Empresas: Recursos Humanos, Marketing, Operações e Finanças. Outras quatro se relacionam diretamente com as últimas quatro, compondo pesos diferentes na avaliação. São elas, respectivamente: Liderança, Planejamento Estratégico, Inovação e Controladoria. Questões específicas do IPG ligadas ao uso de ferramentas gerenciais são atreladas às áreas de Planejamento Estratégico e Operações, criando o setor definido como Ferramentas nas análises. Como diferencial, foi acrescentada a avaliação da Resiliência do empresário, tendo como base o trabalho de Sabbag et al. (2010). Tal mensuração se mostrou relevante levando em conta os impactos da pandemia iniciada em 2020.

Como resultado, o IPG por si só, sem contabilizar a composição do Índice de Confiança, pode ser descrito de uma forma já feita e encontrada na literatura: “uma ferramenta que se desdobra em duas. Uma delas para ser utilizada como instrumento de avaliação externa e a outra como instrumento de autoavaliação a ser utilizado pelo próprio grupo ou empreendimento objeto da avaliação” (FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020). Tal descrição se aplica a um questionário apresentado pelos autores, capaz de mensurar a utilidade social de uma empresa solidária. A possibilidade de avaliar a empresa respondente e, ao mesmo tempo, criar uma base de dados com a resposta de diversas empresas é, como observado, um efeito desejável. A criação do IPG nesses moldes é um forte indicador de sua importância e utilidade.

3.2.1. A IMPORTÂNCIA DO BALANCED SCORECARD (BSC)

Conforme mencionado anteriormente, o IPG se assemelha ao BSC no conteúdo que é mensurado. De fato, Kaplan e Norton (1992) iniciam seu primeiro texto sobre a ferramenta destacando a importância da mensuração de fatores internos da empresa para o sucesso da mesma. Como afirmando por Campbell et al., (2015) os

⁹ Balanced Scorecard.

¹⁰ Mais especificações do BSC pertinentes a esse artigo serão analisadas na próxima subseção.

indicadores utilizados serão definidos pela estratégia da empresa, bem como serão usados para atingir suas metas.

As áreas analisadas pelo BSC, definidas por Kaplan e Norton (1992), buscavam mensurar quatro perspectivas: das finanças; dos clientes; dos negócios internos; da inovação e do aprendizado. Com o tempo, tais dimensões foram se aproximando das áreas de atuação da Administração de Empresas já mencionadas anteriormente, sendo elas, respectivamente¹¹: Finanças, Marketing, Operações e Recursos Humanos. Esse conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros possibilita um melhor entendimento e estudo de uma empresa e da lógica organizacional (OLIVEIRA; PINHO; SILVA, 2018).

Complementarmente, deve-se apontar a popularidade conquistada pela ferramenta. Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003) apontaram dados sobre a disseminação do BSC. 60% das 1000 empresas mais valiosas dos EUA utilizavam a ferramenta em 1998, com a estimativa de que 50% das maiores empresas seriam usuárias no ano 2000. 57% das empresas britânicas utilizavam o BSC em 2001, com 56% das não usuárias estudando a implementação da ferramenta. No mesmo ano, a utilização mundial do BSC chegaria em 44%. Tawse e Tabesh (2022) complementam essas informações, afirmando que, no seu auge, a ferramenta foi utilizada por 53% das empresas globais em 2008; entretanto, a popularidade do BSC segue um declínio, sendo usada por apenas 29% dessas mesmas empresas, conforme um estudo de 2018. Dentro da pesquisa dessa última dupla de autores, um problema notável é destacado, sendo esse explorado a seguir.

3.2.2. A ASSIMETRIA DO BALANCED SCORECARD (BSC)

Baseado em pesquisas estatísticas, Tawse e Tabesh (2022) afirmam que o BSC, de modo geral, contribui positivamente para as empresas que o utilizam. Tal impacto é tido como relevante, embora moderado. No entanto, ao decorrer de sua pesquisa os autores são confrontados com um problema: o BSC utilizado por algumas empresas foge do padrão idealizado, com algumas gestões se limitando a utilizar indicadores das áreas desejadas apenas.

Como exemplo do afirmado, cita-se um resultado trazido por Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003). No estudo desses autores, foi identificado que 98% das empresas analisadas aplicavam indicadores sobre a perspectiva dos negócios internos, 95% usavam indicadores financeiros, 93% utilizavam indicadores relacionados aos clientes e apenas 57% mensuravam a área voltado ao aprendizado na empresa. Tal problema pode estar relacionado com a mensuração dessa dimensão voltada ao desenvolvimento dos funcionários (TAWSE; TABESH, 2022), apontando para um cenário observado por outros estudos. Campbell et al., (2015) aponta que o nível de habilidade dos funcionários de uma empresa apresenta baixo peso para a determinação das estratégias organizacionais¹², afirmando que esse peso é ainda mais baixo para funcionários julgados como menos habilidosos. Oliveira, Pinho e Silva (2018) complementam o panorama ao afirmar que, dentre as empresas que usam

¹¹ Em relação às quatro perspectivas apresentadas do BSC no mesmo parágrafo.

¹² Não são incluídos aqui o nível de habilidade dos gerentes, cujo peso para a determinação das estratégias é comparativamente maior.

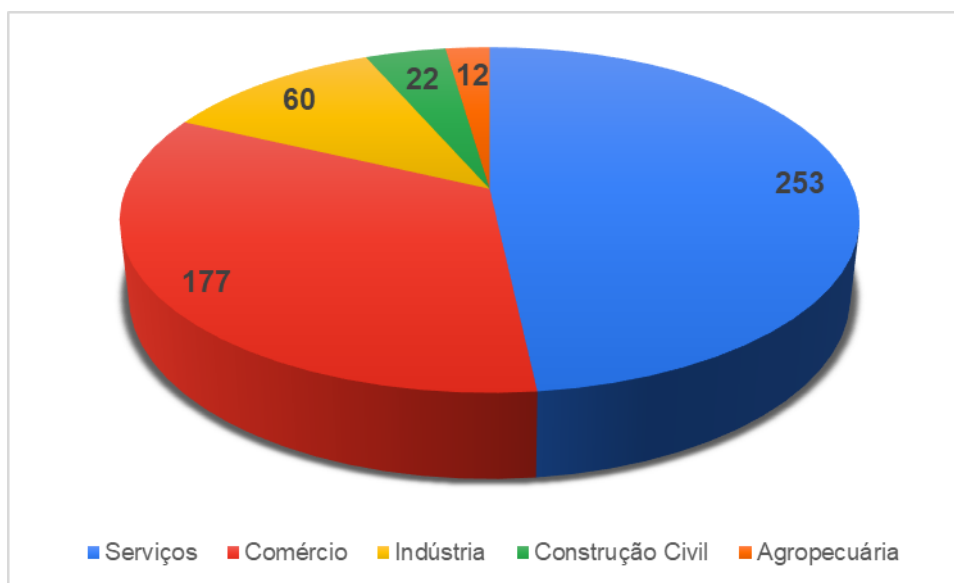
indicadores de desempenho sem o BSC¹³, o fator menos valorizado é justamente aquele relacionado à evolução de seus funcionários¹⁴.

Levando em conta tal cenário descrito, formula-se uma pergunta para orientar a análise dos dados do IPG a seguir: a área de Recursos Humanos, responsável pela gestão e treinamento de trabalhadores, segue a tendência do BSC, sendo a área organizacional que recebe menos atenção e investimentos dentro das empresas?

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes de partir para as análises dos resultados das autoavaliações, é importante destacar o perfil das empresas respondentes. Para tal, observam-se as características dos 524 empreendimentos cujos gestores responderam o questionário entre os dias 26/06/2022 e 30/06/2022. Os dados permitem uma divisão das organizações quanto a dois critérios: setor de atuação das empresas e número de funcionários atuantes em cada uma delas.

Gráfico 1 – Classificação das Empresas por Setores de Atuação



Fonte: IPG, 2022

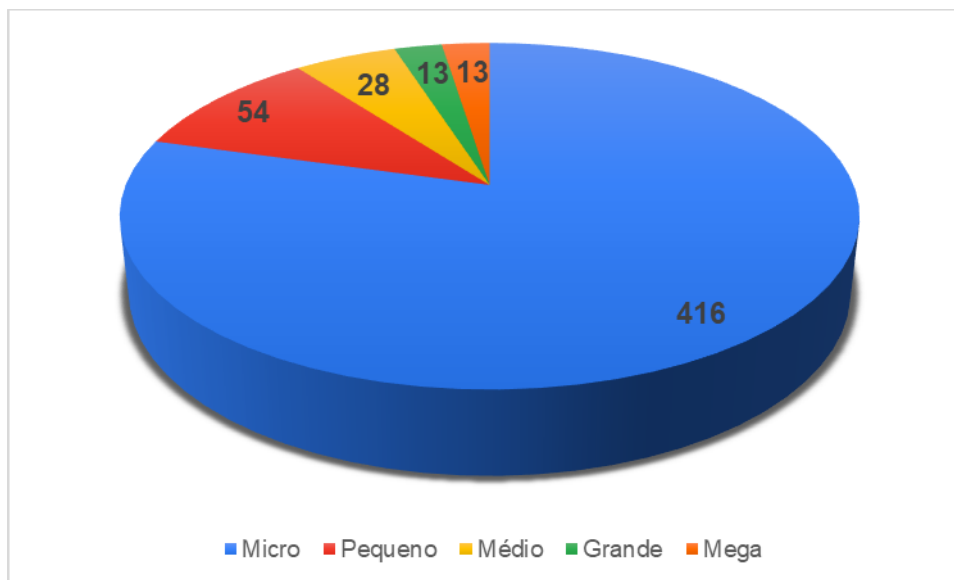
O primeiro gráfico aborda o setor de atuação das empresas, apontando de maneira clara o mais representativo dentro da pesquisa. Praticamente metade dos respondentes (253 respostas, ou 48,28% do total) são apenas do setor de Serviços, cabendo destaque também ao Comércio com praticamente um terço dos respondentes (177 respostas, ou 33,78% do total). Como consequência, as respostas

¹³ Ou seja, que utilizam indicadores para as áreas do BSC sem seguir rigidamente a sua metodologia idealizada.

¹⁴ Afirma-se, no entanto, que essa dimensão é comparativamente mais valorizada pelas empresas que utilizam o BSC formalmente.

remanescentes (94 respostas, ou 17,94% do total) acabam sendo minoria, compondo ainda a soma de outros três setores: Indústria com 60 respostas (11,45% do total), Construção Civil com 22 (4,20%) e Agropecuária com as últimas 12 (2,29%).

Gráfico 2 – Classificação das Empresas por Porte



Fonte: IPG, 2022

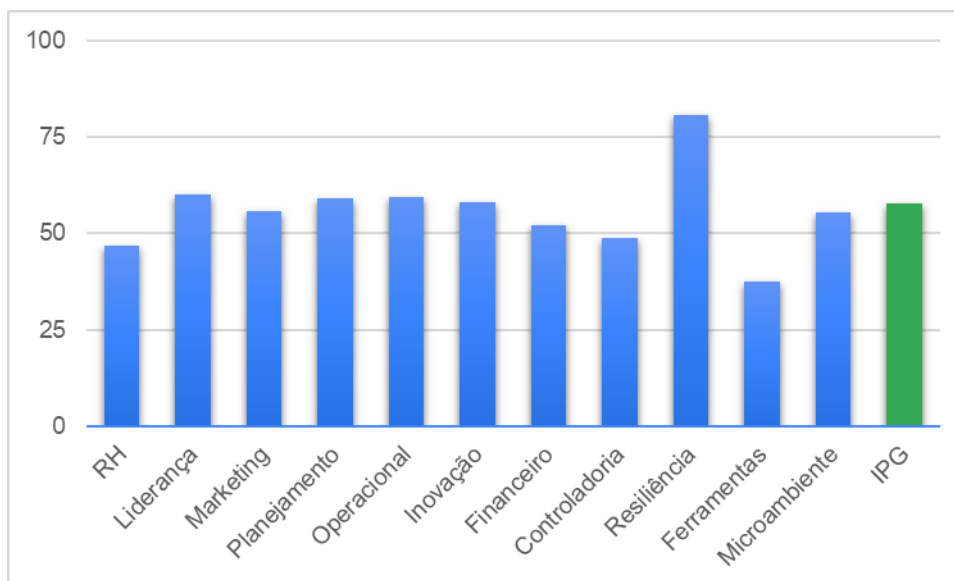
O segundo e último gráfico dessas classificações aponta um cenário com uma prevalência ainda mais significativa. A divisão dos respondentes indica que a grande maioria (416 respondentes, que totalizam 79,39% das respostas obtidas) são microempresas. Tais números são extremamente positivos para a pesquisa, uma vez que o foco da ferramenta é justamente ajudar as empresas de menor porte e que contam com menos recursos. Tais dados apontam que as demais empresas compõem uma minoria dos respondentes. As pequenas empresas totalizam 54 respostas (10,31% da amostra); as empresas de médio porte somam 28 respostas (5,34%); as grandes, bem como as mega empresas, tiveram 13 respostas contabilizadas por cada um dos tipos (2,48% do total, cada uma).

4.1. ANÁLISE SOBRE OS RESULTADOS MÉDIOS

Começam-se as análises com os resultados médios de cada área avaliada. Com essa avaliação é possível analisar as respostas das empresas participantes de forma generalizada, permitindo a leitura do microambiente de cada organização do mercado¹⁵.

¹⁵ Mercado formado pela amostra obtida dos respondentes.

Gráfico 3 – Índice de Performance em Gestão aplicado ao Mercado



Fonte: IPG, 2022

Ao se observar os resultados de cada área, o critério melhor avaliado fica nítido. A área dedicada à Resiliência do empresário fica em primeiro lugar, com 81 pontos, sendo seguida pelo Operacional e pela Liderança, ambas com 60 pontos. Por outro lado, a área com pior pontuação foi a das Ferramentas de gestão, com 37 pontos, seguida pelo RH (47 pontos) e a Controladoria (49 pontos).

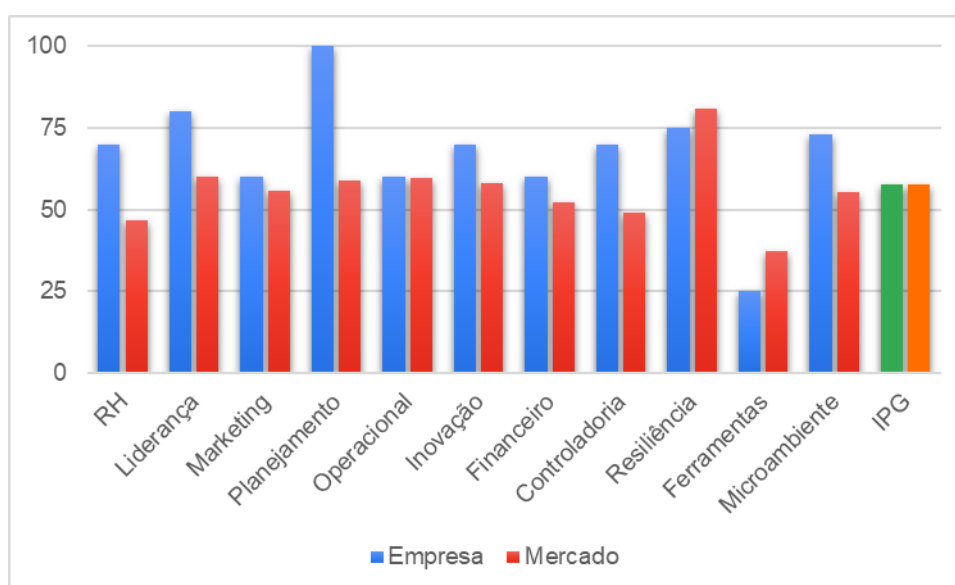
Como afirmado por Campbell et al., (2015), a valorização das habilidades dos gestores é notadamente diferente dos demais funcionários dentro das organizações. As áreas voltadas à atuação direta dos gestores – Resiliência e Liderança – receberam as maiores notas na autoavaliação do IPG, sendo acompanhadas pela área Operacional. Essa última é essencial para empresa, atrelado ao porquê de sua existência ao se dedicar ao produto produzido ou ao serviço prestado, tendo sua importância comprovada ao ser provavelmente a área melhor avaliada por indicadores de desempenho (SPECKBACHER; BISCHOF; PFEIFFER, 2003).

Quanto aos piores resultados, deve-se destacar, primeiramente, uma peculiaridade quanto às Ferramentas. Por tratar da autoavaliação de fatores objetivos, como a realização (ou a falta) da gestão de estoque, é possível que uma empresa obtenha uma nota 0 ao não cumprir os requisitos previstos na questão; as demais áreas, por outro lado, dão margem para uma autoavaliação abaixo da média, mas que ainda conceda pontos (como um 2 na escala de 1 a 5). Assim, a não utilização de certas ferramentas pode ter contribuído para essa área apresentar a nota mais baixa. O resultado mais baixo, das áreas mais subjetivas, fica por conta do RH, seguindo a tendência de desvalorização apontada por Oliveira, Pinho e Silva (2018). Por fim, a última área de destaque é a Controladoria, que pode sofrer mais pela sua execução contábil do que pela avaliação de algo intangível como o caso dos Recursos Humanos (TAWSE; TABESH, 2022).

4.2. ANÁLISE SOBRE OS RESULTADOS DE UMA EMPRESA

Seguindo o que é disponibilizado pelo relatório automático do IPG, serão apresentadas as notas de uma empresa em cada uma das áreas avaliadas, bem como a média do mercado em uma comparação gráfica. A escolha da empresa em questão foi feita com base na similaridade do seu IPG com o IPG do mercado amplo¹⁶, a fim de se verificar quais as maiores discrepâncias entre os subíndices avaliados. Salienta-se que cada comparação renderá uma análise distinta, sendo essa apenas um exemplo do que pode ser observado.

Gráfico 4 – Comparação do Índice de Performance em Gestão de uma Empresa com o Mercado Amplo



Fonte: IPG, 2022

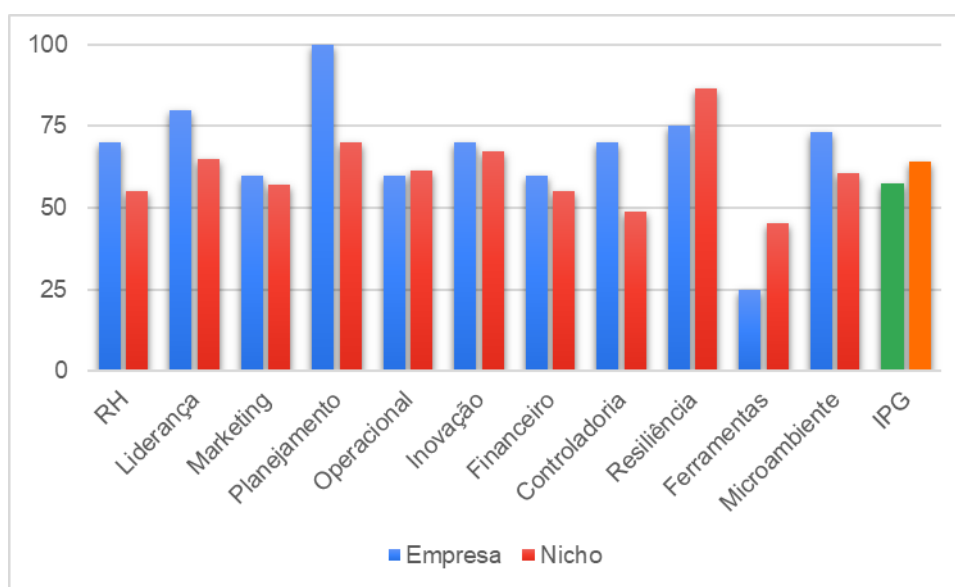
Ao se observar os dados, logo se percebe um destaque muito positivo quanto a essa autoavaliação, bem como um negativo. O Planejamento Estratégico alcançou uma pontuação perfeita de 100 pontos, bem acima da média de 59. Por outro lado, as Ferramentas, que já apresentavam desempenho médio ruim (37 pontos), alcançaram uma nota ainda mais baixa na empresa destacada: 25 pontos apenas.

A questão do Planejamento Estratégico é um fator de extrema importância para uma empresa inserida em um cenário tão volátil quanto o atual. Kaplan e Norton (1992) já propunham, com o BSC, em colocar o planejamento como o norte da gestão ao invés do controle. No entanto, o baixo resultado observado quanto às Ferramentas desenha um cenário crítico: a falta de aplicação dessas ferramentas pode estar comprometendo a concretização do planejamento. Caso esse problema seja resolvido, o resultado do IPG, e a performance da empresa como consequência, poderiam atingir níveis notadamente mais elevados.

¹⁶ Considera-se como “mercado”, mais uma vez, o total de empresas respondentes contidas no banco de dados formado.

A fim de se realizar uma análise mais profunda, possibilitada pela ferramenta, seleciona-se a mesma empresa do exemplo anterior, comparando-a com organizações similares. Para tal, a amostra foi limitada ao grupo de empresas que possuem, simultaneamente, o setor de atuação e o porte iguais ao da organização escolhida. Como resultado, o nicho referido a seguir apenas com pequenas empresas do setor de serviços, gerando uma amostra de 23 respondentes.

Gráfico 5 – Comparação do Índice de Performance em Gestão de uma Empresa com seu Nicho



Fonte: IPG, 2022

A leitura dos dados desse novo recorte já aponta uma diferença notável em relação ao anterior. O IPG da empresa, antes aproximadamente igual ao do mercado, apresenta um resultado 6 pontos abaixo de seu nicho (64 pontos, superando a sua nota de 58). Tal resultado aponta a maior competitividade presente no nicho destacado em relação ao mercado amplo.

Destrinchando os números obtidos, observa-se que a empresa destacada está acima do nível do mercado em sete das oito categorias que compõe o Microambiente¹⁷, o que justifica seu desempenho superior nesse critério. Esse resultado não destoava do visto anteriormente, em relação ao mercado amplo¹⁸. Como antes, os resultados inferiores no quesito Resiliência e Ferramentas, ambos abaixo do mercado, afetam negativamente o seu IPG. Pode-se destacar novamente a área das Ferramentas como uma deficiência a ser resolvida: o resultado do mercado era aproximadamente 50% superior à pontuação da empresa escolhida¹⁹, marca

¹⁷ A empresa apresentou pontuações superiores no RH, na Liderança, no Marketing, no Planejamento Estratégico, na Inovação, no Financeiro e na Controladoria; teve performance abaixo do mercado apenas na área de Operações.

¹⁸ A empresa apresentou resultados superiores nas sete áreas destacadas anteriormente, possuindo ainda o mesmo resultado no setor Operacional.

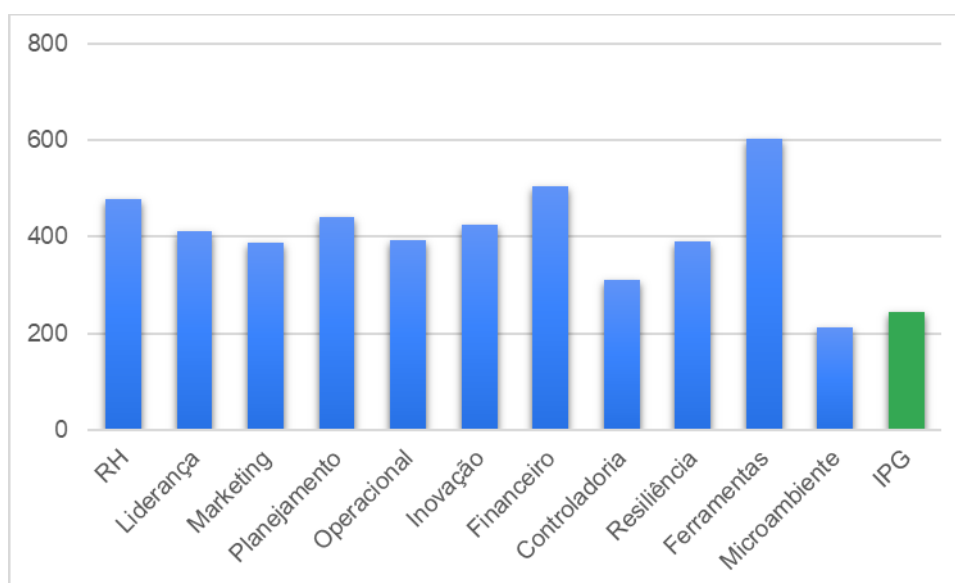
¹⁹ A pontuação de Ferramentas da empresa foi de 25 pontos, enquanto do mercado foi de 37, como já mencionado.

superada nessa análise, uma vez que as notas do nicho superaram as da organização em 80%²⁰.

4.3. ANÁLISE SOBRE AS VARIÂNCIAS DE CADA ÁREA AVALIADA

Para uma última análise, atenta-se aos dados relativos à variância de cada área do questionário. Essa mensuração é realizada a fim de se verificar o quanto que as notas variam de acordo com o setor dentro da amostra. Resultados mais baixos indicam maior similaridade entre as respostas obtidas. Como consequência, a percepção de qualidade na área e o nível de investimento nela são mais homogêneos no mercado. Em contrapartida, variâncias mais elevadas podem indicar um cenário de maior desigualdade de qualidade e investimentos nos setores avaliados. Como resultado, um grupo de empresas pode investir fortemente em uma área enquanto outro grupo não se dedica o suficiente para tal, ficando em posição de desvantagem competitiva em relação às primeiras.

Gráfico 6 – Variâncias do Mercado por área do Índice de Performance em Gestão



Fonte: IPG, 2022

Segundo os dados obtidos das autoavaliações, o melhor resultado – ou seja, a menor variância – foi a do Microambiente (211 pontos), seguido pela nota final do IPG (243) e da Controladoria (310). A pior nota, por outro lado, foi para a área das Ferramentas, com 604 pontos, superando as variações nas áreas Financeira (506) e de Recursos Humanos (479).

²⁰ A pontuação de Ferramentas da empresa foi de 25 pontos, enquanto de seu nicho foi de 45.

Os resultados positivos do Microambiente e da nota final do IPG, por motivos técnicos, não são surpreendentes. Para o primeiro, calcula-se uma média ponderada com os resultados das oito áreas à esquerda do gráfico²¹. Para o segundo, realiza-se uma média aritmética entre os três resultados à sua esquerda²². A efetuação dessas médias tende a deixar seus resultados mais uniformes. Assim, a pontuação de maior interesse aqui é a da Controladoria, especialmente porque a área foi a terceira menor média avaliada. Como conclusão, aponta-se que as empresas da amostra possuem uma autoavaliação negativa de modo geral no quesito, significando que a desvantagem competitiva tende a ser menos alarmante dentro desse mercado.

Por fim, abordam-se as maiores variâncias. Mais uma vez, as Ferramentas são um destaque negativo na autoavaliação. Aqui, o baixo desempenho indica que as empresas que, por exemplo, não possuem um sistema de controle de qualidade ou que não possuem visão e missão bem definidas enfrentam um grave cenário de desvantagem competitiva. A alta variância na área de Finanças é tida como uma surpresa, uma vez que o setor é historicamente o mais mensurado, sendo o único avaliado durante muitos anos (KAPLAN; NORTON, 1992). O resultado da área de Recursos Humanos, no entanto, foi ao encontro do que foi afirmado por Oliveira, Pinho e Silva (2018) ao desenhar essa variação entre grupos. Como apontado pelos autores, uma parte das empresas não valorizava a área relacionada aos funcionários²³, enquanto outra²⁴ entendia melhor a sua importância. Apesar do resultado médio baixo já apontado, pode-se afirmar que algumas organizações possuem uma vantagem competitiva em relação a outras no quesito RH.

5. CONCLUSÃO

Uma ferramenta de gestão sem custos e de fácil uso se apresenta como um auxílio muito bem-vindo para as empresas em geral. As 524 respostas em 5 dias dão suporte para essa ideia. Acrescenta-se que a grande maioria dos respondentes (79,39%) serem microempreendedores significa que a ferramenta atinge o seu público alvo, e como consequência, o seu objetivo.

A evolução do projeto, saindo de suas origens com base no questionário da FNQ (2011), chegando até seus moldes atuais e semelhança nas áreas avaliadas com o BSC (KAPLAN; NORTON, 1992), indica que um bom nível de consistência foi adquirido. Isso é positivo tanto para a devolutiva que as empresas respondentes recebem, tanto para a base de dados que vai aumentando com cada resposta dada.

Como apontado anteriormente, parece não haver uma grande valorização do fator humano nas empresas (OLIVEIRA; PINHO; SILVA, 2018), uma dificuldade em mensurar sua evolução (TAWSE; TABESH, 2022) ou uma falta de percepção do potencial que seus funcionários podem ter para a formulação de estratégias (CAMPBELL et al., 2015). Esses problemas são salientados pela baixa média e alta variância da área de Recursos Humanos, conforme indicado nos resultados.

²¹ Recursos Humanos, Liderança, Marketing, Planejamento Estratégico, Operações, Inovação, Finanças e Controladoria.

²² Resiliência, Ferramentas e Microambiente.

²³ A parte que não utilizava o BSC formalmente.

²⁴ A parte que utilizava o BSC de fato.

Entretanto, também foram identificados problemas nas áreas relacionadas às finanças (baixa média na Controladoria e alta variância no Financeiro) e, principalmente, quanto ao uso de Ferramentas formais na administração de empresas (alta variância e baixa média, tanto na amostra quanto no exemplo individual observado).

Além de oferecer auxílio aos microempreendedores, a formação de uma base de dados poderá servir também como um instrumento de tomada de decisão para agentes – públicos e privados – que visem formular políticas públicas para suporte às micro e pequenas empresas. Porém, é importante ressaltar que quanto mais empresas forem alcançadas pelo IPG, mais precisa será essa base de dados para identificar os problemas de gestão e assim permitir a assertividade dessas políticas.

Por fim, destaca-se que a aplicação do questionário identificará novos problemas com o passar do tempo, explicitando as deficiências que podem vir a surgir nas empresas, e que a atualização das perguntas do questionário se fará necessária, buscando sempre a sua otimização.

REFERÊNCIAS

AIUB, George Wilson; ANDRINI, Jéssica; JUTTEL, Nariane. Índice de Confiança Empresarial. **Revista da Unifebe (Online)**, Brusque – SC, p.82-94. 2012.

BARBOZA, José Vinícius Santos. Análise das micro e pequenas empresas e produtores do segmento agronegócio participantes do prêmio MPE Brasil no Estado do Paraná. **Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)**. 2016.

CAMPBELL, Dennis *et al.* Testing Strategy with Multiple Performance Measures Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. **Journal of Management Accounting Research**, 27(2), p. 39 – 65. 2015.

CIM. Centro de Inteligência de Negócios. **Strong Business School**. Disponível em: <https://www.cim.esags.edu.br/>. Acesso em 06/07/2022.

CNI. ICEI – Índice de Confiança do Empresário Industrial: Metodologia. **Confederação Nacional da Indústria**, Brasília, ed. 3.4, mar. 2020.

FERREIRA SIMÃO, Ana Rita. A importância da gestão dos recursos humanos, do comprometimento e da dinâmica organizacional, para a sustentabilidade de uma organização: estudo de casos nos concelhos de Moimenta da Beira e Lamego. **Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL)**. 2022.

FNQ. Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. **Fundação Nacional da Qualidade**, São Paulo, ed. 19º, jan. 2011.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; EYNAUD, Philippe. Solidariedade e organizações: pensar uma outra organização. **EDUFBA**, 2020.

IBQP. Empreendedorismo no Brasil – 2019. **GEM**, 2019.

IPJAB. Índice de Confiança Empresarial de Jaboticabal – ICE IPJAB. **Instituto de Pesquisas de Jaboticabal**, Jaboticabal – SP, 1º semestre. 2018.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, 1992.

OLIVEIRA, Cidália; PINHO, José Carlos; SILVA, Anabela. The relevance of learning and growth in organizations that adopt and do not adopt the bsc-characterization of the cultural profile. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 33, 2018.

RAIS. **Ministério da Economia**. Disponível em: <https://bi.mte.gov.br/bgcaged/rais.php>. Acesso em 18/06/2022.

SABBAG, Paulo Yazigi et al. Validação de escala para mensurar resiliência por meio da Teoria de Resposta ao Item (TRI). **XXXIV Encontro Da ANPAD**, p. 1-15, 2010.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho nas Micro e Pequenas Empresas**, 2013.

SIMÕES, Luciano Schmitz. Microcrédito e empreendedorismo: alcance e limites dos programas de políticas públicas para população jovem do município de São Paulo. **Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP)**. 2014.

SPECKBACHER, Gerhard; BISCHOF, Juergen; PFEIFFER, Thomas. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. **Management Accounting Research**, v. 14, p. 361–387, 2003.

TAWSE, Alex; TABESH, Pooya. Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. **Business Horizons**, 2022.