

ÍNDICES DE DESEMPENHO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR

PERFORMANCE INDEXES FOR SMALL ENTERPRISES: A STUDY IN THE FOOD SERVICE SEGMENT

Jaqueline de Fátima Cardoso*
Pedro José Raymundo**

RESUMO

Existem mais de um milhão de empresas no segmento de alimentação fora do lar no Brasil, das quais cerca de 98% são micro e pequenas. Este trabalho tem como objetivo levantar medidas de desempenho financeiras e não financeiras utilizadas no segmento de alimentação fora do lar, tendo em vista a criação de índices para o referido seguimento. Quanto aos objetivos específicos buscou-se caracterizar os restaurantes; levantar crescimento das vendas, ticket médio, modalidade de recebimento das vendas, custo da mercadoria vendida (CMV), custo de ocupação, custo da mão de obra e rotatividade de funcionários. Quanto aos procedimentos metodológicos a pesquisa caracteriza-se como descritiva e quantitativa. Os dados foram coletados por meio de questionário, o software *LimeSurvey*® foi utilizado para coleta e tabulação dos dados. Os resultados possibilitaram levantar índices de desempenho para micro e pequenas empresas do referido segmento, além de levantar medidas de desempenho relevantes para micro e pequenas empresas e para o segmento.

Palavras-chave: Micro e pequena empresa. Medidas de desempenho. Indicador de desempenho. Índice de desempenho. Alimentação fora do lar.

ABSTRACT

There are more than one million companies in the food service segment in Brazil, of which about 98% are small. This work aims to raise performance measures financial and non financial used in the food service segment, with a view to creating indexes for such segment. The specific objectives sought to characterize the restaurants; lift sales growth, average ticket, mode of receipt of sales, cost of goods sold, occupancy costs, labor costs, labor and employee turnover. The search methodological procedures characterized with descriptive and quantitative. Data were collected through questionnaires, LimeSurvey® software was used for data collection and data tabulation. The results allowed raise performance indexes for small enterprises in that segment, as well as raising performance measures relevant to small enterprises and to the segment.

* Doutoranda em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), graduada e mestre em Administração pela UFSC, professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). jaquelinecardoso@yahoo.com.br

** Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Maringá e em Administração pelo Centro Universitário Cesumar de Maringá, professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). pjraymundo@uol.com.br

Keywords: Small enterprises. Performance measures. Performance indicator. Performance index. Food service.

Introdução

Conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), as micro e pequenas empresas (MPEs) representam 98% das empresas brasileiras e são responsáveis por 2/3 dos empregos gerados. Portanto, esse tipo de empreendimento é de suma importância para o desenvolvimento econômico do país. A Lei do Simples, de 2006, é um exemplo de que as MPEs recebem atenção especial por parte das autoridades governamentais.

Segundo o último estudo sobre a sobrevivência das MPEs no Brasil, publicado pelo SEBRAE em 2013, tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2007, e as informações sobre estas empresas disponíveis no Sistema da Receita Federal até 2010, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 75,6%. Na pesquisa sobre a mortalidade das empresas, também publicada pelo SEBRAE, as principais dificuldades apontadas pelas empresas que fecharam foram: falta de capital de giro, forte concorrência, baixo lucro, falta de mão de obra qualificada e desconhecimento do mercado.

De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2012) existem mais de um milhão de empresas nesse segmento no Brasil, das quais cerca de 99% são micro e pequenas. Para Donato (2009) grande parte da população ativa que vive nos centros urbanos realiza pelo menos uma de suas refeições diárias fora de seu domicílio, devido a motivos socioeconômicos, corporativos e culturais.

Apesar da quantidade de estabelecimentos que atuam nesse segmento, os gestores usam a intuição como modelo mais comum de tomada de decisão. Não utilizam informações consistentes, as boas práticas do setor, e nem medidas de mercado, como deveria ser para garantir melhor desempenho dos negócios, afirma a ABRASEL (2012). Além disso, o segmento não possui estudos sobre medidas de desempenho nas empresas. Para a ABRASEL (2012) é um segmento amplo, porém composto por pequenos negócios e isso dificulta o levantamento dessas medidas. Tais características vão ao encontro dos estudos sobre a sobrevivência das MPEs realizado pelo SEBRAE (2013), tendo em vista a falta de conhecimentos gerenciais e o desconhecimento do mercado em que atuam.

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo levantar índices de desempenho para o segmento de alimentação fora do lar, tendo em vista a criação de parâmetros para o referido seguimento. Quanto aos objetivos específicos buscou-se caracterizar os restaurantes; levantar crescimento das vendas, ticket médio, modalidade de recebimento das vendas, custo da mercadoria vendida (CMV), custo de ocupação, custo da mão de obra e rotatividade de funcionários.

As seções deste trabalho, além desta introdução, compreendem o referencial teórico composto por definições e características da MPE e de medidas de desempenho. Na sequência os procedimentos metodológicos são apresentados, seguidos dos indicadores submetidos ao especialista, bem como a apresentação e análise dos dados. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

1 Referencial teórico

Nesta seção serão abordados assuntos relacionados aos conceitos associados à MPE, às medidas de desempenho gerais e aquelas utilizadas por MPEs.

1.1 A micro e pequena empresa

As empresas são classificadas de diversas formas. De acordo com Batalha e Demori (1990), Longenecker (2006), Lezana (1995) e Leone (1999) não existe um consenso na definição do que consiste uma micro ou pequena empresa. Cada país e às vezes regiões adotam classificações de acordo com a sua realidade e seus critérios específicos. Dessa forma, sugerem os autores, levando-se em conta o senso comum algumas características são delineadas para definir pequena e micro empresa, tais como ser administrada pelo dono do negócio e por sua família, possuir poucos funcionários, ser centralizada e possuir estrutura simples com menos quantidade de funções administrativas. Além disso, a classificação pode utilizar critérios quantitativos, como faturamento, por exemplo, e qualitativos, como capacidade de inovação. Portanto, observa-se que as classificações são relativas a cada realidade e necessidade de onde a empresa está localizada.

No Brasil, se utiliza duas formas de classificação quantitativa. A primeira é adotada pelo SEBRAE e leva em conta a quantidade de empregados, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação das empresas pelo critério de pessoas empregadas

Porte	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequenas	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Médias	De 100 e 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grandes	Mais de 500 funcionários	Mais de 100 empregados

Fonte: SEBRAE (2013)

A segunda forma de classificação é empregada pelo Governo Federal, tendo em vista a Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006 que institui o Estatuto Nacional das Micro e Pequenas Empresas, denominada Lei do Super Simples. Nesse caso, o faturamento bruto anual é o critério válido (Quadro 2).

Quadro 2 - Classificação das empresas pelo critério de faturamento

Porte	Faturamento bruto anual em reais
Microempresas	Até R\$ 360.000,00
Pequenas	De R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00

Fonte: SEBRAE (2013)

A classificação adotada pelo Governo Federal é utilizada para a cobrança de tributos, tendo em vista que as MPEs possuem certos benefícios fiscais em função do faturamento que possuem.

Os motivos de fechamento das empresas, apontados na pesquisa do SEBRAE, estão relacionados à falta de conhecimento e entendimento sobre o desempenho do negócio (falta de capital de giro, forte concorrência, baixo lucro, falta de mão de obra qualificada e desconhecimento do mercado). Dessa forma, as medidas de desempenho são fontes de informação importantes para o conhecimento do mercado e o gerenciamento do negócio.

1.2 Medidas de desempenho

Para Souza (2011), a medição de desempenho adquiriu papel importante nas últimas décadas, fornecendo informações essenciais para o bom gerenciamento das atividades organizacionais, mesmo estando alicerçadas, historicamente, na contabilidade, e aplicada principalmente nos processos de manufatura. No entanto, a partir dos anos 1990, afirma Daft (2008), novas formas de medição passaram a incorporar as ferramentas convencionais de avaliação de desempenho.

As medidas de desempenho de uma organização, composta por indicadores de desempenho, visam avaliar a performance de um negócio, sob diferentes aspectos, em certo período de tempo. Essas medidas podem ser definidas de acordo com a

necessidade das diversas funções organizacionais, podendo ser financeiras e não financeiras. As medidas financeiras levam em conta as demonstrações contábeis, bem como os resultados quantitativos relacionados às vendas, aos custos, à produção, entre outros. Já as não financeiras avaliam aspectos qualitativos relacionados aos clientes, aos funcionários, aos fornecedores, ao mercado e às questões socioambientais (SOUZA, 2011).

Na visão de Tezza et al. (2010) a partir da década de 1980 os modelos de medida de desempenho puramente financeiros foram menos difundidos que os puramente não financeiros. Os autores ainda concluem que a partir da década de 1990 as abordagens puramente não financeiras e as associações financeiras e não financeiras são os únicos focos de estudo no âmbito dos sistemas de medição de desempenho.

As medidas financeiras têm por base as demonstrações financeiras e são amplamente utilizados nas grandes empresas e são classificadas em quatro grupos (ASSAF NETO, 2009): medidas de liquidez: visam medir a capacidade de pagamento de uma empresa; medidas de atividade: mensuram as diversas durações de um ciclo operacional o que envolve todas as fases operacionais típicas de uma empresa, desde a aquisição de insumos ou mercadorias até o recebimento das vendas realizadas; medidas de endividamento e estrutura: são utilizados para aferir a composição das fontes passivas de recursos de uma empresa. Dessa forma, demonstram como os recursos de terceiros são utilizados pela empresa e sua participação em relação ao capital próprio. Fornece ainda elementos para avaliar o grau de comprometimento financeiro perante seus credores e sua capacidade de cumprir os compromissos financeiros de longo prazo; medidas de rentabilidade: visam avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões. Essas medidas costumam exercer influência sobre o mercado acionário e de crédito que envolve a empresa analisada; medidas de análise de ações: avaliam os reflexos do desempenho da empresa sobre suas ações. São de grande importância para analistas de mercado e acionistas (reais e potenciais) como parâmetro para decisões de investimento.

As medidas não financeiras são definidas de acordo com metodologias específicas. É possível citar o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) que envolve um conjunto de indicadores reconhecidos internacionalmente. Outro grupo de medidas, compreendendo indicadores financeiros e não financeiros também conhecidos internacionalmente, é o Balanced Score Card (BSC). Na linha socioambiental existem indicadores para dimensionar a sustentabilidade do negócio.

A Fundação Nacional da Qualidade, por meio do PNQ visa aumentar a competitividade das organizações brasileiras. Para isso criou o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) o qual utiliza oito critérios a fim de avaliar as empresas: liderança; estratégia e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; resultado. Os referidos critérios se convertem nas seguintes medidas de desempenho, compreendendo indicadores relativos: à gestão econômico-financeira; aos clientes e ao mercado; à sociedade; às pessoas; processos principais do negócio e aos processos de apoio; e aos fornecedores.

O BSC surgiu a partir do entendimento de que somente os indicadores econômico-financeiros não conseguiam medir o desempenho das empresas atendendo a toda sua complexidade. Sendo assim, Kaplan e Norton (2000) ampliaram os indicadores de modo que considerassem a amplitude de uma empresa, criando quatro perspectivas: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos, a do aprendizado e do crescimento.

Na linha de medidas não financeiras, o Instituto Ethos desenvolveu um conjunto de critérios a fim de medir a sustentabilidade das empresas. Tais medidas atendem aos três pilares de sustentabilidade - equilíbrio ambiental, justiça social e viabilidade econômica.

1.3 Medidas de desempenho para MPEs

Para avaliar o desempenho de uma MPE podem ser utilizadas diferentes medidas, entretanto, a escolha de tais medidas pode ser limitada às informações disponíveis nesse tipo de empresa, haja vista que muitas informações não são registradas, dificultando assim a medição do desempenho do negócio. Estudos sobre o desempenho das MPEs vêm sendo desenvolvidos por diferentes pesquisadores, conforme demonstra o Quadro 3.

Quadro 3 - Estudos envolvendo medidas de desempenho em MPEs

Medidas de desempenho utilizadas	Autor
Indicadores relacionados à estratégia de negócios e aos aspectos financeiros, tais como: lucro bruto, valor adicionado por empregado. Indicadores relacionados às práticas de uma empresa, como horas de inspeção do trabalho em percentagem do total de horas trabalhadas. Indicadores relacionados aos fatores tangíveis da empresa. Por exemplo, taxa de desperdício devido a erros.	Molina; Medina, (2003)
Indicadores ambientais: consumo total em relação ao total produzido, eficiência no uso da matéria-prima, consumo de embalagem em relação ao total produzido, materiais perigosos utilizados em relação aos materiais totais, consumo de energia em relação ao total produzido, consumo de água em relação ao total produzido, resíduos em relação ao total produzido, reciclagem	Rao et al. (2006) ; Rao et al. (2009)

do resíduo em relação ao total de resíduos, consumo de água em relação ao total produzido.	
Método de avaliação semi-quantitativo para estimar o nível de absorção da produção mais limpa praticada pelas pequenas empresas.	Howgrave-graham; Van Berkel (2007)
Indicadores não financeiros e não físicos relacionados com a aquisição, mensuração e monitoramento do capital intelectual da empresa.	Jussupova-Mariethoz; Probst (2007)
Indicador agregado para o planejamento estratégico formado por sete medidas que representam cada componente do processo de planejamento estratégico: missão, objetivos, análise interna e externa, seleção da alternativa estratégica, implementação, controle e avaliação. Indicador agregado de desempenho global composto por: nível de realização dos objetivos, rotatividade de funcionários, dinâmica de volume de negócios, nível de desempenho observado no ano atual em comparação com o ano anterior.	Gicã; Negrusa (2011)
Indicadores utilizados na produção em sistemas enxutos os quais fazem parte de um método de planejamento híbrido para a produção enxuta em pequenas empresas.	Spath (2011)
Indicadores relacionados à cultura organizacional: adaptabilidade, estabilidade, assumir riscos, autonomia, tolerância, competitividade, organização interna, desempenho, ênfase na qualidade, entusiasmo, inovação, responsabilidade, comunicação, trabalho em equipe, motivação, oportunidades, segurança no local de trabalho, ênfase nas regras, ética. O desempenho das empresas nos aspectos pautados na cultura organizacional foi comparado aos indicadores financeiros das referidas empresas, para isso foram utilizados também os indicadores: lucro bruto, lucro líquido, retorno sobre o investimento, retorno sobre o patrimônio líquido, índice de liquidez geral, <i>acid test</i> , alavancagem financeira, a rotação do total de ativos.	Tidor et al. (2012)

Fonte: Autores citados neste Quadro

As medidas de desempenho utilizadas por MPEs, conforme demonstra o Quadro 3, englobam tanto aspectos financeiros como não financeiros. Observa-se que as questões relativas a processos operacionais foram representadas em cinco estudos. Já os indicadores financeiros foram menos utilizados, da mesma forma que os indicadores não físicos os quais dizem respeito ao capital intelectual e à cultura organizacional.

Pensando no desenvolvimento da pequena empresa brasileira, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) juntamente com o Movimento Brasil Competitivo, o SEBRAE Nacional e o Grupo Gerdau criaram os indicadores do Prêmio de Competitividade para as MPEs. Os indicadores em questão são pautados no Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Os indicadores utilizados avaliam a gestão da empresa, abrangendo (SEBRAE, 2011):

- a maneira como é conduzida a função de liderança do negócio;
- como são desenvolvidas as estratégias e os planos em seu negócio;
- o relacionamento com mercado e clientes;
- o relacionamento com a sociedade;
- a empresa e o uso de informações para a condução da gestão;
- o desenvolvimento das pessoas envolvidas nos processos;
- a maneira como os processos são gerenciados e

- os resultados obtidos pela empresa.

Observa-se que os indicadores apresentados pelo Prêmio de Competitividade para as MPEs abrangem aspectos financeiros e não financeiros, ou seja, para se avaliar o desempenho de uma MPE entende-se ser necessário medir suas diversas atividades e não somente o seu resultado financeiro.

Observa-se que existem diferentes conjuntos de medidas de desempenho, sendo que as propostas, na sua maioria, reúnem tanto medidas financeiras como medidas não financeiras. Exceto os indicadores do Instituto Ethos cujo foco é nas questões socioambientais. A questão central deste trabalho é pensar quais dessas medidas de desempenho poderão efetivamente trazer informações relevantes para as MPEs que atuam no setor de alimentação fora do lar. Para que esses dados sejam levantados é necessário que a empresa tenha o registro de suas atividades de forma organizada, o que nem sempre acontece com as MPEs, cuja gestão é, muitas vezes, informal.

Nesse contexto, o trabalho de Nunes (2008) objetivou selecionar medidas de desempenho para aplicar em uma pesquisa realizada junto às MPEs que atuavam nos segmentos de indústria, comércio e prestação de serviços. O critério de escolha para os indicadores foi a frequência com que foram citados ao longo da pesquisa bibliográfica elaborada pelo autor, considerando que a coleta de dados seria realizada em MPEs e, portanto, deveriam ser indicadores de fácil entendimento, justifica Nunes (2008). Tais indicadores constam no Quadro 4:

Quadro 4 - Medidas de desempenho para MPEs

Grupo	Indicador
Financeiros	Crescimento das vendas Lucro sobre as vendas (margem líquida) Retorno sobre o capita investido Lucro por produto Lucro por cliente Fluxo de caixa Índice de liquidez Rotatividade ou giro do estoque Prazo médio de pagamento das compras Prazo médio de recebimento das vendas Nível de endividamento Imobilização dos recursos próprios
Mercado - clientes	Participação de mercado Retenção de clientes (quantidade de clientes com várias compras) Capação de clientes (novos) Satisfação de clientes Reclamações de clientes Índice de devolução de clientes

	Quantidade de clientes exclusivos
Processos	Taxa de aceitação de novos produtos Índice de falta de produtos Quantidade de produtos entregues no prazo prometido Quantidade de paradas de produção não planejadas Qualidade do produto
Pessoas	Satisfação dos funcionários Retenção dos funcionários Produtividade dos funcionários Percentual de horas empregadas em treinamento Frequência dos empregados no trabalho
Outros	Percentual de produtos/serviços recebidos dos fornecedores dentro das especificações solicitadas Percentual de requisitos ambientais atendidos (legislação ambiental) Valor investido em programas sociais

Fonte: Nunes (2008)

O resultado da pesquisa de Nunes (2008) apontou que além dos indicadores utilizados para a pesquisa, algumas empresas possuíam outras medidas, tais como: quantidade de orçamentos realizados x quantidade de orçamentos fechados; EBITDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização); EVA (valor econômico adicionado); vendas por produto; vendas por representante; taxa de inadimplência; margem de contribuição; e ponto de equilíbrio.

Dentro do segmento de alimentação fora do lar, Fonseca (2009) destaca o custo das mercadorias vendidas (CMV), o índice de mão de obra, o custo primário e o ticket médio como medidas importantes para medir o desempenho do negócio.

2 Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos empregados compreenderam a pesquisa bibliográfica, bem como a utilização de bases de dados; a consulta a documentos com informações sobre MPEs; e o levantamento de informações relativas ao segmento de alimentação fora do lar por meio de sites e especialista.

A seleção das medidas de desempenho se deu em função da frequência com que foram citados ao longo da pesquisa bibliográfica, levando em consideração medidas já utilizadas pelas MPEs e as características do segmento de alimentação fora do lar.

Inicialmente um conjunto de medidas foi selecionado e submetido para avaliação de um especialista no segmento de alimentação fora do lar, sendo na ocasião o presidente nacional da ABRASEL e também proprietário de uma rede de lanchonetes. O especialista possui formação superior e 20 anos de experiência profissional no referido segmento.

Após a análise e seleção dos indicadores pelo especialista, foi elaborado um questionário com questões fechadas compreendendo perguntas relativas à caracterização das empresas e perguntas sobre as medidas de desempenho.

A pesquisa delineou-se como descritiva e quantitativa. Para Gil (2002), as pesquisas descritivas descrevem as características de determinada população e possibilita também estabelecer relação entre variáveis. Uma das características mais significativas desse tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, dessa forma, os dados foram coletados por meio de questionário composto por perguntas fechadas. O questionário foi enviado, via correio eletrônico, aos 156 estabelecimentos filiados à ABRASEL, localizados em Florianópolis/SC, dos quais somente 15 responderam.

Tendo em vista que do universo de 156 elementos a serem pesquisados, somente 15 responderam de acordo com a sua disposição de aderir à pesquisa, a amostra caracteriza-se como não probabilística, o que não possibilita inferir os resultados obtidos na amostra para a população (BARBETTA, 2007).

Para a confecção e aplicação do questionário foi utilizado o software *LimeSurvey*®. Os resultados gerados pelo software serviram de base para a análise dos dados.

3 Medidas de desempenho submetidas ao especialista

As medidas de desempenho selecionadas no referencial teórico (Quadro 5) foram submetidos para análise de um especialista no segmento de alimentação fora do lar.

Quadro 5 – Medidas de desempenho submetidas à análise do especialista

Indicador	Como calcular
Crescimento anual das vendas	Total das vendas de um ano dividido pelo total das vendas do ano anterior
Lucro bruto	Vendas menos o custo da matéria prima
Lucro líquido	Vendas menos todos os custos, despesas e impostos
Retorno sobre o capital investido	Lucro líquido dividido pelo ativo total
CMV de alimentos e bebidas não alcoólicas	Valor gasto na aquisição dos produtos vendidos (alimentos e bebidas não alcoólicas) dividido pelo faturamento dos alimentos e bebidas não alcoólicas
CMV de bebidas alcoólicas	Valor gasto na aquisição dos produtos vendidos (bebidas alcoólicas) dividido pelo faturamento das bebidas alcoólicas
Composição média das vendas (alimentos, bebidas não alcoólicas, bebidas alcoólicas)	Percentual das vendas provenientes dos alimentos e das bebidas
Lucro por produto	Margem de lucro média dos alimentos e das bebidas
Fluxo de caixa	Saldo médio de caixa dividido pelo total das vendas

Indicador	Como calcular
Índice de liquidez	$(\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável a longo prazo}) \div (\text{Passivo circulante} + \text{Passivo não circulante})$
Rotatividade ou giro do estoque	$(\text{Custo das mercadorias vendidas}) \div \text{Estoque médio}$
Prazo médio de pagamento das compras	Número médio de dias para pagamento das compras Somatória do valor de cada compra multiplicado pelo seu respectivo prazo dividido pelo total das compras
Nível de endividamento	$(\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não circulante}) \div \text{Patrimônio Líquido}$
Imobilização dos recursos próprios	$(\text{Ativo não circulante} - \text{Realizável a longo prazo}) \div \text{Patrimônio Líquido}$
EBITDA	Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização
Ponto de equilíbrio	Volume de vendas necessário para pagar todos os custos e despesas $(\text{Custos fixos} + \text{Despesas fixas}) \div (\text{Lucro bruto} \div \text{total das vendas})$
Custo de mão-de-obra	% da venda comprometida com o pagamento da mão de obra
Custo fixo	% da venda comprometido para pagar o custo fixo (exceto mão de obra) como aluguel, telefone, manutenção... etc.
Ticket médio	Total das vendas dividido pelo número de clientes atendidos
Participação de mercado	% de vendas em relação às vendas totais do setor de atuação
Retenção de clientes	% de clientes com várias compras
Captação de clientes	% de novos clientes em relação à quantidade de clientes atendidos
Satisfação de clientes	% de clientes que se dizem muito satisfeitos
Reclamações de clientes	% de clientes que realizam reclamações
Índice de devolução de clientes	% de produtos devolvidos pelo cliente
Rotatividade de assentos (mesas)	Quantidade média de vezes que um assento é ocupado em um dia.
Taxa de aceitação de novos produtos	% da venda proveniente de novos produtos oferecidos
Índice de falta de produtos	% de falta de matéria-prima
Qualidade do produto	% de produtos produzidos dentro do padrão
Satisfação dos funcionários	% de funcionário que se dizem satisfeitos no trabalho
Rotatividade dos funcionários	$(\text{Número de demissões} + \text{Número de admissões}) \div 2 \div \text{número de funcionários ativos}$
Produtividade dos funcionários	Venda dividida pelo número de funcionários
Percentual de horas empregadas em treinamento	Horas utilizadas para treinamento/aperfeiçoamento dividido pelas horas trabalhadas pelo funcionário
Frequência dos empregados no trabalho	Dias de faltas dividido pelos dias trabalhados
Qualidade dos fornecedores	Percentual de produtos/serviços recebidos dos fornecedores dentro das especificações solicitadas
Responsabilidade ambiental	Percentual de requisitos ambientais atendidos de acordo com a legislação (por exemplo, destinação dos resíduos)
Responsabilidade social	Valor investido em programas sociais junto à comunidade

Fonte: Elaborado pelos autores com base no referencial teórico

Ao analisar os indicadores propostos (Quadro 5), o especialista destacou que no segmento, apesar da quantidade significativa de empreendimentos, o predomínio é de pequenos negócios, muitas vezes geridos por pessoas que não conhecem os termos técnicos utilizados na administração, pois não têm formação na área. Portanto, grande parte dos empreendimentos não realiza medições por meio de medidas de desempenho. Sendo assim, apontou os indicadores que efetivamente são conhecidos e mais utilizados pelos gestores, tendo em vista a limitação apresentada. Foram também acrescentados indicadores que não constavam na relação submetida à apreciação, mas que o

especialista considerava relevantes para o referido segmento. Dessa forma, na visão do especialista, a aplicação do instrumento de coleta de dados seria viável. No Quadro 5 são apresentados os indicadores apontados pelo especialista.

Quadro 6 - Medidas de desempenho selecionadas pelo especialista

Indicador	Como calcular
Crescimento anual das vendas	Total das vendas de um ano dividido pelo total das vendas do ano anterior
Modalidade de recebimento das vendas	% da venda em cartão de crédito, cartão de débito, ticket refeição, dinheiro e cheque
Ticket médio	Total das vendas dividido pelo número de clientes atendidos
CMV de alimentos e bebidas não alcoólicas	Valor gasto na aquisição dos produtos vendidos (alimentos e bebidas não alcoólicas) dividido pelo faturamento dos alimentos e bebidas não alcoólicas
CMV de bebidas alcoólicas	Valor gasto na aquisição dos produtos vendidos (bebidas alcoólicas) dividido pelo faturamento das bebidas alcoólicas
Custo de mão-de-obra	% da venda comprometido com o pagamento da mão-de-obra
Custo de ocupação	% da venda comprometido com o pagamento de aluguel e demais custos relacionados à ocupação (condomínio, IPTU etc.)
Rotatividade dos funcionários anual	(Número de demissões + Número de admissões) ÷ 2 ÷ número de funcionários ativos

Fonte: Elaborado pelos autores com base no referencial teórico e nos dados primários

Frente ao exposto, foi possível elaborar o instrumento de coleta de dados, cujo foco foi levantar, a partir dos indicadores, índices de desempenho para empresas do segmento de alimentação fora do lar.

4 Apresentação e análise dos índices de desempenho

Os dados coletados nos 15 estabelecimentos, bem como suas análises serão descritos nesta seção. A maioria das empresas (14) se caracterizou como micro e pequenas segundo a classificação do SEBRAE (Tabela 1).

Tabela 1 - Quantidade de funcionários

Resposta	Frequência
até 9 funcionários	5
de 10 a 49 funcionários	9
de 50 a 99 funcionários	1
100 funcionários ou mais	0
Total	15

Fonte: Dados primários

Em relação à receita bruta anual todas foram classificadas como micro e pequenas (classificação Simples Nacional), conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Receita bruta

Resposta	Frequência
até R\$ 120.000,00	1
De R\$ 120.000,01 a 360.000,00	1
De R\$ 360.000,01 a 3.600.000,00	13
Acima de R\$ 3.600.000,00	0
Total	15

Fonte: Dados primários

A maioria dos estabelecimentos (11) oferecia somente serviço à la carte, conforme ilustra a Tabela 3.

Tabela 3 - Tipo de serviço oferecido

Resposta	Frequência
Somente bufê por peso	1
Somente à la carte	11
Bufê livre e à la carte	2
Bufê por peso, bufê livre e à la carte	1
Total	15

Fonte: Dados primários

Dez estabelecimentos foram classificados como de especialidade, 4 de opções variadas e uma lanchonete, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Tipo do restaurante

Resposta	Frequência
Lanchonete	1
Cafeteria/Confeitaria	0
Restaurante de opções variadas	4
Restaurante de especialidade (comida oriental, italiana, árabe, francesa, mexicana, churrascaria, internacional outros)	10
Total	15

Fonte: Dados primários

A exigência de emissão de cupom fiscal é para empresas com faturamento bruto anual acima de R\$ 360.000,00, nesse caso, todas as 13 empresas com tal faturamento possuíam a emissão do referido cupom (Tabela 5).

Tabela 5 - Emissão de cupom fiscal

Resposta	Frequência
Sim	13
Não	2
Total	15

Fonte: Dados primários

O ticket médio – consumo médio em reais por cliente incluindo bebidas – concentrava-se entre R\$ 25,01 a R\$ 45,00, conforme se observa na Tabela 6.

Tabela 6 - Ticket médio

Resposta	Frequência
até 10,00	1
15,01 a 20,00	1
25,01 a 35,00	5
35,01 a 45,00	5
45,01 a 55,00	2
55,01 a 70,00	1
Total	15

Fonte: Dados primários

A média de clientes atendidos no mês apresentava-se bastante diluída nas diversas faixas, 8 empresas atendiam em média 3.001 a 4.500 clientes (Tabela 7).

Tabela 7 - Média de clientes atendidos no mês

Resposta	Frequência
501 a 750	1
751 a 1.000	1
1.001 a 1.250	1
1.251 a 2.000	2
2.001 a 2.500	1
3.001 a 3.500	2
3.501 a 4.000	4
4.001 a 4.500	2
acima de 6.000	1
Total	15

Fonte: Dados primários

A Tabela 8 apresenta as modalidades de recebimento das vendas. Observa-se que o cartão de crédito foi apontado como o meio mais utilizado para recebimento das vendas para 5 estabelecimentos, entre 60,01% e 70%, no entanto, diferentes percentuais foram indicados pelos outros 10 estabelecimentos. Já a modalidade cartão de débito concentrava-se entre 10,01% e 35%. As vendas em dinheiro estavam mais concentradas nas faixas até 30%. Por fim, as modalidades que apresentaram os menores percentuais de recebimento das vendas foram ticket e cheque, chegando no máximo a 15%.

Tabela 8 - Modalidades de recebimento das vendas

Resposta	Cartão crédito	Cartão débito	Ticket refeição	Dinheiro	Cheque
até 5%	0	0	12	1	14
5,01% a 10%	0	0	2	2	0
10,01% a 15%	1	3	1	2	1
15,01% a 20%	1	2	0	4	0
20,01% a 25%	1	3	0	2	0
25,01% a 30%	0	5	0	1	0
30,01% a 35%	2	1	0	0	0

35,01% a 40%	2	0	0	1	0
40,01% a 45%	1	0	0	0	0
45,01% a 50%	0	0	0	0	0
50,01% a 55%	1	0	0	1	0
55,01% a 60%	1	0	0	0	0
60,01% a 70%	5	0	0	1	0
70,01% a 80%	0	1	0	0	0
+ de 80%	0	0	0	0	0
Total	15	15	15	15	15

Fonte: Dados primários

Em relação ao crescimento das vendas em 2011 (Tabela 9), 3 empresas cresceram até 5%, 5 cresceram entre 5,01% a 10%. O crescimento de mais de 70% foi apontado por 4 estabelecimentos. As demais obtiveram crescimento nas faixas de 10,01% a 45%.

Tabela 9 - Crescimento das vendas em 2011

Resposta	Frequência
até 5%	3
5,01% a 10%	5
10,01% a 15%	1
20,01% a 25%	1
40,01% a 45%	1
70,01% a 80%	1
+ de 80%	3
Total	15

Fonte: Dados primários

A faixa de custo da mercadoria vendida (CMV) que concentrou 7 empresas estava entre 25,01% e 35%. Foi possível observar também estabelecimentos que se encontravam nas faixas extremas, ou seja, 3 entre 10% e 25% e 4 acima de 40% (Tabela 10).

Tabela 10 - CMV para alimentos e bebidas não alcoólicas

Resposta	Frequência
10,01% a 15%	1
15,01% a 20%	1
20,01% a 25%	1
25,01% a 30%	2
30,01% a 35%	5
35,01% a 40%	1
40,01% a 45%	2
45,01% a 50%	2
Total	15

Fonte: Dados primários

O CMV de bebidas alcoólicas estava concentrado na faixa de 30,01% a 50% (Tabela 11).

Tabela 11 - CMV para bebidas alcoólicas

Resposta	Frequência
Não vende beb. alc.	1
20,01% a 25%	1
25,01% a 30%	1
30,01% a 35%	2
35,01% a 40%	3
40,01% a 45%	3
45,01% a 50%	4
Total	15

Fonte: Dados primários

A Tabela 12 apresenta o custo de ocupação, caracterizado pela soma do aluguel, condomínio e imposto predial e territorial urbano (IPTU), o qual comprometia entre 5% e 15% da receita para 11 empresas. A faixa intermediária de 15,01% a 25% foi apontada por 3 pesquisados. E somente 1 estabelecimento indicou a faixa de 50,01% a 55%.

Tabela 12 - Custo de ocupação

Resposta	Frequência
5,01% a 10%	5
10,01% a 15%	6
15,01% a 20%	1
20,01% a 25%	2
50,01% a 55%	1
Total	15

Fonte: Dados primários

Na Tabela 13 consta o comprometimento da receita com o pagamento da mão de obra, 8 empresas estavam na faixa de 10,01% a 20%. Cinco apontaram entre 25,01% a 35%.

Tabela 13 - Custo de mão de obra

Resposta	Frequência
5,01% a 10%	1
10,01% a 15%	3
15,01% a 20%	5
20,01% a 25%	1
25,01% a 30%	3
30,01% a 35%	2
Total	15

Fonte: Dados primários

A rotatividade dos funcionários foi distribuída em diversas faixas, o que não possibilita uma conclusão sobre esse índice. A alta rotatividade de funcionários nas empresas, em geral, não é um medida favorável ao negócio, nesse caso observou-se que na faixa acima de 50% identificou-se 5 empresas. Por outro lado a pesquisa demonstrou que 5 estabelecimento possuíam rotatividade mais baixa, até 30% (Tabela 14).

Tabela 14 - Rotatividade anual de funcionários

Resposta	Frequência
5,01% a 10%	1
15,01% a 20%	2
20,01% a 25%	1
25,01% a 30%	1
30,01% a 35%	2
35,01% a 40%	1
45,01% a 50%	1
50,01% a 55%	2
55,01% a 60%	1
60,01% a 70%	2
+ de 80%	1
Total	15

Fonte: Dados primários

Em linhas gerais a maioria das empresas participantes eram micro e pequenas, ofereciam somente serviço à la carte, eram restaurantes de especialidade e possuíam emissão de cupom fiscal.

Pelo fato de serem micro e pequenas empresas, destaca-se a importância dessa pesquisa, pois as que se encontram nessas classificações são as que têm maiores dificuldades quanto ao gerenciamento de suas atividades. Dessa forma, os índices de desempenho podem contribuir no sentido de minimizar essas dificuldades.

Ao cruzar o tipo do estabelecimento, serviço oferecido, CMV e mão de obra, observou-se que a maioria dos respondentes era restaurante de especialidade e possuía serviço à la carte.

Quanto ao CMV, 7 empresas se concentraram na faixa entre 25,01% e 35%, diante disso é possível dizer que os restaurantes de especialidade com serviço à la carte possuíam CMV nessa faixa. O percentual da receita comprometido com o pagamento da mão de obra, em 8 empresas, estava na faixa de 10,01% a 20% e 5 apontaram entre 25,01% a 35%. Ao somar o CMV com a mão de obra tem-se o custo primário no patamar entre 35% e 70%.

Considerando as médias ponderadas dos dados da pesquisa pode-se observar que o ticket médio dos respondentes ficou em R\$ 35,67. Em relação à modalidade de recebimento das vendas, 44,7% é cartão de crédito; 25,7%, cartão de débito; 22,7%, dinheiro; 3,8%, ticket alimentação e 3,2%, cheque. O CMV para alimentos e bebidas não alcoólicas ficou em 32,5% e para bebidas alcoólicas, 35,7%. O custo de ocupação representa 15,2% do faturamento, enquanto o custo com mão de obra, sem os encargos, 20,2%.

Considerações finais

O objetivo deste estudo foi levantar medidas de desempenho para o segmento de alimentação fora do lar, tendo em vista a medição de índices de desempenho para o referido seguimento. Quanto aos objetivos específicos buscou-se caracterizar os restaurantes; levantar crescimento das vendas, ticket médio, modalidade de recebimento das vendas, CMV, custo de ocupação, custo da mão de obra e rotatividade de funcionários. Tais objetivos foram alcançados, no entanto, somente 15 estabelecimentos responderam ao questionário, ou seja, cerca de 10% da população. Nesse caso, os índices aqui levantados representam o conjunto dos estabelecimentos que responderam não podendo ser estimados para a população, embora tais índices possam ser utilizados como parâmetros para esse tipo de negócio.

Mesmo contanto com o apoio da ABRASEL, houve dificuldades em coletar os dados nesse segmento, gerando baixo número de respondentes, isso pode ser explicado pela pouca profissionalização em gestão dessas empresas.

É possível dizer, com base no Quadro 5, que o segmento utiliza poucos indicadores para medir o desempenho das empresas se comparado às medidas de desempenho que podem ser utilizadas por MPEs levantadas na literatura. Cabe destacar que os indicadores apontados e que fizeram parte do estudo de campo são na maioria financeiros e que as medidas de desempenho sócio ambientais ficaram ausentes. Isso denota que o setor carece desenvolver habilidades técnicas dos gestores que estão à frente das empresas, tendo em vista que nas atuais medidas de desempenho existe forte presença de indicadores não financeiros, incluindo medidas voltadas à responsabilidade socioambiental.

Tendo em vista que não há informações disponíveis sobre medidas de desempenho e índices de desempenho para esse segmento, esta pesquisa foi uma tentativa inicial de levantar tais informações que são relevantes para a gestão dos negócios já existentes, bem como para a abertura de novos empreendimentos no referido segmento. Nesse sentido, foi possível identificar quais medidas de desempenho potencialmente podem ser utilizadas, bem como levantar algumas medidas importantes a partir das empresas pesquisadas. Sendo assim, recomenda-se a continuidade deste estudo a fim de aumentar a representatividade da população. A consolidação desses índices de desempenho é importante no sentido de contribuir para a melhoria das ações gerenciais das MPEs atuantes no segmento de alimentação fora do lar. Além disso, podem ser utilizados como base para fundamentar planejamentos das entidades que

representam o referido segmento, ou até mesmo das autoridades governamentais, visando melhorar o desenvolvimento dessas empresas bem como fazer um acompanhamento histórico de seu desempenho.

Por fim, os resultados desta pesquisa contribuem na forma de subsídios para empreendedores dispostos a atuar no segmento da alimentação fora do lar.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/>>. Acesso em: 3 ago. 2012.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2007.
- BATALHA, M.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.
- DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DONATO, D. R. **Restaurante por quilo: uma área a ser abordada**. São Paulo: Matha, 2009.
- FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Senac, 2009.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Cadernos de excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.
- GICĂ, O. A.; NEGRUSA, A. L. The impact of strategic planning activities on transylvanian SMEs - An empirical research. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 643-648, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOWGRAVE-GRAHAM, A.; VAN BERKEL, R. Assessment of cleaner production uptake: method development and trial with small businesses in Western Australia. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 8–9, p. 787-797, 2007.
- INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em: 15 jun. 2012.
- JUSSUPOVA-MARIETHOZ, Y.; PROBST, A. R. Business concepts ontology for an enterprise performance and competences monitoring. **Computers in Industry**, v. 58, n. 2, p. 118-129, 2007.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- LEONE, N. M. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun., 1999.
- LEZANA, Á. **Formação de jovens empreendedores**. INIEMP/Escola de Novos Empreendedores/UFSC/SEBRAE, 1995.
- LONGENECKER J. G. et al . **Small business management: an entrepreneurial emphasis**. South-Western College Pub, 2006.
- MOLINA, A.; MEDINA, V. Application of enterprise models and simulation tools for the evaluation of the impact of best manufacturing practices implementation. **Annual Reviews in Control**, v. 27, n. 2, p. 221-228, 2003.
- NUNES, A. V. da S. **Medidas de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPEs associadas à Microempça de Caxias do Sul/RS**. 2008. 107 p. Dissertação (Mestrado em Administração) –Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul/RS, 2008.
- RAO, P. et al. Environmental indicators for small and medium enterprises in the Philippines: An empirical research. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 5, p. 505-515, 2006.
- _____. A metric for corporate environmental indicators ... for small and medium enterprises in the Philippines. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 1, p. 14-31, 2009.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 7 set. 2011.
- _____. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia>>. Acesso em: 7 set. 2013.
- SOUZA, A. E. de. **Medidas de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (MPEs): estudo no setor calçadista de Santa Catarina**. 2011. 248 p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23112011-204230/>>. Acesso em: 24 fev. 2013.
- SPATH, D. et al. Hybrid planning tool in the adaptive design of lean methods. **Hybrides Planungswerkzeug zur adaptiven Auslegung von Lean-Methoden**, v. 106, n. 6, p. 413-417, 2011.
- TEZZA, R.; BORNIA, A. C.; VEY, I. H. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 75-93, 2010.
- TIDOR, A. et al. Diagnosing Organizational Culture for SME Performance. **Procedia Economics and Finance**, v. 3, n. 0, p. 710-715, 2012.