

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

RAQUEL BELUSSO BUGONI

**ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PARA UMA MICROEMPRESA
COMERCIAL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO
2014**

RAQUEL BELUSSO BUGONI

**ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PARA UMA MICROEMPRESA
COMERCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Ciências Contábeis, da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sandro César
Bortoluzzi

PATO BRANCO

2014



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco
Curso de Ciências Contábeis
Coordenação de Trabalho de Conclusão de Curso



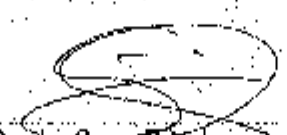
TERMO DE APROVAÇÃO


**Estruturação De Um Modelo De Avaliação De Desempenho Organizacional
Para Uma Microempresa Comercial**

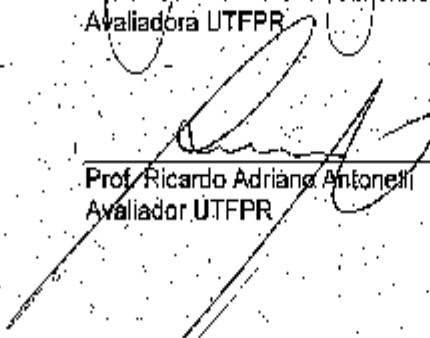
Aluna: **Raquel Belusso Bugoni**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 20 horas e 30 minutos, no dia 09 de outubro de 2014 como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO

(aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado).


Sandra Cesar Bortoluzzi
Orientador


Prof. Sandra Mara I. Valmorbidia
Avaliadora UTFPR


Prof. Ricardo Adriano Antonelli
Avaliador UTFPR

Dedico este trabalho à minha família, sem os quais nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por todas as oportunidades a mim concedidas.

Ao professor Sandro César Bortoluzzi pelo conhecimento transmitido, dedicação, palavras de incentivo e paciência, sem os quais a conclusão deste trabalho não seria possível.

Aos meus pais pela confiança e força que sempre me deram, especialmente nestes últimos quatro anos.

Ao meu namorado pela ajuda e compreensão para que esta fase pudesse ser concluída.

Agradeço à Salete Belusso Bombonato, minha tia, por conceder o privilégio de avaliar sua empresa e me ajudar na realização deste trabalho.

Às minhas colegas Poliana e Maiara pelo companheirismo, amizade, risadas e conselhos, tornando esses quatro anos ainda melhores e inesquecíveis.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Não são as perdas nem as quedas que nos fazem fracassar no caminho, mas sim a falta de coragem de levantar e seguir adiante.

(WEOR, Samael Aun)

RESUMO

BUGONI, Raquel Belusso. **Estruturação de um modelo de avaliação de desempenho organizacional para uma microempresa comercial**. 2014. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014.

As pequenas e médias empresas enfrentam adversidades que dificultam seu gerenciamento. Nesse contexto surge a pergunta de pesquisa que orienta este trabalho: Quais indicadores financeiros e não financeiros devem ser considerados para avaliar o desempenho de uma microempresa comercial? A fim de responder esta questão surge o objetivo da elaboração do estudo que consiste em estruturar um modelo de avaliação de desempenho organizacional para a empresa SBB Confecções e Calçados por meio de indicadores financeiros e não financeiros. Com o intuito de solucionar o problema de pesquisa e atingir aos objetivos propostos, foi escolhida a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) como instrumento de intervenção. Na construção do modelo proposto foram obtidos os seguintes resultados: (i) a elaboração de 38 elementos primários de avaliação; (ii) a identificação de duas áreas de preocupação: gestão e mercado; (iii) a construção de 4 mapas de relações meios e fins: recursos humanos, resultado, clientes e produtos; (iv) a construção de 9 pontos de vista fundamentais: motivação, produtividade, capital de giro, processos internos, fidelização, clientes ativos, novos clientes, qualidade dos produtos e estoques; e, (v) construção de 54 indicadores de desempenho, sendo 15 financeiros e 39 não financeiros. Conclui-se que é possível desenvolver um modelo de avaliação de desempenho para uma microempresa a fim de apoiar o seu processo decisório e com isso superar suas dificuldades de gerenciamento.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Organizacional. Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista (MCDA-C). Indicadores financeiros e não financeiros.

ABSTRACT

BUGONI, Rachel Belusso. **Structuring of organizational performance evaluation model for a commercial micro-enterprise.** 2014. 87 f. Essay (Bachelor of Accountancy) - Federal Technological University of Paraná. Pato Branco, 2014.

Small and medium businesses faces adversity that hinder its management. In this context appear the research question that guides this work: What financial and non-financial indicators should be considered to evaluate the performance of a commercial micro-enterprise? In order to answer this question occur the purpose of this study is to structure an organizational performance assessment model for SBB Clothing and Shoes Company through financial and non-financial indicators. As a task to solve the research problem and reach the proposed objectives, the Multicriteria Methodology Support constructivist decision (MCDA-C) as an intervention instrument was chosen. In the design process of the proposed model the following results were obtained: (i) the development of 38 primary elements of evaluation; (ii) the identification of two areas of concern: management and market; (iii) the construction of 4 maps of ways: human resources, result, customers and products; (iv) the construction of 9 points of fundamental view: motivation, productivity, floating capital, internal processes, customer loyalty, active customers, new customers, quality product and inventory; and (v) construction of 54 performance indicators, 15 financial and 39 non-financial. As conclusion is possible to develop a performance evaluation model for a micro-enterprise to support their decision-making process and thereby overcome their management difficulties.

Keywords: Organizational Performance Assessment. Multicriteria Methodology Decision Support Constructivist (MCDA-C). Financial and non-financial indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de atividades da Metodologia MCDA-C.....	34
Figura 2: Agrupamentos dos Conceitos em Áreas de Preocupação	43
Figura 3: Agrupamentos dos Conceitos em Áreas de Preocupação	43
Figura 4: Mapa de Relações Meios-Fins da dimensão Recursos Humanos	45
Figura 5: Mapa de Relações Meios-Fins da dimensão Resultado	46
Figura 6: Pontos de Vistas Fundamentais.....	47
Figura 7: Ilustração da transição do Mapa de Relações Meios-fins para a Estrutura Hierárquica de Valor.....	48
Figura 8: Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores de parte do PVF “Motivação”	49
Figura 9: Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores de parte do PVF “Fidelização”	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização do porte de empresas baseado no faturamento anual	20
Quadro 2: Caracterização do porte de empresas baseado no número de funcionários	20
Quadro 3: Especificidades presentes nas pequenas e médias empresas	21
Quadro 4: Objetivos e principais resultados e conclusões presentes nos artigos que compõem o portfólio	26
Quadro 5: Ferramentas utilizadas nos artigos selecionados	29
Quadro 6: Indicadores utilizados nos artigos selecionados	29
Quadro 7: Artigos selecionados utilizando Google Acadêmico	32
Quadro 8: Atores envolvidos direta e/ou indiretamente com o problema	39
Quadro 9: Exemplos de Elementos Primários de Avaliação (EPAs) Fonte: Dados da pesquisa	40
Quadro 10: Dez primeiros conceitos orientados à ação	41
Quadro 11: Elementos Primários de Avaliação com respectivos Conceitos orientados à ação	42
Quadro 12: Indicadores financeiros e não financeiros identificados	52
Quadro 13: Indicadores da literatura e do modelo desenvolvido	53

LISTA DE ABREVIATURAS

AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
EPAs	Elementos Primários de Avaliação
EPP	Empresa de Pequeno Porte
MCDA	<i>Multicriteria Decision AID</i>
MCDA-C	Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista
ME	Microempresa
MEI	Micro Empreendedor Individual
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PVFs	Pontos de Vistas Fundamentais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	13
1.2 OBJETIVO GERAL	15
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4 INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO	16
1.5 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	19
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	23
2.3 ANÁLISE DE OBJETIVOS, PRINCIPAIS RESULTADOS E CONCLUSÕES DOS ESTUDOS SELECIONADOS.....	25
2.4 INDICADORES E FERRAMENTAS UTILIZADOS NOS ARTIGOS SELECIONADOS	27
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	31
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	31
3.2 PROCEDIMENTO PARA REVISÃO DA LITERATURA	32
3.3 PROCEDIMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO.....	33
3.3.1 Contexto do Problema, Atores e Rótulo	35
3.3.2 Elementos Primários de Avaliação, Conceitos e Áreas de Preocupação.....	35
3.3.3 Mapas de Relações Meios e Fins e Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais	36
3.3.4 Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores	36
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO	38
4.1.1 Contexto do Problema, Atores e Rótulo	38
4.1.2 Elementos Primários de Avaliação, Conceitos e Áreas de Preocupação.....	40
4.1.3 Mapas de Relações Meios e Fins e Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais	44
4.1.4 Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – Exposição dos dez trabalhos que compõem a amostra após executadas as quatro fases da coleta de artigos descrita no item 3.2.....	64
APÊNDICE B – Elementos Primários de Avaliação com respectivos conceitos orientados à ação.....	66
APÊNDICE C - Conceitos que surgiram durante a construção dos Mapas de Relações Meios e Fins	70
APÊNDICE D – Mapas de Relações Meios-Fins.....	73
APÊNDICE E – Estrutura Hierárquica de Valor.....	76
APÊNDICE F – Modelo Completo.....	86

1 INTRODUÇÃO

O capítulo da introdução abordará: (i) contextualização do tema; (ii) objetivo geral; (iii) objetivos específicos; (iv) instrumento de intervenção; (v) justificativa, relevância e delimitação da pesquisa; e, (vi) estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Com as constantes mudanças no ambiente dos negócios brasileiros, as empresas enfrentam desafios cada vez mais complexos. As principais mudanças são impactadas pela globalização da economia, dinâmica dos ambientes interno e externo da organização, clientes cada vez mais exigentes e rápidas mudanças devido aos avanços tecnológicos. Todas estas mudanças contribuem para que o gerenciamento de uma empresa torne-se uma atividade cada vez mais desafiante (OTTOBONI; PAMPLONA, 2003).

Além das dificuldades apresentadas, as pequenas e médias empresas enfrentam outras adversidades que dificultam seu gerenciamento, como aborda Tavares, Ferreira e Lima (2010) afirmando que a fim de reduzir custos e obter uma resposta ágil às mudanças externas, as pequenas e médias empresas optam pela gestão centralizada.

Para melhor compreensão do contexto em que estas empresas se inserem, diversas características podem ser utilizadas para distinguir uma pequena e média empresa das demais, como o número de funcionários, valor do ativo imobilizado, volume de vendas, número de dirigentes, uso predominante do trabalho dos proprietários ou dos familiares, centralização do poder decisório, ausência de mão de obra qualificada, ausência de planejamento, entre outros (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2010).

Mesmo com tantas dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas devido a suas especificidades, estas se destacam por serem as principais geradoras de novos empregos. Estas características despertaram a atenção de pesquisadores, pois o aprofundamento desses conhecimentos favorece a ajuda adequada às decisões de gestores destas empresas, colaborando na redução da mortalidade (LEONE, 1999).

Uma forma eficaz de reduzir a mortalidade de pequenas e médias empresas é a utilização de métodos administrativos eficazes. Uma melhor gestão possibilita o crescimento das PMEs e faz com que as mesmas superem suas dificuldades e limitações. Segundo Lima e Imoniana (2011), o gerenciamento neste grupo de empresas é feito muitas vezes de forma intuitiva, pois poucas delas se utilizam de alguma forma de análise dos dados existentes tendo em vista o planejamento e o apoio à tomada de decisão.

Neste contexto, Zago et al., (2011) afirmam que “as atividades desenvolvidas carecem de constante monitoramento e avaliação, cabendo às organizações a utilização de métodos para avaliar seu desempenho”. Para os autores, “o ato de avaliar faz parte da natureza humana, uma vez que consiste na análise e julgamento de determinado fato, ideia, objetivo e, também, na tomada de decisão a fim de se atingir uma situação desejada”.

O processo que busca definir o que deve ser medido e avaliado em uma empresa e determinar medidas que devem ser realizadas, torna-se uma tarefa difícil, pois deverá considerar as metas estabelecidas pela empresa e a expectativa de uso gerencial posterior destes dados, que entre outras coisas, conta com o objetivo de integrar as diversas áreas da empresa tornando a tomada de decisão um processo mais claro (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2006).

Nesse contexto, para realizar a avaliação de desempenho, devem ser definidos indicadores financeiros e não financeiros a serem utilizados na estruturação do modelo. Segundo Attadia e Martins (2003), o modelo de avaliação de desempenho deve ser constituído por indicadores financeiros e não financeiros alinhados com a estratégia da organização, onde a mesma pode vir a adotar o modelo de avaliação proposto a fim de auxiliar na medição do seu desempenho.

Os indicadores financeiros podem ser definidos como aqueles que influenciam diretamente no desempenho econômico-financeiro da empresa e indicadores não financeiros como aqueles que influenciam indiretamente no desempenho econômico-financeiro da organização (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

Pelas diferentes características apresentadas pelas pequenas e médias empresas em relação às demais, a avaliação de desempenho e as práticas aplicadas a estas empresas também devem ser diferenciadas. A avaliação de desempenho destas organizações não é uma prática sistematizada e alguns

aspectos dificultam a utilização destes sistemas, podem ser citados: (i) dificuldade em envolver estas empresas em projetos de avaliação de desempenho; (ii) utilização de partes de modelos sem avaliar os impactos da não implantação completa; (iii) os modelos utilizados são informais e não se baseiam em um modelo definido; (iv) as pequenas e médias empresas não possuem recursos financeiros e humanos suficientes para dar continuidade ao modelo definido; (v) falta de capacidade gerencial; (vi) falta de sistema gerencial; (vii) falta de formalização nos processos internos; e (viii) entendimento errôneo dos gestores em relação à avaliação de desempenho (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005).

Os modelos de avaliação de desempenho e técnicas de gestão propostos às micro e pequenas empresas resumem-se em adaptações de métodos utilizados em grandes empresas, não considerando as particularidades e utilidades que terão na administração destas empresas, adicionalmente, os estudos desenvolvidos são formulados em grandes corporações de países desenvolvidos utilizando a abordagem tradicional de administração, o que não compreende a gestão de micro e pequenas empresas (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2010).

Com base no contexto apresentado, este trabalho tem como tema a **Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) aplicada às microempresas.**

O trabalho buscará responder a seguinte questão: **Quais indicadores financeiros e não financeiros devem ser considerados para avaliar o desempenho de uma microempresa comercial?**

Para solução do problema de pesquisa descrito, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

1.2 OBJETIVO GERAL

Estruturar um modelo de avaliação de desempenho organizacional para a empresa SBB Confecções e Calçados por meio de indicadores financeiros e não financeiros.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o intuito de alcançar o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- 1- Identificar objetivos a serem alcançados pela empresa por meio da percepção do decisor;
- 2- Elaborar mapas de relações meios e fins e a estrutura hierárquica de valor;
- 3- Construir indicadores financeiros e não financeiros que respondam pela gestão da empresa SBB Confecções e Calçados.

1.4 INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO

Com o intuito de solucionar o problema de pesquisa e chegar aos objetivos propostos, foi escolhida a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) como instrumento de intervenção por adequar-se às seguintes possibilidades: (i) abordagem de informações quantitativas, qualitativas, verbais e não verbais; (ii) captar e apresentar os objetivos dos decisores da organização; (iii) permitir aos tomadores de decisão refletir sobre os objetivos, preferências e prioridades e (iv) desenvolver as condições de apresentação das decisões aos tomadores de decisão da empresa em função do que eles consideram adequado (DUTRA, 2005).

1.5 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A elaboração do presente estudo se justifica em dois eixos: (i) contribuição teórica, e (ii) contribuição prática.

As contribuições teóricas deste trabalho são: (i) com o tema avaliação de desempenho; e (ii) com a área de pesquisa de metodologias multicritério de apoio à decisão.

As contribuições práticas deste trabalho são: (i) com os usuários de ferramentas de gestão; e (ii) com o decisor da organização estudada.

Contribui com o tema de avaliação de desempenho em microempresas, pois uma grande parte dos estudos realizados nessa área voltam-se às empresas de

grande porte, tornando pobre o campo de estudos de avaliação de desempenho no que diz respeito às micro empresas.

O presente trabalho contribui com a área de pesquisa de metodologias multicritério de apoio à decisão, pois esta área está em constante evolução e quanto mais estudos forem realizados abordando este assunto, mais instrumentos de auxílio a novas pesquisas existirão.

Contribui com os usuários de ferramentas de gestão porque propõe um estudo detalhado para estruturação de um modelo de avaliação de desempenho organizacional e aplicação de um instrumento de análise, onde os mesmos podem adaptar-se e serem aplicados em outras organizações e contribuir para seu crescimento.

Contribui com o decisor da organização estudada, pois o mesmo terá uma ferramenta de gestão para auxiliá-lo na tomada de decisão e planejamento.

Neste contexto, analisando a contribuição teórica e prática deste trabalho, sua elaboração é relevante, pois trata da estruturação de um modelo de avaliação de desempenho organizacional para uma microempresa, utilizará uma ferramenta que se destaca das demais apresentadas na literatura, pois considera as particularidades do contexto a ser avaliado.

As delimitações da pesquisa são: (i) busca bibliográfica/ análise da literatura; e, (ii) estudo de caso único.

Em relação à busca bibliográfica e a revisão da literatura, foi realizada com o auxílio da base de dados Google Acadêmico como fonte dos artigos coletados utilizando o termo “avaliação de desempenho organizacional microempresa” como eixo de pesquisa. Esta busca retornou duzentos artigos que foram publicados em jornais, revistas, periódicos e apresentados em congressos durante o período de 2003 a 2013 que após os passos de seleção dos trabalhos, resultou em um portfólio de dez trabalhos utilizados na elaboração do presente trabalho.

Em relação à estruturação de um estudo de caso exclusivo em uma empresa, o presente trabalho delimita-se em elaborar a fase de estruturação de um modelo de avaliação de desempenho desenvolvido em uma empresa comercial, sendo único para aquela organização em específico.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, onde trata (i) contextualização do tema; (ii) objetivo geral; (iii) objetivos específicos; (iv) instrumento de intervenção, (v) justificativa, relevância e delimitação da pesquisa e (vi) estrutura do trabalho.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico estruturado nos eixos que orientam a pesquisa: avaliação de desempenho em microempresa, subdivido em (i) pequenas e médias empresas; (ii) avaliação de desempenho de pequenas e médias empresas; (iii) análise de objetivos, principais resultados e conclusões dos estudos selecionados; e, (iv) indicadores e ferramentas utilizados nos artigos selecionados.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, composto por (i) enquadramento metodológico; (ii) procedimento para revisão da literatura; e, (iii) procedimentos para construção do modelo.

No quarto capítulo é realizada a exposição dos resultados, o processo de estruturação do modelo de avaliação de desempenho organizacional para uma micro empresa comercial varejista de artigos do vestuário.

O quinto capítulo apresenta a conclusão do trabalho realizado.

E, ao final, são apresentadas as referências usadas neste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo do referencial teórico abordará: (i) pequenas e médias empresas; (ii) avaliação de desempenho de pequenas e médias empresas; (iii) análise de objetivos, principais resultados e conclusões dos estudos selecionados; e, (iv) indicadores e ferramentas utilizados nos artigos selecionados.

2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A distinção de uma pequena empresa de uma unidade empresarial de maior dimensão pode ser realizada utilizando diversos aspectos. Podem ser empregadas características quantitativas como número de dirigentes, número de funcionários, consumo de energia, faturamento ou volume de vendas, valor do imobilizado, valor do capital social, entre outros. Além de características de caráter qualitativo, centralização do processo decisório, uso de mão de obra não qualificada, utilização de trabalho predominantemente de proprietários e familiares, entre outros (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2010).

Para melhor entendimento do contexto em que se insere a empresa estudada no presente trabalho, torna-se necessária a apresentação das delimitações para enquadramento da organização em relação ao porte. Para Lima (2001), não existe critério único e universalmente aceito para definição de microempresas e PMEs, mas alguns indicadores podem ser utilizados para a classificação das empresas em micro, pequena, média e grande empresa segundo o seu porte, considerando que estes não podem ser considerados definitivos e completamente apropriados para todos os tipos de contexto.

Uma das formas de caracterizar o porte de uma empresa comercial é utilizando a receita bruta anual auferida no ano calendário anterior como base de análise conforme apresentado no Quadro 1 que demonstra esta forma de caracterização.

	Receita Bruta Anual
Micro Empreendedor Individual – MEI	Até R\$ 60.000,00
Microempresa – ME	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte – EPP	De R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00

Empresa de Médio Porte	De R\$ 3.600.000,00 a R\$ 48.000.000,00
Empresa de Grande Porte	De R\$ 48.000.000,00 a R\$ 300.000.000,00
Empresa Grandiosa	Superior a R\$ 300.000.000,00

Quadro 1: Caracterização do porte de empresas baseado no faturamento anual

Fonte: Sítio da Receita Federal

Uma segunda forma de caracterizar uma empresa comercial pelo porte é utilizando o número de funcionários. No Quadro 2 é abordada esta forma enquadramento apresentada pelo Sebrae:

	Número de Empregados
Micro Empreendedor Individual – MEI	1 Empregado
Microempresa – ME	Até 9 Empregados
Empresa de Pequeno Porte – EPP	De 10 a 49 Empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 Empregados
Empresa de Grande Porte	Mais de 100 Empregados

Quadro 2: Caracterização do porte de empresas baseado no número de funcionários

Fonte: Sítio do Sebrae

Nesse contexto, a empresa utilizada para a elaboração do presente estudo de caso caracteriza-se como Microempresa – ME, tanto no aspecto de faturamento como de número de funcionários. Esta caracterização se torna relevante, pois pode-se analisar as dificuldades e vantagens de se gerenciar uma empresa de tal porte.

Para Ottoboni e Pamplona (2003) pela estrutura organizacional e também pela forma de gerenciamento, as micro e pequenas empresas tornam-se muito vulneráveis às mudanças do ambiente, necessitando desenvolver medidas gerenciais eficazes, caso contrário perdem competitividade e acabam encerrando suas atividades.

Para melhor visualização da diferenciação das pequenas e médias empresas quanto às demais, o Quadro 3 apresenta um agrupamento das características destas empresas quanto às especificidades (LEONE, 1999):

Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisionais	Especificidades Individuais
<ul style="list-style-type: none"> - Pobreza de recursos; - Gestão centralizada; - Situação extra organizacional incontrolável; - Fraca maturidade organizacional; - Fraqueza das partes no mercado; - Estrutura simples e leve; - Ausência da atividade de planejamento formal; - Fraca especialização; - Estratégia intuitiva e pouco formalizada; - Sistema de informações simples. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão intuitiva; - Horizonte temporal de curto prazo; - Inexistência de dados quantitativos; - Alto grau de autonomia decisional; - Racionalidades econômica, política e familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Onipotência do proprietário-dirigente; - Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica; - Dependência ante certos empregados; - Influência pessoal do proprietário-dirigente; - Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal; - Propriedade dos capitais; - Propensão a riscos calculados.

Quadro 3: Especificidades presentes nas pequenas e médias empresas

Fonte: Adaptado de Leone (1999)

Pode-se verificar que Leone (1999) apresenta três vias de especificidades presentes nas pequenas e médias empresas, as especificidades organizacionais, decisionais e individuais.

Em relação às especificidades organizacionais, as pequenas e médias empresas apresentam estrutura organizacional simples, centralizando a tomada de decisões, não suportando uma estrutura administrativa sofisticada devido aos custos que acarretaria. O resultado é uma administração simples e de menor custo que responde apropriadamente às suas fracas necessidades momentâneas e cumprindo as exigências dos proprietários e empregados. Além disso, essas empresas apresentam menor controle sobre o ambiente externo, incertezas sobre aspectos internos, nível de maturidade muito baixo, as estratégias do negócio são geralmente intuitivas. Uma vantagem para a administração de pequenas e médias empresas é que o proprietário é o tomador de decisões e pode manter contato direto com os seus clientes, conhecendo melhor seus gostos e necessidades tonando o sistema de informações externo simples.

Em relação às especificidades decisionais, a tomada de decisão baseia-se na experiência, na intuição ou no julgamento do proprietário-dirigente que na maioria

das vezes não tem habilidade necessária para isso, visando apenas o curto prazo e as decisões são individualistas. Os valores do proprietário marcam as tomadas de decisões fazendo com que a sua empresa seja uma extensão de si mesmo.

No que se refere às especificidades individuais, as pequenas e médias empresas caracterizam-se pelo papel predominante do proprietário na administração. Os objetivos destes traduzem suas aspirações pessoais, se essas aspirações não forem satisfeitas ele verá a empresa como não eficaz. A maioria das pequenas e médias empresas são familiares focalizando a administração no único proprietário ou no proprietário majoritário. O decisor trabalha diretamente com os colaboradores, fazendo com que conheça os problemas pessoais destes tornando o comportamento do dirigente paternalista.

O modelo de gestão utilizado pelas micro e pequenas empresas é reflexo da personalidade do proprietário. Ottoboni e Pamplona (2003 apud Gibb, 1983)¹ apontam doze influências na administração destas empresas, são elas:

- Pequena equipe administrativa;
- Gerentes desempenham vários papéis dentro da organização;
- Falta de recursos e pessoal especializado;
- Sistemas de controle informais;
- O líder tem poderes abrangentes;
- Mão de obra escassa;
- Controle limitado sobre o ambiente e poucos recursos para serem explorados;
- Maior intimidade entre a equipe de trabalho, facilitando a resolução de conflitos;
- Pouca influência para obtenção de capital;
- Processo tecnológico limitado;
- Grande flexibilidade, mas pouca variedade de produtos, e
- Mercado limitado.

Na gestão da micro e pequena empresa é compreensível a gestão centralizada e a dificuldade que o empresário sofre entre a racionalidade familiar e o sistema de gerenciamento pouco formal. A flexibilidade da pequena empresa e a

¹GIBB, Allan A. The small business challenge to management education, Journal of European Industrial Training, 1983, v.7, n.5.

concentração das decisões no proprietário-gerente podem reduzir custos e possibilitar uma resposta ágil às mudanças externas, mas não significa que constitui um modelo ideal de gerenciamento, mas são atitudes totalmente compreensíveis quando se trata da gestão de empresas de pequeno porte (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2010).

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A fim de amenizar os impactos que as especificidades apresentadas podem acarretar em uma pequena e média empresa e melhorar sua gestão, torna-se necessária a utilização de técnicas de avaliação de desempenho. Organizações que utilizam processo para avaliar o desempenho de suas estruturas de trabalho e atividades apresentam um diferencial competitivo em relação às outras. Assim sendo, a busca pela melhoria do desempenho organizacional tornou-se o principal foco dos profissionais que exercem funções de liderança, tornando indispensável a adoção de um sistema de medição de desempenho organizacional (DUTRA et al., 2009).

Neste contexto, Ottoboni e Pamplona (2003) afirmam que a principal preocupação com as pequenas empresas que desperta interesse de pesquisadores não está ligado montante de dinheiro que estas empresas geram, mas seu papel socioeconômico, a capacidade de geração de empregos e o espaço que ocupam na cadeia produtiva.

Assim sendo, estudar pequenas e médias empresas significa atender aos anseios da maioria das empresas de países em desenvolvimento, principalmente no Brasil onde a gestão eficiente é considerada como o principal meio de reduzir a mortalidade destas organizações (LIMA; IMONIANA, 2011).

Os mesmos autores ainda afirmam que o uso de ferramentas de controle gerencial tem aplicabilidade significativa em pequenas e médias empresas, as que utilizam estas ferramentas de avaliação de desempenho usufruem destes instrumentos de apoio para a tomada de decisão, a falta de conhecimento em gestão financeira dos gestores faz com que as pequenas e médias empresas tenham controles deficientes e não façam uso de todos os meios que estas ferramentas podem proporcionar.

Dentre os vários conceitos de avaliação de desempenho encontrados na literatura, se optou por afiliar-se ao seguinte conceito:

Avaliação de Desempenho Organizacional é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos necessários e suficientes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos de um determinado contexto da organização a partir da percepção do(s) decisor(es) (Ensslin; et al., 2010).

A avaliação de desempenho para Dutra (2005) é entendida como a avaliação daquilo que a empresa considera relevante, considerando seus objetivos estratégicos e caracterizando em que nível de desempenho esta organização se encontra propondo ações de melhorias. Caracteriza-se como sendo o processo de (i) identificar os aspectos relevantes no contexto organizacional; (ii) realizar a avaliação destes aspectos; (iii) visualizar o desempenho organizacional, e (iv) propor ações de melhorias junto à organização.

Para elaboração de um modelo de avaliação de desempenho que possa abranger todos os setores de uma empresa, faz-se necessária a utilização de indicadores financeiros e não financeiros que devem ser analisados periodicamente para verificar se o modelo está em conformidade, pois o desnivelamento pode trazer problemas à empresa (LIMA; IMONIANA, 2011).

Outros autores que defendem a utilização de indicadores financeiros e não financeiros na estruturação de um modelo de avaliação de desempenho são Macedo e Silva (2005) afirmando que os métodos que utilizam aspectos financeiros e não financeiros assumem uma importância especial, pois o desempenho é afetado por variáveis de ambas as naturezas.

Indicadores financeiros estão relacionados a indicadores que expõe a lucratividade e a receita da empresa, o grau de utilização do patrimônio e também suas variações. Utiliza-se toda a empresa para apuração destes indicadores e podem ser agregados para formar um indicador formado por dois ou mais indicadores. Pode-se citar como exemplo os indicadores de lucratividade e liquidez: taxas de lucro operacional, retorno sobre o investimento, rentabilidade patrimonial, entre outros (OTTOBONI; PAMPLONA, 2003).

Indicadores não financeiros são medidas capazes de prevenir, antecipar e influenciar resultados futuros, assim sendo, podem ser denominados indicadores de tendência. Segundo o autor, ainda não existem métodos claros a fim de controlar com precisão estes indicadores nas micros e pequenas empresas (LIMA; IMONIANA, 2011).

2.3 ANÁLISE DE OBJETIVOS, PRINCIPAIS RESULTADOS E CONCLUSÕES DOS ESTUDOS SELECIONADOS

Sabendo-se da importância da utilização de medidas de desempenho em micro e pequenas empresas e a utilidade de indicadores de desempenho para a elaboração dos mesmos. O Quadro 4 busca identificar os objetivos e principais resultados e conclusões dos trabalhos selecionados para a estruturação do presente estudo e que compõem o portfólio de artigos.

OBJETIVO	PRINCIPAIS RESULTADOS/CONCLUSÕES	AUTORES/ANO
Analisar em micro e pequenas empresas industriais paranaenses a percepção de turbulência ambiental, a estratégia adotada, o foco estratégico e o desempenho.	(i) Evidenciou que as pressões ambientais mais impactantes na percepção dos dirigentes de micro e pequenas empresas industriais no Paraná foram tecnologia, concorrência e consumidor; (ii) Os resultados encontrados apoiam o modelo de estratégias genéricas de Miles e Snow.	(FAGUNDES E GIMENEZ, 2009)
Identificar e analisar práticas gerenciais propostas pela teoria administrativa no processo de decisão, baseando-se no nível de complexidade e de adequação da gestão ao ambiente de negócio.	Os resultados reforçam a concepção de que a administração não é idêntica para organizações de todo e qualquer porte, devendo haver um esforço continuado para melhor compreender as pequenas empresas considerando-as como uma nova realidade carente e profícua para estudos.	(TAVARES, FERREIRA E LIMA, 2010)
Investigar sob a ótica da Avaliação de Desempenho Organizacional, as características dos indicadores de desempenho utilizados nas pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no período de 2000 a 2008.	(i) Os Indicadores de Desempenho aplicados nas pesquisas analisadas apresentam foco predominantemente econômico-financeiro; (ii) A terminologia que aparece com maior número de ocorrências é Indicador de Desempenho; (iii) Apresentam natureza quantitativa; (iv) Os contextos investigados auxiliam no processo decisório organizacional; e, (v) contribuição científica para pesquisadores e leigos que venham se interessar pela temática discutida.	(NASCIMENTO, BORTOLUZZI E DUTRA, 2009)
Fornecer meios para avaliar as indústrias de malhas do	(i) Os indicadores de Eficácia e Lucratividade permitiram elaborar	(SIQUEIRA, ROSA E OLIVEIRA, 2008)

Circuito das Malhas abordando a temática através dos aspectos competitivos propostos por Slack e os sete critérios de desempenho propostos por Sink e Tuttle.	previsões quanto a faturamentos futuros; (ii) Os indicadores de Inovação e Produtividade são capazes de avaliar a depreciação tecnológica do maquinário; e (iii) O indicador de Qualidade de Vida confirmou a satisfação dos empregados.	
Aplicar o BSC na avaliação de desempenho da logística empresarial de uma distribuidora de bebidas de pequeno porte localizada no interior do Mato Grosso e elaborar um modelo de mensuração para a mesma.	Foi possível aprimorar as perspectivas do BSC direcionando-as a uma empresa de pequeno porte e avaliar o desempenho das atividades de logística com o intuito de reparar erros e projetando-a para o futuro.	ZAGO, ABREU, GRZEBIELUCKAS E BORNIA, 2011)
Investigar as práticas de avaliação de desempenho organizacional em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro.	(i) A partir do planejamento estratégico, foi possível identificar as particularidades da empresa, tais como: missão, visão, cultura e valores; e, (ii) Todas as dimensões e medidas de desempenho citadas pela literatura são consideradas pela empresa.	(BORTOLUZZI, ENSSLIN, ENSSLIN E VICENTE, 2010)
Fazer considerações sobre características específicas e necessidades de medição de desempenho financeiro em pequenas empresas.	(i) Melhorar a gestão das micro e pequenas empresas é uma questão de sobrevivência considerando a alta competitividade do mercado; (ii) Necessidade de desenvolver um sistema de medição que contenha indicadores que permitam medir indicadores de curto e longo prazo; (iii) Vinculação do sistema de medição à estratégia organizacional; e, (iv) A criação de valor para a empresa.	(OTTOBONI E PAMPLONA, 2003)
Evidenciar o uso das ferramentas de controle gerencial que auxiliam no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas no município de São Caetano do Sul.	No município estudado, o uso dos instrumentos de controle de gestão nas micro e pequenas empresas tem aplicação significativa no processo de tomada de decisão, contrariando o que diz a literatura.	(LIMA E IMONIANA, 2011)
Quais são os fatores-chaves na implementação eficaz de um Modelo de Medição do Desempenho Organizacional	Conclui-se que a pesquisa supriu uma lacuna na literatura discutindo com profundidade os fatores-chave na implementação da medição de desempenho organizacional.	(LIMA E PONTE, 2006)
Identificar a utilização de indicadores de desempenho nas agroindústrias paraibanas.	(i) As empresas investigadas apresentam aplicações significativas de indicadores de desempenho como ferramenta gerencial cotidiana; e, (ii) O papel das micro e pequenas empresas que atuam no setor agroindustrial não devem ser desconsiderados quando da apreciação do potencial de expansão e desempenho do agronegócio da região.	(CALLADO, CALLADO E ALMEIDA, 2006)

Quadro 4: Objetivos e principais resultados e conclusões presentes nos artigos que compõem o portfólio

Fonte: Elaborado pela autora com base nos artigos que compõem o portfólio

O Quadro 4 aborda de forma detalhada os objetivos que orientaram na elaboração dos trabalhos selecionados. Esta análise permite observar que o estudo de caso em empresas brasileiras é realizado constantemente, o que sua contribuição prática e teórica auxiliam na gestão das empresas estudadas e contribui com a comunidade científica.

Em três dos dez trabalhos selecionados, pode-se verificar que houve discordância e complementação da literatura sobre o tema avaliação de desempenho. O estudo de Lima e Imoniana (2011) contraria o que diz a literatura, afirmando que o uso de medidas de desempenho em micro e pequenas empresas apresentam aplicação significativa na gestão destas empresas. O trabalho de Lima e Ponte (2006), identificou uma lacuna na literatura no que diz respeito à fatores considerados chaves na implementação de um modelo de avaliação de desempenho organizacional.

Em relação à utilização de indicadores de desempenho, o trabalho de Nascimento, Bortoluzzi e Dutra (2009) afirmam que, nas empresas analisadas, os indicadores encontrados têm foco predominantemente econômico-financeiro, compatível com o trabalho de Siqueira, Rosa e Oliveira 2008, que utilizaram indicadores de eficácia, lucratividade, inovação, produtividade e qualidade de vida.

Quanto à aplicabilidade de indicadores e ferramentas de avaliação de desempenho, Bortoluzzi et al. (2010), verificou que todas as medidas de desempenho encontradas na literatura são utilizadas na empresa estudada. Assim como Callado, Callado e Almeida (2006), que constatou que todas as empresas estudadas utilizam indicadores de desempenho periodicamente. Os dois trabalhos contrariam os resultados de Ottoboni e Pamplona (2003), que verificaram que a empresa analisada não utiliza um sistema de medição de desempenho apropriado.

2.4 INDICADORES E FERRAMENTAS UTILIZADOS NOS ARTIGOS SELECIONADOS

Segundo Ottoboni e Pamplona (2003) indicadores são dados ou informações numéricas que quantificam entradas de recursos e insumos, saídas de produtos e o desempenho dos processos organizacionais. Um indicador é considerado simples quando é elaborado apenas uma medição ou composto quando utilizado mais de

uma medição, em relação à característica medida o índice pode ser direto ou indireto, específico em relação a uma atividade ou processo e global quando apresenta pretensão de resultados futuros para a organização.

Siqueira, Rosa e Oliveira (2008) nos apresentam um segundo conceito de indicadores de desempenho, afirmando que um conjunto de indicadores permite medir, concluir ou questionar como está o desempenho da empresa. A implantação desses indicadores permite um melhor gerenciamento e utilização de seus recursos. A empresa que utiliza um conjunto de indicadores de desempenho tem um diferencial de mercado, pois possibilita a otimização de recursos materiais e humanos.

Rafaeli e Muller (2007) afirmam que as ferramentas de apoio à decisão são utilizadas com o objetivo de possibilitar a extração de resultados concretos a partir dos dados já obtidos pela organização.

Para melhor compreensão dos indicadores e ferramentas utilizados na literatura, apresenta-se o Quadro 5 relacionando as ferramentas utilizadas para realização dos trabalhos que compõem a amostra de trabalhos selecionados como base deste trabalho:

FERRAMENTA	BREVE DESCRIÇÃO	AUTORES/ANO
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista MCDA-C	É uma metodologia que atende às diferenças de cada empresa e ajusta-se à cultura e estilo de gestão.	(ROY, BANA e COSTA e KEENEY, 1990)
Modelo de Gimenez	Aborda como proprietários e administradores de pequenas empresas diferenciam-se quanto ao comportamento estratégico.	(GIMENEZ, 1993)
Modelo de Miles e Snow	Apresenta quatro categorias estratégicas desenvolvidas pelas empresas como padrões de comportamento: estratégia defensiva, prospectora, analítica e reativa.	(MILES E SNOW, 1978)
Modelo de Kilmann e Herden	Definição de quatro tipos de objetivos organizacionais: eficiência interna, eficiência externa, eficácia interna e eficácia externa.	(KILMANN E HERDEN, 1976)
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Sistema de gestão estruturada em quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de aprendizado.	(KAPLAN E NORTON, 1992)
Método de Análise Hierárquica AHP	Método de apoio à decisão multicriterial baseado em três princípios: construção de uma hierarquia, estabelecimento de	(SAATY, 1980)

	prioridades e consistência lógica das prioridades.	
Alfa de Cronbach	Verifica grupo de itens múltiplos, verificando se os itens combinados representam de modo consistente a dimensão investigada.	(CRONBACH, 1951)
Modelo de Sistemas Gerenciais	Propõe uma metodologia para avaliar a performance e correção dos rumos dos sistemas gerenciais, o qual pode ser aplicado nas mais diversas atividades.	(SINK E TUTTLE, 1993)

Quadro 5: Ferramentas utilizadas nos artigos selecionados

Fonte: Adaptado dos artigos selecionados

O Quadro 5 permite a visualização e análise das ferramentas utilizadas para a elaboração de trabalhos na área de avaliação de desempenho nos dez últimos anos. Vale ressaltar que as ferramentas apresentadas foram utilizadas na elaboração dos artigos que compõem a amostra utilizada na elaboração do presente trabalho.

Nos artigos selecionados, foram encontradas oito diferentes ferramentas de análise de desempenho. A mais utilizada é o Balanced Scorecard (BSC), seguido pelas demais que foram utilizadas uma vez.

O Quadro 6 apresenta os indicadores utilizados para a elaboração dos trabalhos que compõem o portfólio, juntamente com o nome dos autores e ano de publicação dos artigos.

INDICADOR	AUTORES/ANO
Confiabilidade, custo, flexibilidade, qualidade e velocidade.	(SIQUEIRA, ROSA E OLIVEIRA, 2008)
Taxa de satisfação dos clientes, custo por unidade de negócio, custos de transporte e inventário, produtividade, número de acidentes, tempos de respostas às mudanças exigidas pelos clientes, número de empregados treinados.	(ZAGO, ABREU, GRZEBIELUCKAS E BORNIA, 2011)
Indicadores financeiros, tais como: Liquidez corrente e seca, índice de caixa, índice de endividamento geral, cobertura de juros, cobertura de caixa, giro de estoques, contas a receber, giro do ativo, margem de lucro, taxas de retorno, índices de preços e lucros.	(OTTOBONI E PAMPLONA, 2003)
Indicadores financeiros: custo unitário e preço de venda; Indicadores não-financeiros: qualidade dos produtos e participação das empresas nos mercados em que participam.	(CALLADO, CALLADO E ALMEIDA, 2006)

Quadro 6: Indicadores utilizados nos artigos selecionados

Fonte: Adaptado dos artigos selecionados

O Quadro 6 permite visualizar os indicadores de desempenho nas empresas onde os trabalhos foram realizados contribuindo na geração de conhecimento e utilização nas empresas em que foram desenvolvidos.

A visualização deste quadro permite a constatação da existência de uma grande variedade de indicadores financeiros e não financeiros, tornando visível a agregação de sua utilização na avaliação de desempenho organizacional.

Na análise dos indicadores encontrados, percebe-se a preocupação constante com o custo das atividades, pois dos quatro trabalhos apontados, três utilizaram o indicador de custos para verificação.

Destaca-se o trabalho de Ottoboni e Pamplona (2003) que utiliza somente indicadores financeiros para medição de desempenho, tais como: giro de estoques, cobertura de juros, margem de lucro, entre outros. Diferentemente de Callado, Callado e Almeida (2006) que utilizam indicadores financeiros e não financeiros na elaboração da avaliação de desempenho, os indicadores financeiros são custos e preços de venda e não financeiros são qualidade dos produtos e participação das empresas no mercado, demonstrando a preocupação com indicadores ligados aos produtos.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O capítulo da metodologia da pesquisa abordará: (i) enquadramento metodológico; (ii) procedimentos para revisão da literatura; e, (iii) procedimentos para construção do modelo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico será apresentado: (i) natureza do objetivo; (ii) natureza do trabalho; (iii) coleta e análise de dados; (iv) abordagem do problema; (v) instrumento de pesquisa.

Quanto à natureza do objetivo, Beuren (2006) caracteriza o método exploratório como sendo o recurso utilizado quando se tem pouco conhecimento da temática abordada, com o intuito de aprofundar-se no assunto tornando-o mais claro e elaborando questões para a melhor condução do trabalho. O presente trabalho caracteriza-se como sendo exploratório, onde o facilitador pretende aprofundar conhecimentos na realidade da organização estudada a fim de gerar conhecimentos também no decisor e assim proceder com a elaboração do trabalho.

Quanto à natureza do trabalho, Fachin (2001) afirma que estudo de caso busca a compreensão total do assunto que está sendo investigado onde a principal função é a explicação dos fatos ocorridos no contexto social e que apresentam multiplicidade de variáveis. Partindo deste conceito, o presente trabalho caracteriza-se como prático tendo como método o estudo de caso, pois será aplicado na empresa SBB confecções e calçados a fim de avaliar os indicadores financeiros e não financeiros para avaliar o desempenho da empresa.

Dentre as possibilidades para efetuar a coleta de dados e os instrumentos de pesquisa, Marconi (1999) conceitua a entrevista como o encontro entre duas pessoas, com o intuito de uma delas obter informações a respeito de determinado assunto, por meio de um diálogo de natureza profissional. Este procedimento é utilizado na investigação social, coleta de dados ou contribui no diagnóstico ou tratamento de determinado problema social. Neste contexto, foi escolhida a entrevista e análise documental.

A análise documental é elaborada com base nos trabalhos publicados e documentos pertinentes ao assunto que estejam em posse dos responsáveis pela empresa estudada.

No que diz respeito à abordagem do problema, Neves (1996) cita que um trabalho de caráter qualitativo é aquele onde a obtenção de dados se dá com o contato direto entre o pesquisador e o objeto de estudo para a melhor compreensão dos fenômenos estudados. Assim sendo, o presente trabalho classifica-se como qualitativo, pois será elaborado em conjunto com o decisor da empresa estudada, onde o mesmo apresentará seus pontos de vista e fornecerá os documentos necessários para coleta de informações.

3.2 PROCEDIMENTO PARA REVISÃO DA LITERATURA

A pesquisa dos artigos que compõem a amostra analisada foi realizada com o auxílio da ferramenta de pesquisa Google Acadêmico, o Quadro 7 busca demonstrar as fases da coleta e análise dos dados seguidos pelos resultados da cada etapa, os quais estão melhor detalhados a seguir.

ETAPA	RESULTADOS
1 – Definição do eixo de pesquisa	Avaliação de Desempenho Pequenas Empresas
2 - Coleta de artigos apresentados/ publicados em revistas, congressos, encontros e seminários no período de 2003 a 2013 utilizando a ferramenta Google Acadêmico	200 artigos
3 - Seleção de artigos pelo título	32 artigos
4 - Seleção dos trabalhos pela leitura do resumo e da introdução	10 artigos

Quadro 7: Artigos selecionados utilizando Google Acadêmico

Fonte: Elaborado pela autora

Na primeira etapa foi delimitado o eixo de pesquisa a ser utilizado como sendo “Avaliação de Desempenho Pequenas Empresas” que é o foco deste trabalho que tratará da avaliação de desempenho de pequenas empresas.

Na segunda etapa foi realizada a coleta de artigos a serem utilizados na elaboração do trabalho. A base de dados utilizada para a pesquisa dos trabalhos utilizados na análise do presente estudo foi o Google Acadêmico com a aplicação do eixo de pesquisa delimitado anteriormente. Esta coleta resultou em um portfólio de

duzentos artigos publicados/apresentados em revistas, congressos, encontros e seminários compreendidos entre os anos de 2003 a 2013.

A terceira etapa consistiu na seleção de um portfólio alinhado com o objetivo do presente estudo. A fim de obter o resultado desejado, realizou-se a leitura dos títulos dos duzentos trabalhos selecionados anteriormente, onde resultou em uma amostra de trinta e dois trabalhos escolhidos para a elaboração da próxima etapa do procedimento para revisão da literatura.

A quarta etapa de seleção de trabalhos foi realizada com a leitura da introdução e resumo dos trinta e dois artigos selecionados anteriormente, selecionando os trabalhos que mais se enquadrassem ao objetivo deste trabalho e dando prioridade aos artigos que buscassem a elaboração de avaliação de desempenho com a aplicabilidade de instrumentos ou ferramentas. Após a conclusão desta fase, restaram dez artigos que formaram o portfólio a ser utilizado na elaboração deste estudo, os trabalhos selecionados estão expostos conforme apêndice A.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO

Para a construção do modelo foi selecionada a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista (MCDA-C) por ser uma metodologia que atende às diferenças de cada empresa e ajusta-se à cultura e estilo de gestão (Dutra, 2005).

Além das diferenças citadas anteriormente, Dutra (2005) ressalta que a MCDA-C se destaca também pelas possibilidades de: (i) abordar informações quantitativas, qualitativas, verbais ou não verbais; (ii) capturar e demonstrar explicitamente os objetivos dos decisores da empresa; (iii) os mesmos refletirem sobre seus objetivos, preferências e prioridades; (iv) desenvolvimento de condições e meios para transmitir as decisões ressaltando o que o tomador de decisão considera ser o mais adequado.

A metodologia MCDA diferencia-se da MCDA-C, pois a MCDA restringe o apoio à decisão em duas etapas: a primeira é a etapa de formulação e a outra de avaliação para selecionar por meio de um conjunto definido de objetivos com pouca ou nenhuma participação do decisor para se chegar a qual das alternativas previamente estabelecidas é a melhor. A lógica de pesquisa da MCDA tradicional

classifica-se como racionalista dedutiva, enquanto da MCDA-C utiliza lógica de pesquisa construtivista mista, indutiva e dedutiva (ENSSLIN et al., 2010)

Ensslin et al. (2010) afirma que a metodologia MCDA-C reconhece os limites da objetividade e com a utilização de instrumentos como entrevistas, mapas de relações meios-fins, entre outros, os operacionaliza. Assim, desenvolve no decisor conhecimento capaz de lhe permitir compreensão das consequências de suas decisões nos aspectos que ele julga importantes. Assim sendo, a metodologia MCDA-C tem como principal vocação o de desenvolver conhecimento do decisor sobre o contexto. Este processo é realizado na metodologia MCDA-C em forma sistemática em três grupos de atividades: Estruturação, Avaliação e Recomendações conforme apresentado na Figura 1:

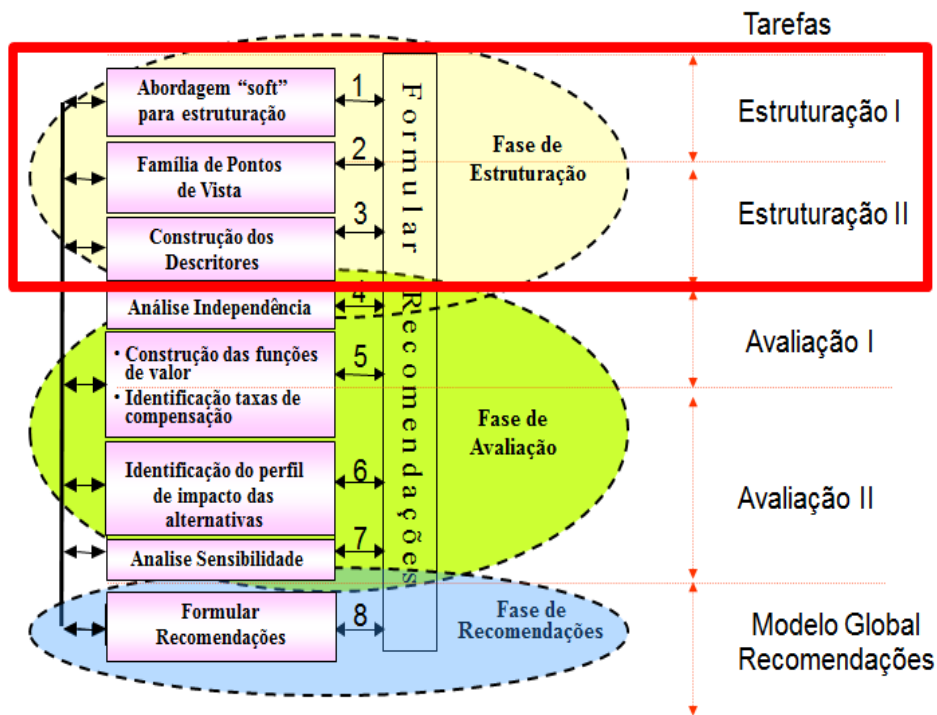


Figura 1 – Fluxo de atividades da Metodologia MCDA-C
Fonte: Adaptado de Ensslin, Montibeller e Noronha (2001)

Dentre as fases de elaboração da MCDA-C, este trabalho se limitará à fase de estruturação, tendo a possibilidade de ter continuidade posteriormente com a elaboração das etapas de avaliação e recomendações para a empresa onde está sendo desenvolvido o modelo de avaliação de desempenho. A primeira fase, chamada de Fase de Estruturação, Ensslin (2010) a define como:

Nesta fase, o contexto do problema é estruturado e organizado a partir dos aspectos julgados mais relevantes pelo decisor. É identificado o subsistema dos atores, fornecido um rótulo que represente o que se busca e identificados, organizados e mensurados ordinalmente os objetivos julgados pelos decisores como necessários e suficientes para avaliar o contexto, de acordo com seus valores e preferências.

A etapa de Estruturação contribui por identificar, organizar e mensurar ordinalmente as preocupações consideradas necessárias e suficientes para a avaliação do contexto na visão do decisor (ENSSLIN et al., 2010; BORTOLUZZI et al., 2011; TEZZA; ZAMCOPÉ; ENSSLIN, 2010; TASCA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; ROSA et al., 2012; NAGAOKA et al., 2012).

3.3.1 Contexto do Problema, Atores e Rótulo

O primeiro passo, na elaboração da fase de estruturação do modelo de avaliação de desempenho, limita-se à contextualização do problema e o ambiente em que a organização está inserida, identificar os atores, ou seja, aqueles que participam diretamente ou indiretamente do processo de gestão da empresa, são eles: o decisor, o facilitador, os intervenientes e os agidos, posteriormente é definido um rótulo que melhor descreva o que se objetiva com a elaboração do estudo (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; LYRIO et al., 2007; ENSSLIN et al., 2008; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010abc; ENSSLIN et al., 2010; BORTOLUZZI et al., 2011abcd; MORAES et al., 2010; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011ab; GRZEBIELUCKAS et al., 2011; ENSSLIN et al., 2011; VALMORBIDA et al., 2012; ROSA et al., 2012; BORTOLUZZI, 2013).

3.3.2 Elementos Primários de Avaliação, Conceitos e Áreas de Preocupação

O segundo passo consiste em entrevista com o decisor, onde o mesmo será estimulado a falar sobre tudo que achar pertinente sobre o contexto. Com o material coletado da entrevista, o facilitador extrai informações que correspondem às preocupações e particularidades do decisor e da empresa, estas informações são denominadas Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Na etapa seguinte, o

facilitador analisa todos os EPAs apresentados com o intuito de expandir tais informações gerando conceitos. O decisor abordará cada conceito de forma a apontar o motivo de considera-lo importante à estruturação do modelo de avaliação e a consequência de não alcançar o objetivo. Depois de concluída estas fase, o decisor é incentivado a agrupar estes conceitos em áreas de preocupação, onde cada área é composta por um grupo de conceitos que originarão mapas de relações entre eles (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; LYRIO et al., 2007; ENSSLIN et al., 2008; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010abc; ENSSLIN et al., 2010; BORTOLUZZI et al., 2011abcd; MORAES et al., 2010; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011ab; GRZEBIELUCKAS et al., 2011; ENSSLIN et al., 2011; VALMORBIDA et al., 2012; ROSA et al., 2012; BORTOLUZZI, 2013).

3.3.3 Mapas de Relações Meios e Fins e Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais

A fase de elaboração dos mapas de relações meios e fins consiste no agrupamento dos conceitos em *clusters*. Na base dos mapas apresentam-se os conceitos meios, também chamados de preocupações operacionais, em direção ao topo, são abordados os conceitos fins, que podem ser chamados de preocupações estratégicas (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; LYRIO et al., 2007; ENSSLIN et al., 2008; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010abc; ENSSLIN et al., 2010; BORTOLUZZI et al., 2011abcd; MORAES et al., 2010; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011ab; GRZEBIELUCKAS et al., 2011; ENSSLIN et al., 2011; VALMORBIDA et al., 2012; ROSA et al., 2012; BORTOLUZZI, 2013).

3.3.4 Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores

O próximo passo na fase de estruturação do modelo de avaliação de desempenho é a construção dos descritores, onde os objetivos estratégicos do decisor estão apresentados na parte superior da Estrutura Hierárquica de Valor. As ramificações um nível abaixo demonstram as funções táticas seguido dos objetivos operacionais segundo (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; LYRIO et al.,

2007; ENSSLIN et al., 2008; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010abc; ENSSLIN et al., 2010; BORTOLUZZI et al., 2011abcd; MORAES et al., 2010; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011ab; GRZEBIELUCKAS et al., 2011; ENSSLIN et al., 2011; VALMORBIDA et al., 2012; ROSA et al., 2012; BORTOLUZZI, 2013).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados do estudo de caso realizado na Loja SBB Confecções e Calçados. Salienta-se que a pesquisa teve por objetivo estruturar um modelo de avaliação de desempenho por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), sendo que os procedimentos para construção do modelo foram discutidos no capítulo da metodologia da pesquisa.

O estudo de caso foi construído levando-se em consideração a primeira etapa da Metodologia Multicritério, a fase de estruturação.

4.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO

Na fase de estruturação do modelo de avaliação de desempenho será abordado: (i) contexto do problema, atores envolvidos com o contexto e o rótulo do problema; (ii) Elementos Primários de Avaliação (EPAs), conceitos orientados à ação e agrupamentos por áreas de preocupação; (iii) mapas de relações meios-fins e árvore de pontos de vista fundamentais; e, (iv) estrutura hierárquica de valor e descritores.

4.1.1 Contexto do Problema, Atores e Rótulo

Para melhor compreensão do problema, o conhecimento do contexto torna-se fundamental. Dessa forma, buscou-se, por meio de entrevistas com a proprietária-administradora, compreender o contexto em que a empresa está inserida.

O objetivo destas entrevistas foi conhecer a empresa, os produtos comercializados, a região de atuação, o quadro de funcionários, o perfil dos clientes e o planejamento estratégico.

O estudo de caso foi realizado na Loja SBB Confecções e Calçados. A empresa localiza-se na cidade de Mariópolis, região sudoeste do Estado do Paraná. A Loja SBB Confecções e Calçados atua no comércio varejista de artigos do vestuário, acessórios, calçados, cama, mesa e banho há 22 anos. Os produtos são vendidos para clientes da própria cidade e de cidades próximas. A empresa

caracteriza-se como familiar de pequeno porte, possui duas funcionárias desenvolvendo atividades no setor de vendas, uma funcionária auxiliando no setor de vendas, compras, recebimentos e cadastros de clientes, e a proprietária atuando no setor financeiro e de compras.

Após esse entendimento inicial sobre a empresa, em um segundo momento, buscou-se por meio de entrevistas com a proprietária, apontar as principais necessidades de um modelo de avaliação para a empresa. Nesse contexto, chegou-se ao entendimento de que a empresa está passando pelas dificuldades da competitividade e do desenvolvimento tecnológico e não possui ferramenta formalizada que integre indicadores financeiros e não financeiros para a adequada gestão da organização.

Dessa forma, entende-se que a utilização da Metodologia MCDA-C possibilita gerar conhecimento nos atores comprometidos com o contexto e estruturar um modelo conforme as percepções particulares do decisor.

Diante do exposto, identificaram-se os atores que influenciam direta e/ou indiretamente no desempenho da empresa. Conforme demonstrado no Quadro 8:

Decisor	Proprietária-Administradora
Interveniente	Auxiliar Administrativa
Facilitador	Autora do Trabalho
Agidos	Colaboradores Fornecedores Clientes Instituições Financeiras

Quadro 8: Atores envolvidos direta e/ou indiretamente com o problema
Fonte: Dados da pesquisa.

Esses são os atores que direta ou indiretamente influenciam na estruturação do modelo. O decisor que participou ativamente do processo foi a proprietária que atua como administradora e o modelo foi estruturado por meio da sua percepção. O interveniente é a auxiliar administrativa, que não participou diretamente da construção do modelo, mas que influencia a decisora. O facilitador foi a autora deste trabalho, que buscou seguir a metodologia para realizar o proposto. Os agidos podem ser considerados os atores que fazem parte do modelo, mas que não têm influência sobre o decisor, que são os colaboradores da empresa, fornecedores, clientes e instituições financeiras.

Para elaboração do modelo, chegou-se a um rótulo que representa as percepções do decisor em relação ao problema de pesquisa. O rótulo definido para o presente trabalho foi definido como:

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA LOJA SBB CONFECÇÕES E CALÇADOS

Após a identificação das atividades desempenhadas pela empresa, os atores envolvidos direta e/ou indiretamente com o problema e a definição do rótulo que melhor representa as percepções do decisor em relação ao problema, passa-se à próxima fase da construção do modelo de avaliação de desempenho, que é a etapa de identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs), a construção dos conceitos e o agrupamento em áreas de preocupação.

4.1.2 Elementos Primários de Avaliação, Conceitos e Áreas de Preocupação

Para a realização desta etapa da fase de estruturação, realizaram-se entrevistas com o decisor para levantamento dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Durante conversa com a mesma, solicitou-se que identificasse todas as preocupações que direta ou indiretamente influenciam no desempenho da Loja SBB Confecções e Calçados, onde a mesma foi motivada a falar sobre todos os aspectos que acreditava que deveriam ser citados. Após a finalização da entrevista e análise do material coletado junto ao decisor, surgiram 38 Elementos Primários de Avaliação (EPAs). No Quadro 9, foram apresentados os dez primeiros Elementos Primários de Avaliação (EPAs):

Sequência	EPAs
1	Variedade de Mercadorias
2	Satisfação de Clientes
3	Competitividade
4	Tendências de Moda
5	Conselhos Deliberativos
6	Clientes
7	Preço
8	Disputa de Mercado com Cidades Vizinhas
9	Marcas
10	Atendimento

Quadro 9: Exemplos de Elementos Primários de Avaliação (EPAs)

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a conclusão desta etapa, em conjunto com o decisor, iniciou-se a fase de elaboração dos conceitos orientados à ação. Nesta etapa, cada EPA é discutido com o objetivo de construir conhecimento sobre quais aspectos, na percepção do decisor, devem fazer parte de um modelo de avaliação de desempenho da organização.

Por meio de entrevista, cada EPA foi analisado detalhadamente, onde o decisor expôs o motivo de utilizá-lo, gerando assim os conceitos utilizados na etapa seguinte da elaboração do modelo de avaliação de desempenho, sendo que um EPA poderia apresentar mais de um conceito. No Quadro 10 seguem os dez primeiros exemplos de conceitos orientados à ação, onde a reticência (...) corresponde ao oposto psicológico e deve ser lida como “é preferível a” ou “ao invés de”.

Seq	Conceitos
1	Oferecer diversidade de mercadorias aos clientes ... perder competitividade. (SUPRIMIDO)
2	Buscar mercadorias em outras cidades/estados ... ter falta de diversidade de mercadorias.
3	Oferecer marcas e preços que satisfaçam a expectativa de clientes ... perder clientes.
4	Trabalhar em conjunto com os demais comerciantes do município ... perder informações importantes de clientes. (SUPRIMIDO)
5	Manter a empresa entre as mais lembradas pelos clientes ... perder competitividade e novos clientes.
6	Acompanhar as tendências de moda ... ter estoques com pouco giro.
7	Trazer lançamentos de moda a fim de serem disponibilizados na empresa ... ter estoques desatualizados com as tendências.
8	Participar de assembleias e reuniões propostas pela Associação Comercial ... perder a possibilidade de propor mudanças. (SUPRIMIDO)
9	Propor cursos e especializações a serem oferecidos pela Associação Comercial ... ter que buscar especializações em outras cidades. (SUPRIMIDO)
10	Conquistar novos clientes ... deixar de conquistar clientes potenciais.

Quadro 10: Dez primeiros conceitos orientados à ação

Fonte: Dados da pesquisa.

Os quadros 9 e 10 buscam exemplificar separadamente os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) e os Conceitos orientados à ação. No quadro 11, buscou-se demonstrar os Conceitos que cada Elemento Primário de Avaliação (EPA) gerou, a coluna da esquerda ilustra o EPA e a coluna da direita, os conceitos orientados à ação que originaram de cada EPA. A fim de exemplificar, o Quadro 11 traz somente os quinze primeiros conceitos gerados, os demais EPAs e conceitos serão apresentados ao final do trabalho.

EPAs	Conceitos
1 – Variedade de mercadorias	1 – Oferecer diversidade de mercadorias aos clientes ... perder competitividade. (SUPRIMIDO) 2 – Buscar mercadorias em outras cidades/estados ... ter falta de diversidade de mercadorias.
2 – Satisfação de clientes	3 – Oferecer marcas e preços que satisfaçam a expectativa de clientes ... perder clientes.
3 – Competitividade	4 – Trabalhar em conjunto com os demais comerciantes do município ... perder informações importantes de clientes. (SUPRIMIDO) 5 – Manter a empresa entre as mais lembradas pelos clientes ... perder competitividade e novos clientes.
4 – Tendências de moda	6 – Acompanhar as tendências de moda ... ter estoques com pouco giro. 7 – Trazer lançamentos de moda a fim de serem disponibilizados na empresa ... ter estoques desatualizados com as tendências.
5 – Conselhos deliberativos	8 – Participar de assembleias e reuniões propostas pela Associação Comercial ... perder a possibilidade de propor mudanças. (SUPRIMIDO) 9 – Propor cursos e especializações a serem oferecidos pela Associação Comercial ... ter que buscar especializações em outras cidades. (SUPRIMIDO)
6 – Clientes	10 – Conquistar novos clientes ... deixar de conquistar clientes potenciais. 11 – Zelar pelos clientes existentes ... perder bons clientes. (SUPRIMIDO)
7 – Preço	12 – Oferecer preços atrativos ... deixar de atender clientes de menor poder aquisitivo. (SUPRIMIDO)
8 – Disputa de mercado com cidades vizinhas	13 – Ter condições de disputar clientes com lojas de cidades vizinhas ... perder clientes para lojas de cidades próximas. (SUPRIMIDO)
9 – Marcas	14 – Disponibilizar marcas conhecidas pelos clientes ... deixar de oferecer produtos que os clientes desejam. (SUPRIMIDO)
10 – Atendimento	15 – Manter bom atendimento e cordialidade ... perder clientes.

Quadro 11: Elementos Primários de Avaliação com respectivos Conceitos orientados à ação
Fonte: Dados da pesquisa.

Após a conclusão desta etapa, percebe-se que o conhecimento está sendo gerado, pois a identificação dos EPAs e dos conceitos mostra que o decisor e o facilitador compreendem quais aspectos influenciam direta ou indiretamente o desempenho da organização.

Um aspecto importante a ser destacado é que alguns EPAs apresentam-se como suprimido por terem sido abrangidos por outro conceito ou não possuir relevância no contexto apresentado.

Na etapa seguinte do processo de estruturação do modelo de avaliação de desempenho para a Loja SBB Confecções e Calçados, em conjunto com o decisor, os conceitos apresentados anteriormente foram agrupados em áreas de preocupação. A Figura 2, demonstra o agrupamento destes conceitos em duas grandes áreas de preocupação com o desempenho da empresa:

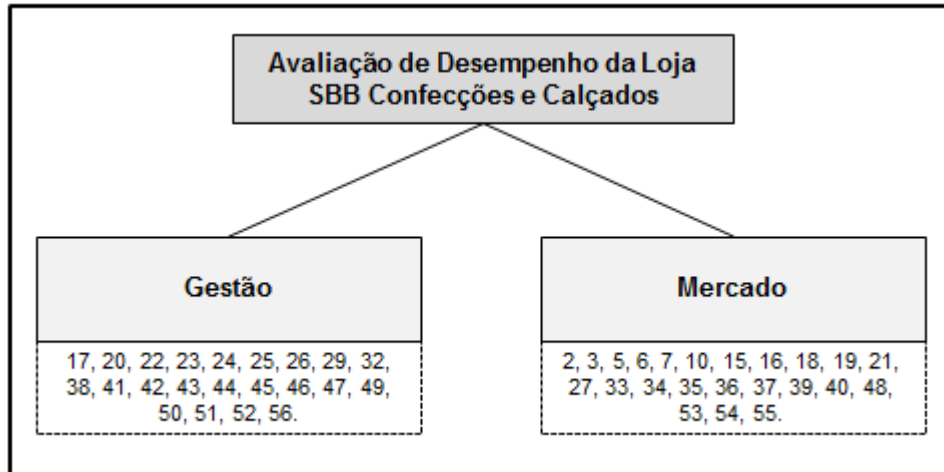


Figura 2: Agrupamentos dos Conceitos em Áreas de Preocupação
Fonte: Dados da pesquisa.

Ao agrupar os Conceitos em grupos que respondem pelo desempenho da Loja SBB Confecções e Calçados, percebeu-se que se dividem em duas dimensões, o grupo de Gestão e o de Mercado.

A etapa seguinte do processo de estruturação do modelo de avaliação de desempenho da empresa foi subdividir estes dois grupos em subgrupos menores para especificar melhor como o decisor e o facilitador podem trabalhar com estes conceitos, e o resultado está exposto na Figura 3.

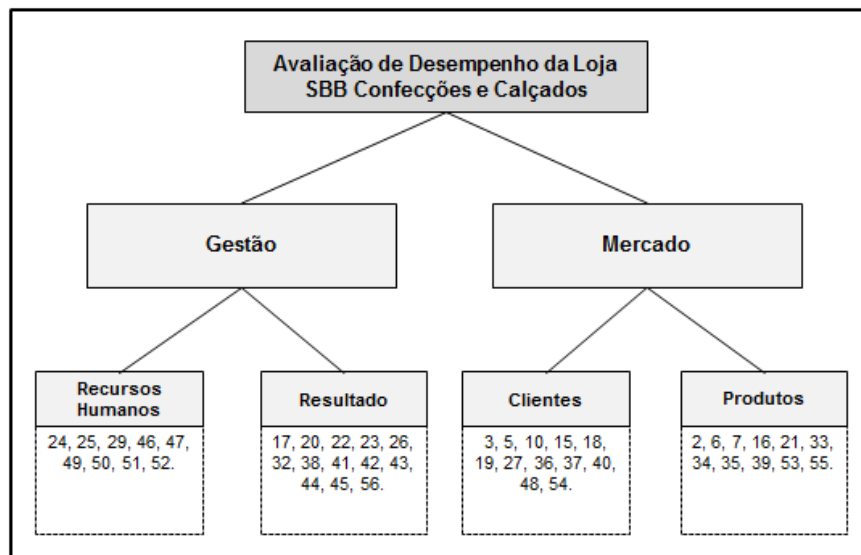


Figura 3: Agrupamentos dos Conceitos em Áreas de Preocupação
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a dimensão “Gestão” é respondida por duas áreas: Recursos Humanos e Resultado e a dimensão “Mercado” é respondida por outras duas áreas: Clientes e Produtos.

Nesta etapa da estruturação do modelo de avaliação de desempenho da Loja SBB Confecções e Calçados foi possível: (i) identificar os Elementos Primários de Avaliação; (ii) elaborar os Conceitos orientados à ação; e (iii) agrupar os Conceitos. Após a conclusão destas três etapas, foi possível iniciar a próxima etapa do processo que é a construção dos Mapas de Relações Meios e Fins e da Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais.

4.1.3 Mapas de Relações Meios e Fins e Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais

Esta fase de elaboração dos Mapas de Relações Meios e Fins consiste no agrupamento dos conceitos em *Clusters*. Na base do Mapa encontram-se os conceitos meios, que são as preocupações operacionais e, em direção ao topo, são apresentados os conceitos fins, que podem ser chamados de preocupações estratégicas. Na construção deste trabalho, foram elaborados quatro mapas de relações meios-fins, onde destaca-se que a elaboração destes mapas é a continuação da construção do conhecimentos nos atores envolvidos no modelo de avaliação de desempenho. Como forma de exemplificação, foram apresentados dois mapas, Figura 4 e 5, sendo que os demais mapas são apresentados no apêndice D.

Durante a construção dos Mapas, surgem conceitos que não estavam destacados nas fases anteriores, estes conceitos apresentam-se com cores diferenciadas e com numeração superior a 100.

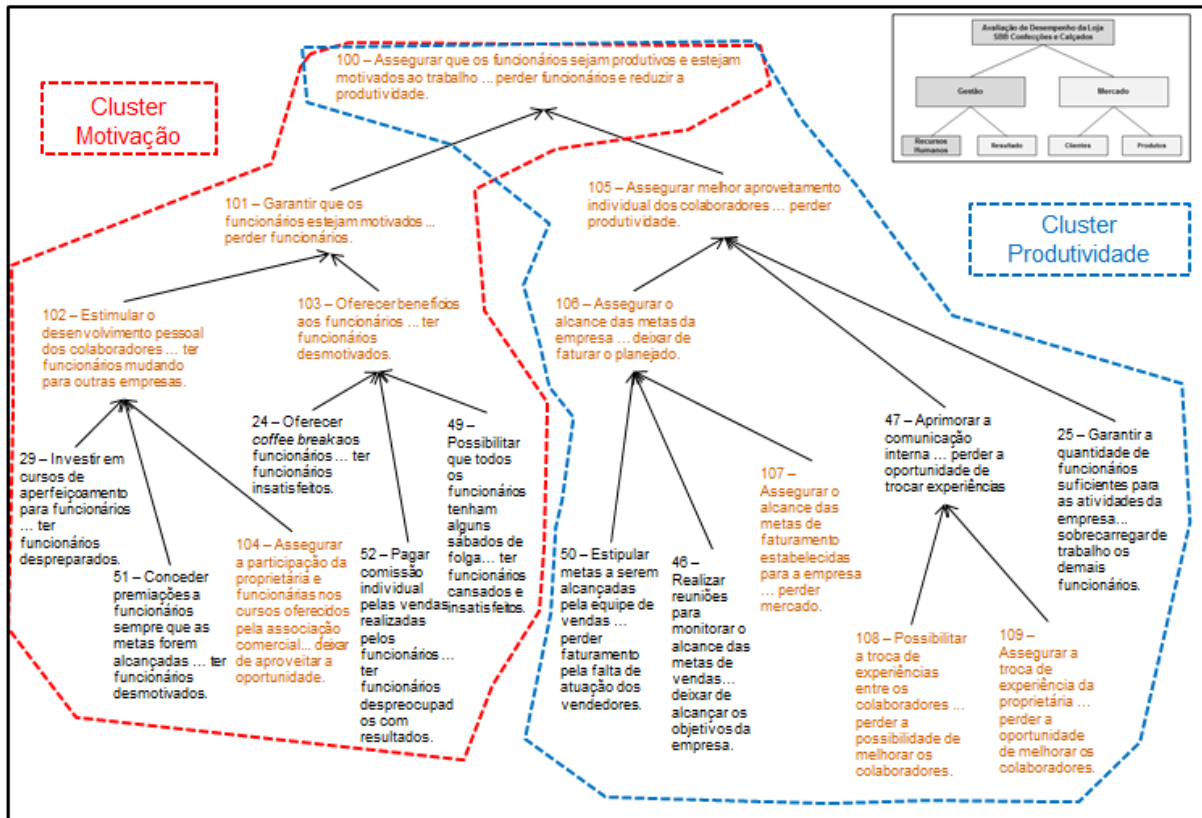


Figura 4: Mapa de Relações Meios-Fins da dimensão Recursos Humanos
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o mapa Recursos Humanos é respondido por dois *clusters*: o primeiro aborda os conceitos de “Motivação”, e o segundo relacionado aos conceitos de “Produtividade”, onde os dois finalizam-se com um conceito em comum às duas dimensões. Na sequência, é apresentado o mapa da dimensão “Resultado” da área de “Gestão”.

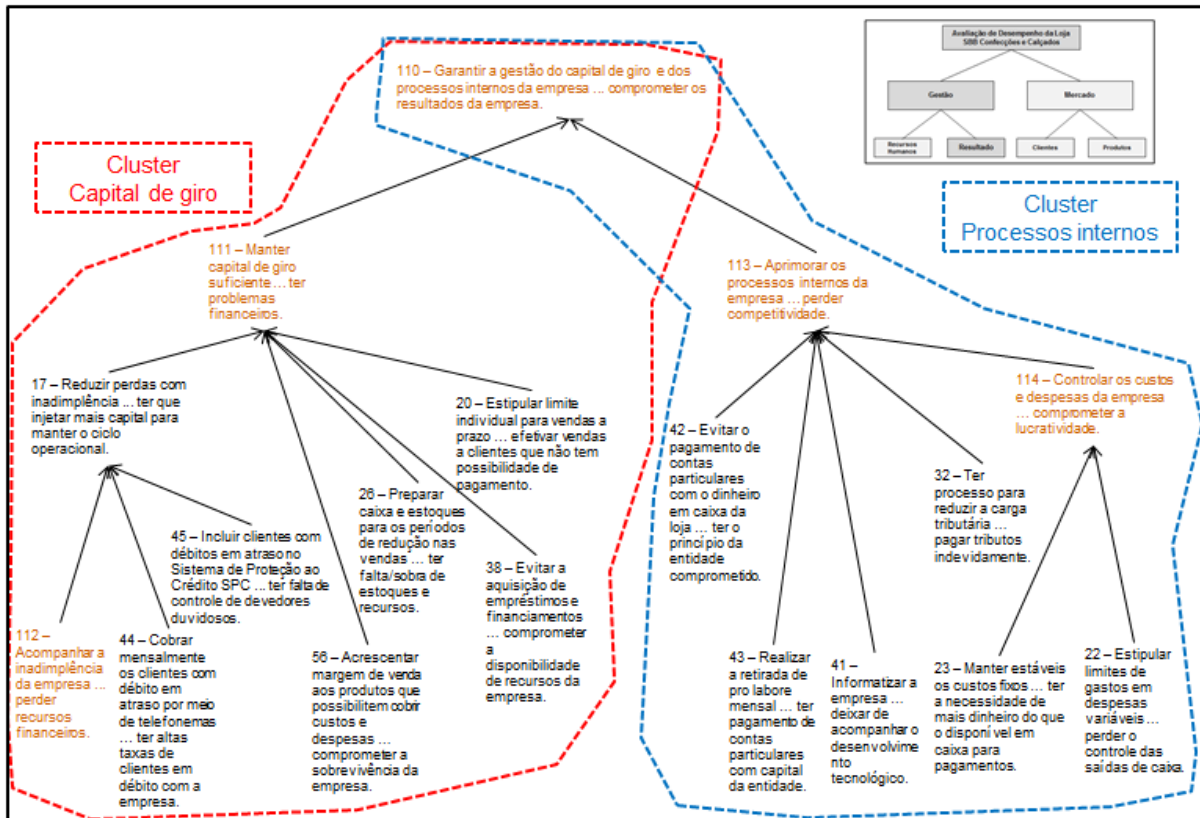


Figura 5: Mapa de Relações Meios-Fins da dimensão Resultado

Fonte: Dados da pesquisa.

O mapa da dimensão “Resultado” é respondida por dois clusters: o primeiro são os aspectos de “Capital de giro”, enquanto o segundo responde pelos aspectos do *cluster* “Processos internos”.

A elaboração dos mapas de relações meios e fins permite identificar relações entre os objetivos operacionais e estratégicos. A visualização destes objetivos estratégicos e operacionais permite ao decisor identificar quais ações são necessárias para o desenvolvimento da organização e por que utilizá-las. Iniciando a análise dos mapas pelo topo em direção à base, utiliza-se a questão de “como agir para atingir o objetivo principal da organização” e na análise dos mapas iniciando pela base em direção ao topo, utiliza-se a questão de “por que agir desta forma”. Assim sendo, a construção dos mapas de relações meios e fins foram elaborados utilizando estes questionamentos em conjunto com o decisor.

A próxima etapa da estruturação do modelo de avaliação de desempenho consistiu na elaboração da Estrutura Hierárquica de Valor utilizando os Mapas de Relações Meios e Fins. A elaboração dos mapas permite identificar os Pontos de Vistas Fundamentais (PVFs) e a estrutura hierárquica de valor. A figura 6 apresenta os pontos de vista fundamentais:

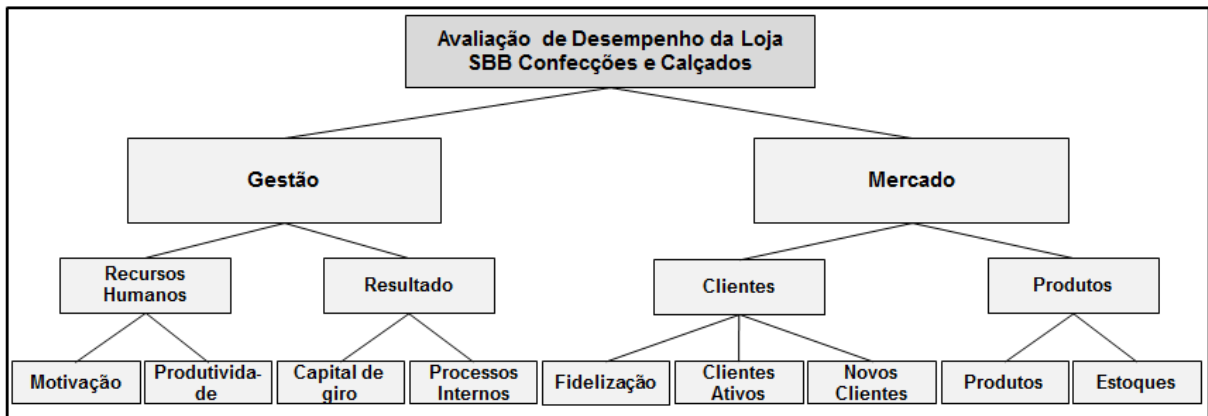


Figura 6: Pontos de Vistas Fundamentais
Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a dimensão “Gestão” é respondida por duas áreas: Recursos Humanos e Resultado, enquanto a dimensão “Mercado” é respondida por outras duas áreas: Clientes e Fornecedores e Produtos. Na análise dos Pontos de Vistas Fundamentais, é possível identificar as principais preocupações do decisor em relação à gestão da organização e o mercado em que atua.

4.1.4 Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores

Esta etapa da estruturação de um modelo de avaliação de desempenho para a Loja SBB Confecções e Calçados consiste na transição do Mapa de Relações Meios e Fins para a elaboração da Estrutura Hierárquica de Valor e a construção dos descritores. Para exemplificar este processo, buscou-se mostrar o processo de transição do mapa para a estrutura hierárquica de valor recortando uma parte do mapa de “Produtividade”.

Os mapas de relações meios-fins são a base para a construção dos descritores e também dos níveis de impacto. Para definir o nível de excelência da empresa para o decisor, é essencial analisar os pólos presentes, o mesmo acontece para definir qual é o nível de impacto mais baixo que a empresa pode chegar, onde os pólos opostos devem ser analisados.

A Figura 7 demonstra o processo descrito como a construção dos descritores e a transferência do mapa de relações meios-fins para a estrutura hierárquica de valor.

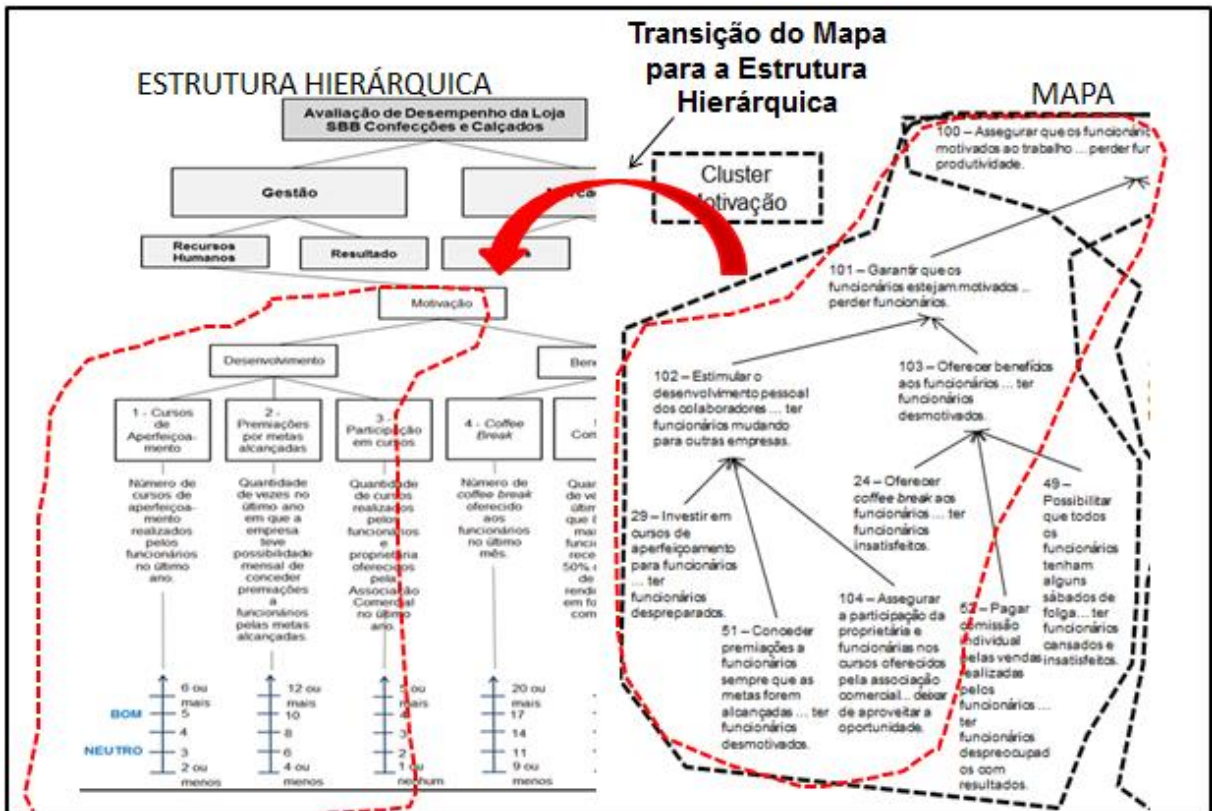


Figura 7: Ilustração da transição do Mapa de Relações Meios-fins para a Estrutura Hierárquica de Valor

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi possível construir a estrutura hierárquica de valor e os descritores para cada Ponto de Vista Elementar e os níveis de referência dos quatro mapas que constituem o modelo de avaliação de desempenho.

A fim de exemplificação, optou-se por apresentar a estrutura hierárquica de valor e descritores de parte do Ponto de Vista Fundamental “Motivação” e também de “Produtividade” possibilitando a comparação com os mapas meios-fins apresentados anteriormente, vale ressaltar que todos os Pontos de Vista Fundamentais são apresentados ao final do trabalho.

Primeiramente, optou-se pela demonstração a Figura 8 da estrutura hierárquica de valor e descritores de parte do PVF “Motivação”.

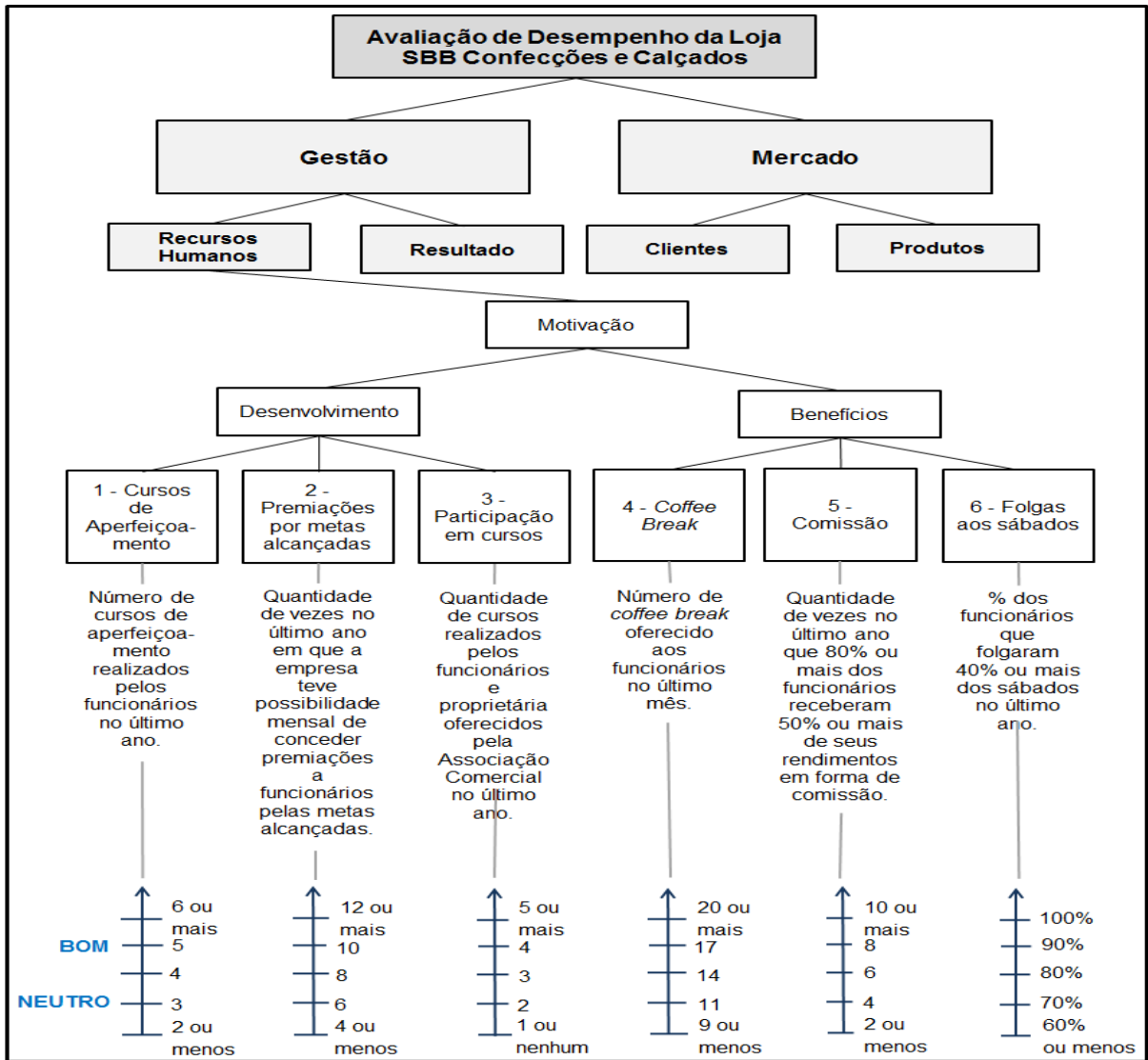


Figura 8: Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores de parte do PVF “Motivação”
 Fonte: Dados da pesquisa.

A estrutura hierárquica de valor e os descritores de parte do PVF “Produtividade” são apresentados na Figura 9.

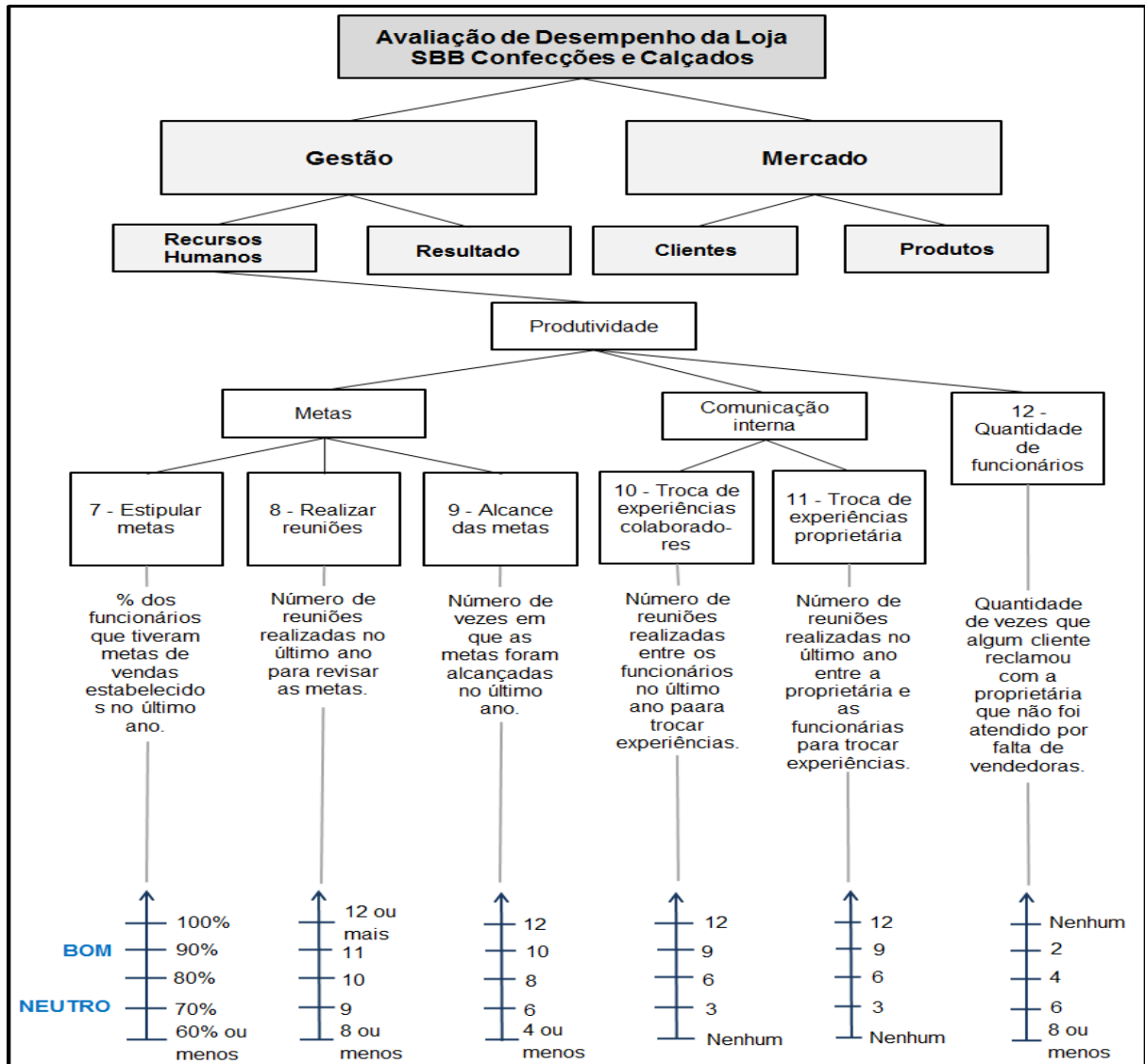


Figura 9: Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores de parte do PVF “Fidelização”
 Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se que na Fase de Estruturação são utilizados descritores ordinais, onde o intervalo entre os níveis tem o mesmo nível de atratividade e foram construídos considerando indicadores financeiros e não financeiros.

Esta etapa é a finalização da fase de estruturação de um modelo de avaliação de desempenho para a Loja SBB Confeções e Calçados. Após a conclusão desta etapa, torna-se possível a quantificação dos indicadores identificados e quantos deles são financeiros ou não financeiros, os quais são apresentados no Quadro 12.

Indicador	Financeiro	Não Financeiro
Número de cursos de aperfeiçoamento realizados pelos funcionários no último ano		X
Quantidade de vezes no último ano em que a empresa teve possibilidade mensal de conceder premiações a funcionários pelas metas alcançadas		X
Quantidade de cursos realizados pelos funcionários e proprietária oferecidos pela Associação Comercial no último ano		X
Número de <i>coffee break</i> oferecido aos funcionários no último mês		X
Quantidade de vezes no último ano que 80% ou mais dos funcionários receberam 50% ou mais de seus rendimentos em forma de comissão	X	
% dos funcionários que folgaram 40% ou mais dos sábados no último ano		X
% dos funcionários que tiveram metas de vendas estabelecidas no último ano		X
Número de reuniões realizadas no último ano para revisar as metas		X
Número de vezes em que as metas foram alcançadas no último ano		X
Número de reuniões realizadas entre os funcionários no último ano para trocar experiências		X
Número de reuniões realizadas no último ano entre a proprietária e as funcionárias para trocar experiências		X
Quantidade de vezes que algum cliente reclamou com a proprietária que não foi atendido por falta de vendedoras		X
Quantidade de vezes no último ano em que a inadimplência foi igual ou superior a 3%	X	
Quantidade clientes inadimplentes a mais de 60 dias que não foi cobrado via telefonema	X	
Quantidade de clientes inadimplentes a mais de 90 dias que não foi inserido seu nome no SPC	X	
% dos produtos vendidos pela empresa que foi calculado o margem de lucro para formar o preço de venda	X	
Número de meses em que a empresa apresentou problemas de falta de caixa ou estoques no último ano	X	
Número de empréstimos ou financiamentos adquiridos no último ano	X	
% dos clientes que têm limite de compras a prazo estipulado seguindo as normas da empresa		X
Número de contas particulares da proprietária pagas com recursos da empresa no último mês		X
Número de meses em que houve retirada de pro labore no último ano	X	
Quantidade de controles internos ou atividades de processos realizados pela empresa sem a ajuda de sistemas informatizados no último ano		X
% de tributos pagos em relação à riqueza que a empresa gerou no último trimestre	X	
Quantidade de vezes no último ano que os custos fixos foram iguais ou superiores a 20% da receita líquida	X	
Número de vezes em que os gastos em despesas variáveis ultrapassaram o limite de 40% estipulado no último ano	X	
% de vendas em que houve contato pós venda		X
% de vendas em que a mercadoria apresentou defeito no último mês		X
Número de reclamações por mau atendimento no último trimestre		X
% das vendas em que o cliente solicitou troca da mercadoria no último mês		X
% dos novos cadastros de clientes realizados seguindo todos os critérios de análise		X
% dos cadastros de clientes que foram atualizados no último trimestre		X
Número de clientes que não encontrou o que buscava no último mês		X
Número de vezes que os clientes reclamaram de não ter opção de		X

comprar produtos de segunda linha no último semestre		
Quantidade de clientes que tiveram 15% ou mais de desconto na compra a vista no último semestre	X	
Quantidade de clientes que reclamaram com a proprietária em relação às marcas e preços fornecidos pela empresa no último mês		X
% de vendas realizadas após a concessão de condicional no último mês	X	
Número de novos cadastros de clientes que são de cidades vizinhas no último trimestre		X
% dos novos clientes prospectados que a empresa entrou em contato no último trimestre		X
Quantidade de clientes que informaram o meio de comunicação que ouviu propaganda da empresa no último semestre		X
% do faturamento da empresa investido nos meios de comunicação informados pelos clientes no último semestre	X	
Quantidade de prêmios recebidos pela empresa nos últimos 5 anos por ser a mais lembrada pelos clientes		X
% de trocas por defeitos em relação às vendas ocorridas no último mês		X
Número de reclamações ocorridas devido à falta de qualidade dos produtos no último mês		X
Quantidade de reclamações de clientes que os preços são muito alto ou muito baixo no último ano		X
% das compras que foram realizadas em outras cidades/ estados no último trimestre		X
Número de novas parcerias firmadas com fábricas no último ano		X
% dos pagamentos a fornecedores que foram realizados à vista no último mês	X	
% dos fornecedores que realizam troca de mercadorias com defeito no último trimestre		X
% dos fornecedores que realizam devolução de mercadorias com pouco giro no último trimestre		X
% dos estoques que está atualizado com lançamentos de moda no último trimestre		X
% dos produtos tendências de moda apresentados em mostras que foram adquiridos no último trimestre		X
% de compras realizadas fora da época de comercialização no último ano		X
% dos estoques que retornaram para comercialização que restaram da estação passada no último ano		X
Número de liquidações realizadas no último ano		X

Quadro 12: Indicadores financeiros e não financeiros identificados

Fonte: Dados da pesquisa

No contexto avaliado, os indicadores financeiros podem ser definidos como aqueles que influenciam diretamente no desempenho econômico-financeiro da empresa e indicadores não financeiros como aquela que influenciam indiretamente no desempenho econômico-financeiro da organização (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

Assim sendo, Attadia e Martins (2003) propõem que o modelo de avaliação de desempenho deve ser constituído por indicadores financeiros e não financeiros alinhados com a estratégia da organização, onde a mesma pode vir a adotar o modelo de avaliação proposto a fim de auxiliar na medição do seu desempenho.

Neste contexto nota-se a relevância em utilizar estes indicadores na estruturação do modelo de avaliação proposto que resultou em 54 indicadores, sendo que destes 15 indicadores financeiros e 39 não financeiros.

Após a identificação dos indicadores financeiros e não financeiros presentes no modelo de avaliação estruturado, apresenta-se o Quadro 13 comparando-os com os propostos pelos autores da literatura para micro e pequenas empresas.

Indicadores da Literatura	Indicadores do Modelo Desenvolvido
Custos	Quantidade de vezes no último ano que os custos fixos foram iguais ou superiores a 20% da receita líquida.
Qualidade	% de vendas em que a mercadoria apresentou defeito no último mês; % de trocas por defeitos em relação às vendas ocorridas no último mês; Número de reclamações ocorridas devido à falta de qualidade dos produtos no último mês.
Taxa de satisfação dos clientes	Quantidade de vezes que algum cliente reclamou com a proprietária que não foi atendido por falta de vendedoras; Número de reclamações por mau atendimento no último trimestre; Número de clientes que não encontrou o que buscava no último mês; Número de vezes que os clientes reclamaram de não ter opção de comprar produtos de segunda linha no último semestre; Quantidade de clientes que reclamaram com a proprietária em relação as marcas e preços fornecidos pela empresa no último mês.
Produtividade	% dos funcionários que tiveram metas de vendas estabelecidas no último ano; Número de vezes em que as metas foram alcançadas no último ano.
Giro dos estoques	% dos estoques que está atualizado com lançamentos de moda no último trimestre; % dos produtos tendências de moda apresentados em mostras que foram adquiridos no último trimestre; % de compras realizadas fora da época de comercialização no último ano; % dos estoques que retornaram para comercialização que restaram da estação passada no último ano; Número de liquidações realizadas no último ano.
Contas a receber	Quantidade de vezes no último ano em que a inadimplência foi igual ou superior a 3%; Quantidade clientes inadimplentes há mais de 60 dias que não foi cobrado via telefonema; Quantidade de clientes inadimplentes há mais de 90 dias que não foi inserido seu nome no SPC.
Margem de lucro	% dos produtos vendidos pela empresa que foi calculado a margem de lucro para formar o preço de venda.

Quadro 13: Indicadores da literatura e do modelo desenvolvido

Fonte: Dados da pesquisa

A apresentação do Quadro 13 permite a verificação de que dos 54 indicadores propostos no modelo construído, 21 encontram-se na literatura que compõem o portfólio utilizado. Verifica-se que dos indicadores propostos na literatura, os que mais aparecem no modelo estruturado no presente trabalho são de

giro de estoques e satisfação dos clientes, o que demonstra áreas de preocupação do decisor da empresa estudada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o presente trabalho responde ao problema de pesquisa proposto: Quais indicadores financeiros e não financeiros devem ser considerados para avaliar o desempenho de uma microempresa comercial? Onde foram identificados 54 indicadores de desempenho, sendo que destes 15 indicadores financeiros e 39 indicadores não financeiros.

Quanto ao objetivo deste estudo foi estruturar um modelo de avaliação de desempenho organizacional para a empresa SBB Confecções e Calçados por meio de indicadores financeiros e não financeiros. Entende-se que o objetivo foi alcançado por meio da utilização da MCDA-C para realizar a estruturação do modelo proposto. Para o alcance do objetivo foi necessário:

- Analisa-se o contexto em que a empresa está inserida, identificação dos atores que influenciam direta ou indiretamente no desenvolvimento da mesma e definição do rótulo que melhor representa as percepções do decisor em relação ao problema de pesquisa, conforme quadro 8. Tal procedimento também foi realizado no trabalho de Bortoluzzi et al. (2013) e Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2011).

- Identifica-se todas as preocupações do decisor em relação à gestão da empresa por meio de entrevistas, os quais deram origem aos EPAs que posteriormente foram estudados detalhadamente como realizado no trabalho de Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010) os quais deram origem aos conceitos orientados à ação, conforme quadros 9 e 10.

- Agrupar os conceitos em clusters, dando origem aos 4 mapas de relações meios e fins (recursos humanos, resultado, clientes e produtos) os quais geraram 9 Estruturas Hierárquicas de Valor, este procedimento foi adotado na elaboração do estudo de Ensslin et al. (2013) e também por Valmorbidia et al. (2012).

- Construir descritores que possibilitem a medição do desempenho da empresa estudada como realizado no trabalho de Ensslin et al. (2013), o qual está demonstrado no apêndice E o qual finaliza a estruturação do modelo proposto.

As limitações da pesquisa são: (i) a elaboração do presente trabalho limitou-se à fase de estruturação, ou seja, a fase de avaliação e recomendações não foi realizada, e (ii) o modelo tem características particulares da empresa e do decisor onde o trabalho foi realizado, não tendo validade para ser reutilizado em outro contexto.

Como sugestão para futuras pesquisas, identifica-se a possibilidade de realização das demais fases do modelo estruturado para a empresa estudada (avaliação e recomendações) e também de que o modelo sejam estruturados para outras empresas utilizando os conceitos definidos pelos seus decisores, a fim de que a ferramenta Metodologia Multicritério de Avaliação de Desempenho (MCDA-C) torne-se cada vez mais utilizada na avaliação de desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ATTADIA, Lesley Carina do Lago; MARTINS, Roberto Antonio. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**, São Paulo (SP), v. 13, n. 2, p. 33-41, mar./ago. 2003.

BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos (SP), v. 18, n. 3, p. 633-650, jun. 2011b.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho econômico financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio a decisão construtivista (MCDA-C). **Revista Alcance**, Vale do Itajaí (SC), v. 18, n. 2, p. 200-218, 2011c.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo (SP), v. 12, n. 37, p. 425-446, out./dez. 2010c.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: Investigação de uma Empresa de Porte Médio do Ramo Moveleiro. **Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção**, Florianópolis (SC), v. 10, n. 3, p. 551-576, set. 2010.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho das variáveis financeiras e não financeiras que respondem pelo desempenho de uma indústria de móveis. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa (PR), v. 7, n. 2, p. 24-47, set. 2011d.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Congruências e divergências na avaliação de desempenho organizacional em pesquisas publicadas em periódicos nacionais e internacionais. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel (PR), v. 9, n. 17, p. 75-95, set. 2010a.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Construção de um modelo de avaliação de desempenho para a gestão financeira de uma empresa de informática. **CAP Accounting and Management**, v. 4, n. 4, p. 12-22, 2010b.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Metodologia multicritério para avaliação de desempenho da gestão de uma empresa familiar. **GEPROS-Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 6, n. 3, p.109-127, 2011a.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho de redes de pequenas e médias empresas (PMES): lacunas e oportunidades de pesquisa. In: Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2012.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. VALMORBIDA, Sandra Mara lesbik. Avaliação de desempenho de redes de pequenas e médias empresas (PMEs): processo de busca bibliográfica e bibliometria. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 2011. Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2011a.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. VALMORBIDA, Sandra Mara lesbik. Avaliação de desempenho de redes de pequenas e médias empresas (PMEs): estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 2011. Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2011b.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. VALMORBIDA, Sandra Mara lesbik. Indicadores de desempenho propostos em pesquisas nacionais e internacionais para avaliar redes de pequenas e médias empresas (PMEs). In: Encontro da ANPAD - ENANPAD, 36., 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012a.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; VALMORBIDA, Sandra Mara lesbik. Vantagens de aderir a uma rede de pequenas e médias empresas (PMEs): análise da literatura nacional X internacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEO, 2012b.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; VALMORBIDA, Sandra Mara lesbik. Avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. **R. eletr. Estrat. neg**, v. 4, n. 2, p. 202-222, 2011.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; LYRIO, Maurício Vasconcellos Leão; ENSSLIN, Leonardo. Proposta de um modelo multicritério de avaliação de desempenho econômico-financeiro para apoiar decisões de investimentos em empresas de capital aberto. **CAP Accounting and Management**, v. 3, n. 3, p. 92-100, 2009.

BORTOLUZZI, Sandro César; SILVA, Marivânia Rufato da; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Estruturação de um Modelo de Avaliação de Desempenho para a Gestão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília (DF), v. 7, n. 1, p. 35-57, jan./mar. 2013.

CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; Almeida, Moisés Araújo. Utilização de Indicadores de Desempenho em Agroindústrias Paraibanas. In: XLIV Congresso da Sober, 2006, Fortaleza. **Anais...** Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/5/609.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2014.

COSTA, Helton Luiz Alves; PEIXOTO, José Antonio Assunção; DIAS, Lilian Martins da Motta. Medir e avaliar desempenho no processo de gestão da manutenção industrial: um estudo de caso. In: XXVI ENEGEP, 2006, Fortaleza. **Anais...** Disponível em: <http://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450305_8398.pdf>. Acesso em 16 ago. 2014.

DUTRA, Ademar. Metodologias para Avaliar o Desempenho Organizacional: Revisão e Proposta de uma Abordagem Multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis (SC), v. 2, n. 3, p. 25-56, jan./jun. 2005.

DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; LIMA, Marcus Vinícius Andrade de. A Incorporação da Dimensão Integrativa nos Processos de Avaliação do Desempenho Organizacional: Um Estudo de Caso. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Rioja (AR), v. 6, n. 11, p. 109-136. 2009.

ENSSLIN, Leonard; MONTIBELLER, Gilberto; NORONHA, Sandro MacDonald. **Apoio à decisão**: Metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: Editora Insular, 2001.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI, Sérgio Murilo; REINA, Donizete; DIAS, José dos Santos. Uma Perspectiva Teórica para o Gerenciamento e para Alavancagem do Desempenho do Capital Humano como subsídio para alcançar a Estratégia Organizacional. **Revista ANGRAD**, v. 9, p. 547-568, 2008.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; ROCHA, Silvano; MARAFON, Alysson Diego; MEDAGLIA, Thalita Assad. Modelo multicritério de apoio à decisão

construtivista no processo de avaliação de fornecedores. **Revista Produção**, Rio de Janeiro (RJ), v. 23, n. 2, p. 402-421, jun. 2013.

ENSSLIN, Leonardo; GIFFHORN, Edilson; ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI, Sérgio Murilo; VIANNA, William Barbosa. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro (RJ), v. 30, n. 1, p. 125-152, jan./abr. 2010.

ENSSLIN, Leonardo; QUEIROZ, Shirley Gomes; GRZEBIELUCKAS, Cleci; ENSSLIN, Sandra Rolim; NICKEL, Elton; BUSON, Marcos Albuquerque; BALBIM JUNIOR, Aalceu. Identificação das necessidades do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos: uma proposta de inovação ilustrada para o segmento automotivo. **Produção**, v. 21, n. 4, p. 555-569, 2011.

ENSSLIN, Sandra Rolim; CARVALHO, Fernando Nitz de; GALLON, Alessandra Vasconcelos; ENSSLIN, Leonardo. Uma Metodologia Multicritério(MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, p. 136-163, 2008.

ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; YAMAKAWA, Eduardo Kazumi; NAGAOKA, Marilda da Penha Teixeira; KLINGUELFUS, Gustavo; SIEBERT, Luciano Cavalcante; AOKI, Alexandre RASI. Gestão do investimento em eficiência energética em clientes industriais com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa (PR), v. 9, n. 1, p. 24-52, 2013.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

FAGUNDES, Fábio Mello; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...** Disponível em: <www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?dd1=4559&dd99=pdf>. Acesso em: 16 ago. 2014.

GARENCO, Patrizia; BIAZZO, Stefano; BITITCI, Umit. Performance measurement systems in SMEs. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47. 2005.

GIMENEZ, Fernando. Estratégia e criatividade em pequenas empresas. **Revista de Administração**, São Paulo (SP), v. 28, n. 2, p. 72-82, abr./jun. 1993.
GRZEBIELUCKAS, Cleci; BUSON, Marcos Albuquerque; QUEIROZ, Shirley Gomes; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; NICKEL, Elton; BALBIM JUNIOR,

Alceu. Instrumento para identificação das necessidades do consumidor no processo de desenvolvimento do design: um estudo ilustrado com o projeto de um automóvel. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 2, p. 337-350, 2011.

LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira, ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Contribuições à Gestão Estratégica de Organizações quando analisados na Visão de seu Desempenho. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica Gestão Organizacional**, v.2, n.9. 2011a.

LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira, ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. A performance measurement view of IT project management. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 2, p. 132-151, 2011b.

LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira, ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Um estudo de caso sobre gerenciamento de portfólio de projetos e apoio à decisão multicritério. **Revista Gestão Industrial**, v. 6, n. 1, p. 1-29, 2010.

LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira, ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. A performance measurement framework in portfolio management: A constructivist case. **Management Decision**, v. 49, n. 3-4, p. 648-668, 2011a.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo (SP), v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LIMA, Amadeu Nascimento. IMONIANA, Joshua Onome. Um Estudo sobre a Importância do Uso das Ferramentas de Controle Gerencial nas Micro, Pequenas e Médias Empresas Industriais no Município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, São Bernardo do Campo (SP), v. 2, n. 1, jan./abr. 2011.

LIMA, Andrea Cavalcante Correia; PONTE, Vera Maria Rodrigues. Um estudo sobre os fatores-chave na implantação de modelos de medição do desempenho organizacional. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo (RS), v. 3, n. 3, p. 285-296, set./dez. 2006.

LIMA, Edmilson de Oliveira. As definições de Micro, Pequena e Média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: II EGEPE, 2001, Londrina. **Anais...** Disponível em: <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-03.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2014.

LYRIO, Maurício Vasconcellos Leão; DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Construção de um modelo de avaliação de desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis: A proposta da

metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista. **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 5, n. 2, p. 31-40, 2007.

MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; SILVA, Fabrícia de Farias da. Análise de desempenho organizacional: Propondo uma modelagem utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. **Revista Alcance**, Vale do Itajaí (SC), v. 12, n. 2, p. 211-232, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MORAES, L.; GARCIA, R.; ENSSLIN, L.; CONCEIÇÃO, M. J.; CARVALHO, S. M. The multicriteria analysis for construction of benchmarks to support the Clinical Engineering in the Healthcare Technology Management. **European Journal of Operational research**, v. 200, n. 2, p. 607-615, 2010.

NAGAOKA, Marilda da Penha Teixeira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; NAGAOKA, Alberto Kazushi. Desenvolvimento De Modelo Para Apoiar A Gestão De Uma Fazenda Experimental. **RACE Unoesc**, v. 11, n. 1 Edição Especial Agronegócios, p. 53-74, 2012.

NASCIMENTO, Sabrina do; BORTOLUZZI, Sandro César; DUTRA, Ademar. Mapeamento dos Indicadores de Desempenho Organizacional em Pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no período de 2000 a 2008. In: Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v46n4/a04v46n4.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2014.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Revista de Gestão da Universidade de São Paulo, Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo (SP), v. 1, n. 3, p., 1996.

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de Oliveira. Proposta de Pesquisa para Avaliar a Necessidade de se Medir o Desempenho Financeiro das Micro e Pequenas Empresas. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003, Salvador. **Anais...** Disponível em: [http://www.ufpe.br/conpe/download/arquivos/20071121170415_Peq_emp___proposta_para_avaluar_desempenho\[1\].pdf](http://www.ufpe.br/conpe/download/arquivos/20071121170415_Peq_emp___proposta_para_avaluar_desempenho[1].pdf). Acesso em: 16 ago. 2014.

RAFAELI, Leonardo; MULLER, Cláudio José. Estruturação de um Índice Consolidado de Desempenho Utilizando o AHP. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos (SP), v. 14, n. 2, p. 363-377, mai./ago. 2007.

Receita Federal: **Simples – Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP)**. Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr108a200.htm>>. Acesso em: 24 set. 2014.

ROSA, Fabricia Silva; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; LUNKES, Rogério João. Environmental Disclosure Management: A Construtivist Case. **Management Decision**, v. 50, n. 6, p. 1-23, 2012.

Sebrae. **Critérios de Classificação de Empresas: EI – ME – EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 24 set. 2014.

SIQUEIRA, Márcio; ROSA, Eurycibíades Barra; OLIVEIRA, Ana Francisca de. Medindo o Desempenho das Pequenas Indústrias de Malhas: Um Estudo de Caso. **Revista Economia e Gestão**, Poços de Caldas (MG), v. 1, n. 0, p., jul./nov. 2008.

TASCA, Jorge Eduardo; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 46, p. 647-675, 2012.

TAVARES, Bruno; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; Lima, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho. Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, Blumenau (SC), v. 14, n. 4, p. 11-27, out./dez. 2010.

TEZZA, Rafael; ZAMCOPÉ, Fábio Cristiano; ENSSLIN, Leonardo. A metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista para a identificação e avaliação de habilidades para o setor de estampanaria têxtil. **Gepros. Gestão da Produção, operações e sistemas**, v. 5, n. 1, 2010.

VALMORBIDA, Sandra Mara lesbik; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar; BORTOLUZZI, Sandro César. Gestão financeira e orçamentária governamental: uma análise multicritério. In: Encontro de Administração Pública e Governo, 2012, Brasília. **Anais...** Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG19.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2014.

ZAGO, Camila Avozani; ABREU, Leonor Farias; GRZEBIELUCKAS, Cleci; BORNIA, Antonio Cezar. Modelo de Avaliação de Desempenho Logístico com Base no Balanced Scorecard (BSC): Proposta para uma Pequena Empresa. **Revista da Micro e Pequena empresa**, Campo Limpo Paulista (SP), v. 2, n. 1, p. 19-37, 2011.

ZAMCOPÉ, Fábio Cristiano; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; DUTRA, Ademar. Modelo para avaliar o desempenho de operadores logísticos – um estudo de caso na indústria têxtil. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 4, p. 693-705, 2010.

APÊNDICE A – Exposição dos dez trabalhos que compõem a amostra após executadas as quatro fases da coleta de artigos descrita no item 3.2

NOME	ANO	NÚMERO DE CITAÇÕES	REVISTA/ CONGRESSO/ SEMINÁRIO
Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas	2009	4	XXXIII Encontro da ANPAD
Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial	2010	27	Revista Brasileira de Gestão de Negócios
Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008	2009	7	Encontro da ANPAD
Medindo o desempenho das pequenas indústrias de malhas: um estudo de caso	2008	3	Revista Economia e Gestão
Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no Balanced Scorecard (BSC): proposta para uma pequena empresa	2011	5	Revista da Micro e Pequena Empresa
Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro	2010	8	Revista Científica Eletrônica De Engenharia de Produção
Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas	2003	13	XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção
Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul	2011	7	Revista da Micro e Pequena Empresa
Um estudo sobre os fatores-chave na implantação de modelos de medição do desempenho organizacional	2006	8	Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos
Utilização de Indicadores de Desempenho em Agroindústrias Paraibanas	2006	2	XLIV Congresso da SOBER

APÊNDICE B – Elementos Primários de Avaliação com respectivos conceitos orientados à ação

EPAs	Conceitos
1 - Variedade de mercadorias	SUPRIMIDO
	2 – Buscar mercadorias em outras cidades/estados ... ter falta de diversidade de mercadorias.
2 - Satisfação de clientes	3 – Oferecer marcas e preços que satisfaçam a expectativa de clientes ... perder clientes.
3 - Competitividade	SUPRIMIDO
	5 – Manter a empresa entre as mais lembradas pelos clientes ... perder competitividade e novos clientes.
4 - Tendências de moda	6 – Acompanhar as tendências de moda ... ter estoques com pouco giro.
	7 – Trazer lançamentos de moda a fim de serem disponibilizados na empresa ... ter estoques desatualizados com as tendências.
5 - Conselhos deliberativos	SUPRIMIDO
	SUPRIMIDO
6 - Clientes	10 – Conquistar novos clientes ... deixar de conquistar clientes potenciais.
	SUPRIMIDO
7 - Preço	SUPRIMIDO
8 - Disputa de mercado com cidades vizinhas	SUPRIMIDO
9 - Marcas	SUPRIMIDO
10 - Atendimento	15 – Manter bom atendimento e cordialidade ... perder clientes.
11 - Qualidade	16 – Oferecer produtos com qualidade, preços competitivos e diversidade ... deixar clientes insatisfeitos.
12 - Inadimplência	17 – Reduzir perdas com inadimplência ... ter que injetar mais capital para manter o ciclo operacional.
13 - Cadastro de clientes	18 – Manter atualizado o cadastro de clientes ... faltar dados para melhor atender os clientes.
	19 – Filtrar criteriosamente o cadastro de novos clientes ... efetivar vendas a clientes que possam ser devedores duvidosos.
	20 – Estipular limite individual para vendas a prazo ... efetivar vendas a clientes que não tem possibilidade de pagamento.
14 - Fornecedores	21 – Firmar parcerias com fábricas para compra direta ... comprar mercadorias com preços maiores.
15 - Despesas variáveis	22 – Estipular limites de gastos em despesas variáveis ... perder o controle das saídas de caixa.
16 - Custos fixos	23 – Manter estáveis os custos fixos ... ter a necessidade de mais dinheiro do que o disponível em caixa para pagamentos.
17 - Funcionários	24 – Oferecer coffee break aos funcionários ... ter funcionários insatisfeitos.

	25 – Garantir a quantidade de funcionários suficientes para as atividades da empresa... sobrecarregar de trabalho os demais funcionários.
18 - Sazonalidade	26 – Preparar caixa e estoques para os períodos de redução nas vendas ... ter falta/sobra de estoques e recursos.
19 - Expansão	27 – Expandir os negócios da empresa abrindo uma nova empresa com produtos de segunda linha ... deixar de atender clientes com menor poder aquisitivo.
20 - Investimento	SUPRIMIDO
	29 – Investir em cursos de aperfeiçoamento para funcionários ... ter funcionários despreparados.
21 - Marketing	SUPRIMIDO
22 - Imagem	SUPRIMIDO
23 - Carga tributária	32 – Ter processo para reduzir a carga tributária ... pagar tributos indevidamente.
24 - Estoques	33 – Renovar estoques ao início de cada estação ... ter estoques obsoletos.
	34 – Realizar a compra de mercadorias somente quando necessário ... ter excesso de mercadorias.
	35 – Ter apenas produtos em estoques que tenham potencial de venda ... ter dinheiro investido em estoques de baixo giro.
25 - Descontos concedidos	36 – Conceder descontos nas vendas à vista ... ter mais vendas a prazo.
26 - Devoluções	37 – Realizar a devolução de mercadorias quando solicitada pelo cliente ... ter clientes insatisfeitos.
27 - Endividamento	38 – Evitar a aquisição de empréstimos e financiamentos ... comprometer a disponibilidade de recursos da empresa.
	39 – Dar preferência pelo pagamento à vista de fornecedores a fim de negociar descontos ... ter mercadorias com custo maior.
28 - Condicional	40 – Disponibilizar condicional aos clientes que solicitarem ... perder vendas a clientes que não podem deslocar-se à empresa.
29 - Informatização	41 – Informatizar a empresa ... deixar de acompanhar o desenvolvimento tecnológico.
30 - Separação do capital próprio com o da empresa	42 – Evitar o pagamento de contas particulares com o dinheiro em caixa da loja ... ter o princípio da entidade comprometido.
	43 – Realizar a retirada de pro labore mensal ... ter pagamento de contas particulares com capital da entidade.
31 - Cobrança	44 – Cobrar mensalmente os clientes com débito em atraso por meio de telefonemas ... ter altas taxas de clientes em débito com a empresa.
	45 – Incluir clientes com débitos em atraso no Sistema de Proteção ao Crédito SPC ... ter falta de controle de devedores duvidosos.

32 - Comunicação interna	46 – Realizar reuniões para monitorar o alcance das metas de vendas... deixar de alcançar os objetivos da empresa.
	47 – Aprimorar a comunicação interna ... perder a oportunidade de trocar experiências
33 - Pós venda	48 – Acompanhar o cliente após a finalização da venda (pós-venda) ... ter clientes insatisfeitos.
34 - Carga horária	49 – Possibilitar que todos os funcionários tenham alguns sábados de folga... ter funcionários cansados e insatisfeitos.
35 - Metas	50 – Estipular metas a serem alcançadas pela equipe de vendas ... perder faturamento pela falta de atuação dos vendedores.
	51 – Conceder premiações a funcionários sempre que as metas forem alcançadas ... ter funcionários desmotivados.
36 - Comissões	52 – Pagar comissão individual pelas vendas realizadas pelos funcionários ... ter funcionários despreocupados com resultados.
37 - Mercadorias com defeito	53 – Priorizar a compra de fornecedores que facilitem a troca de mercadorias com defeito ... ter mercadorias com defeitos estocadas.
	54 – Trocar mercadorias vendidas que apresentarem defeito sempre que solicitado pelo cliente ... perder clientes.
38 - Lucratividade	55 – Realizar compra de mercadorias com custos menores e maior diversidade ... ter a lucratividade comprometida.
	56 – Acrescentar margem de venda aos produtos que possibilitem cobrir custos e despesas ... comprometer a sobrevivência da empresa.

APÊNDICE C - Conceitos que surgiram durante a construção dos Mapas de
Relações Meios e Fins

100 – Assegurar que os funcionários sejam produtivos e estejam motivados ao trabalho ... perder funcionários e reduzir a produtividade.
101 – Garantir que os funcionários estejam motivados ... perder funcionários.
102 – Estimular o desenvolvimento pessoal dos colaboradores ... ter funcionários mudando para outras empresas.
103 – Oferecer benefícios aos funcionários ... ter funcionários desmotivados.
104 – Assegurar a participação da proprietária e funcionárias nos cursos oferecidos pela associação comercial... deixar de aproveitar a oportunidade.
105 – Assegurar melhor aproveitamento individual dos colaboradores ... perder produtividade.
106 – Assegurar o alcance das metas da empresa ... deixar de faturar o planejado.
107 – Assegurar o alcance das metas de faturamento estabelecidas para a empresa ... perder mercado.
108 – Possibilitar a troca de experiências entre os colaboradores ... perder a possibilidade de melhorar os colaboradores.
109 – Assegurar a troca de experiência da proprietária ... perder a oportunidade de melhorar os colaboradores.
110 – Garantir a gestão do capital de giro e dos processos internos da empresa ... comprometer os resultados da empresa.
111 – Manter capital de giro suficiente ... ter problemas financeiros.
112 – Acompanhar a inadimplência da empresa ... perder recursos financeiros.
113 – Aprimorar os processos internos da empresa ... perder competitividade.
114 – Controlar os custos e despesas da empresa ... comprometer a lucratividade.
115 – Alcançar a completa satisfação dos clientes e conquistar novos... ter queda nas vendas.
116 – Manter os clientes atuais satisfeitos com a loja ... perder clientes para o concorrente.
117 – Aumentar o número de clientes ativos ... ter queda de competitividade.
118 – Aprimorar o processo de cadastro de clientes ... ter falta de informações ou tê-las inconsistentes.
119 – Atender aos diferentes públicos de consumidores... perder vendas.
120 – Conquistar clientes nas cidades vizinhas ... deixar de conquistar novos clientes.
121 – Investir em marketing e propaganda ... deixar de ser conhecido.
122 – Prospectar novos clientes nas cidades vizinhas ... deixar de aumentar a quantidade de clientes.
123 – Entrar em contato com os novos clientes prospectados ... perder a oportunidade de aumentar a quantidade de clientes.
124 – Identificar os meios de propaganda com foco na empresa ... fazer propaganda ineficiente.
125 – Investir nos meios de marketing eficiente para a empresa ... deixar de conquistar clientes novos.
126 – Assegurar qualidade e diversidade nos produtos adquiridos pelos empresa ... perder clientes.
127 – Garantir a qualidade dos produtos vendidos pela empresa ... perder clientes.
128 – Garantir produtos aos clientes que não apresentem defeitos ... perder clientes.
129 – Assegurar que o cliente esteja satisfeito com a qualidade do produto ... perder clientes.
130 – Oferecer produtos com preços diversificados ... deixar de atender a todos os públicos.

131 – Ter gestão sobre os estoques da empresa ... manter estoques obsoletos.
--

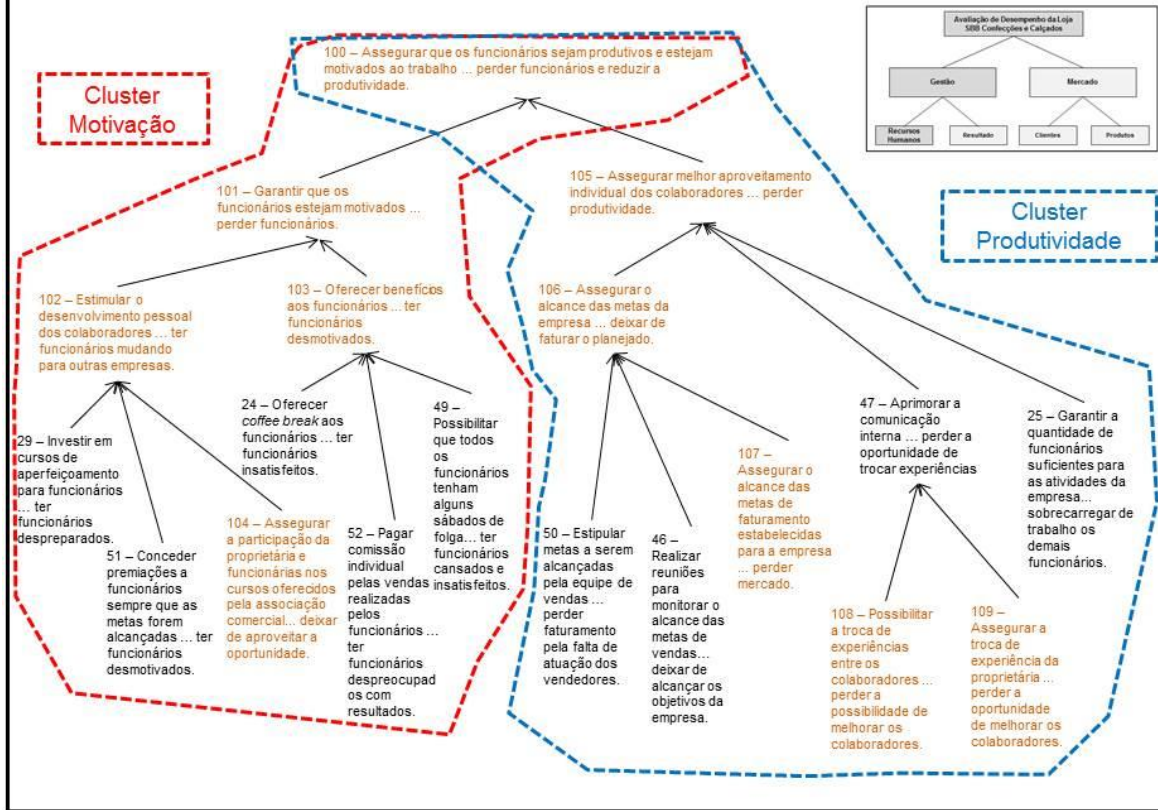
132 – Assegurar que as compras sejam realizadas em fornecedores que permitam trocas ... perder dinheiro com fornecedores que não trocam mercadorias por defeito ou de pouco giro.

133 – Priorizar a compra de fornecedores que possibilitem devolução de mercadorias com pouco giro ... ter estoques de coleções ultrapassadas.

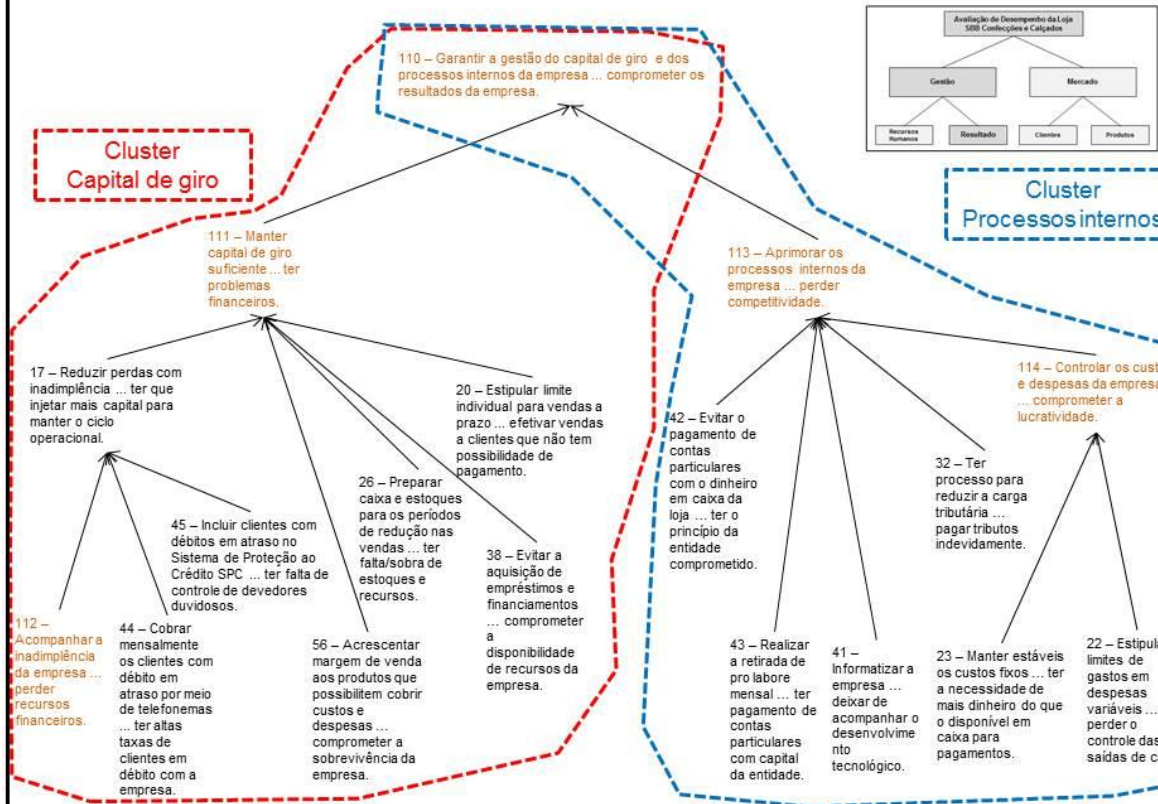
134 – Realizar liquidações ... perder competitividade.
--

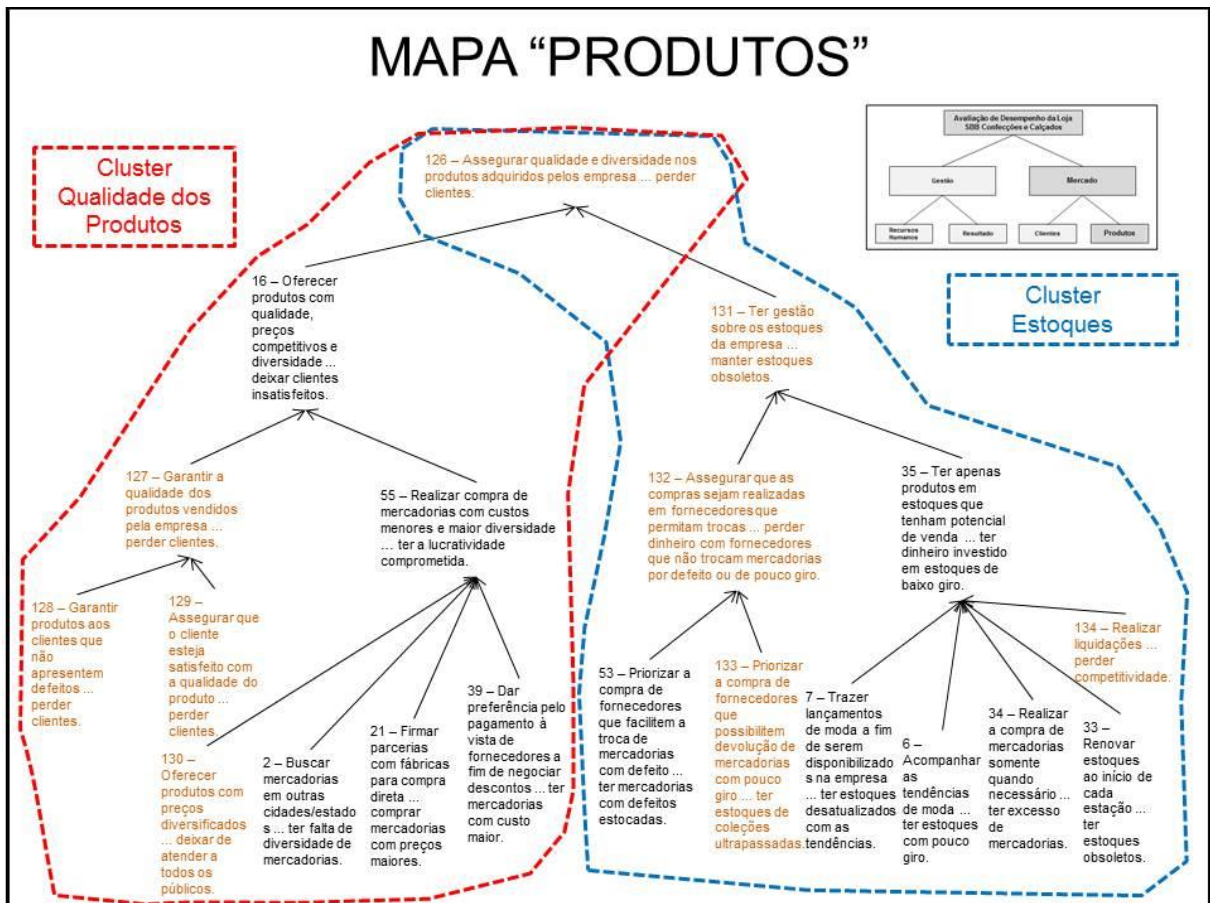
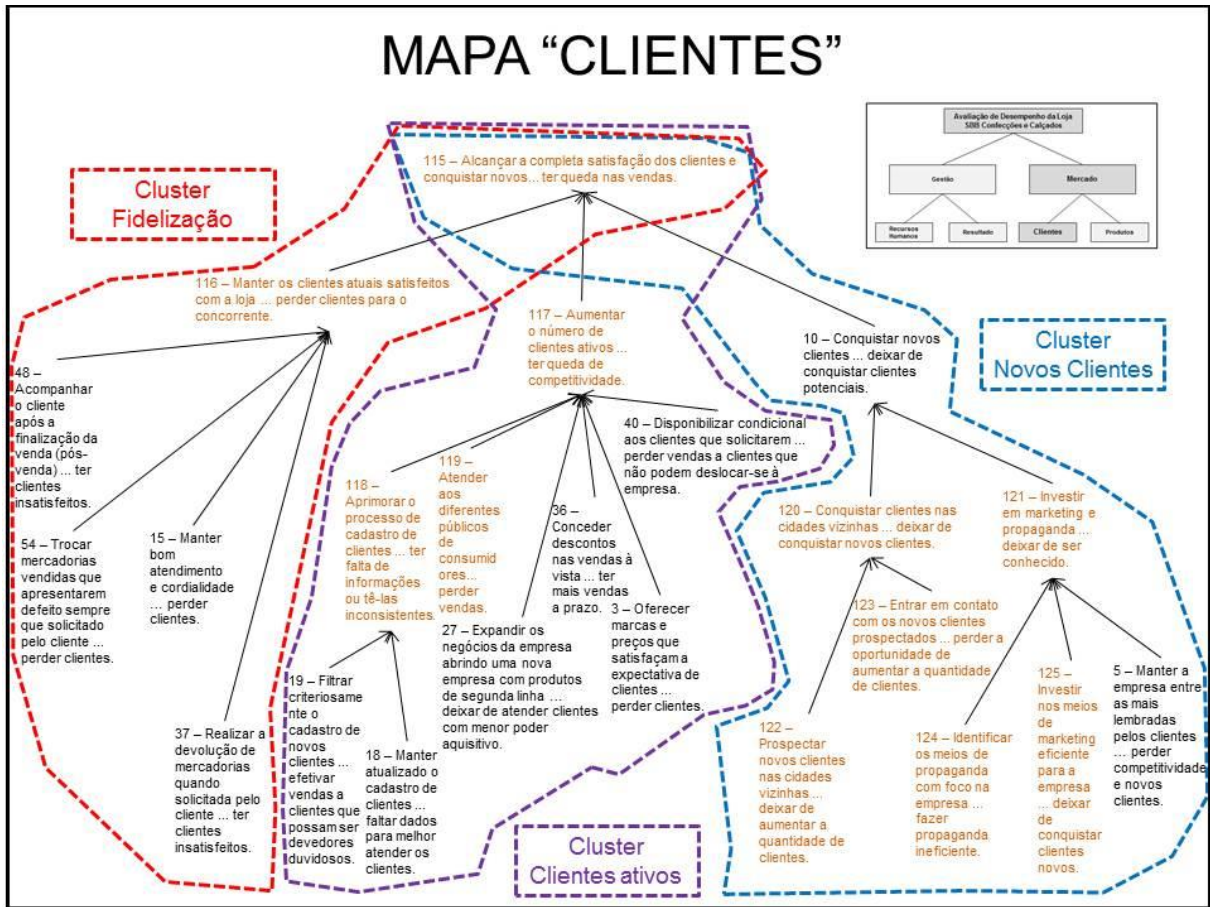
APÊNDICE D – Mapas de Relações Meios-Fins

MAPA "RECURSOS HUMANOS"



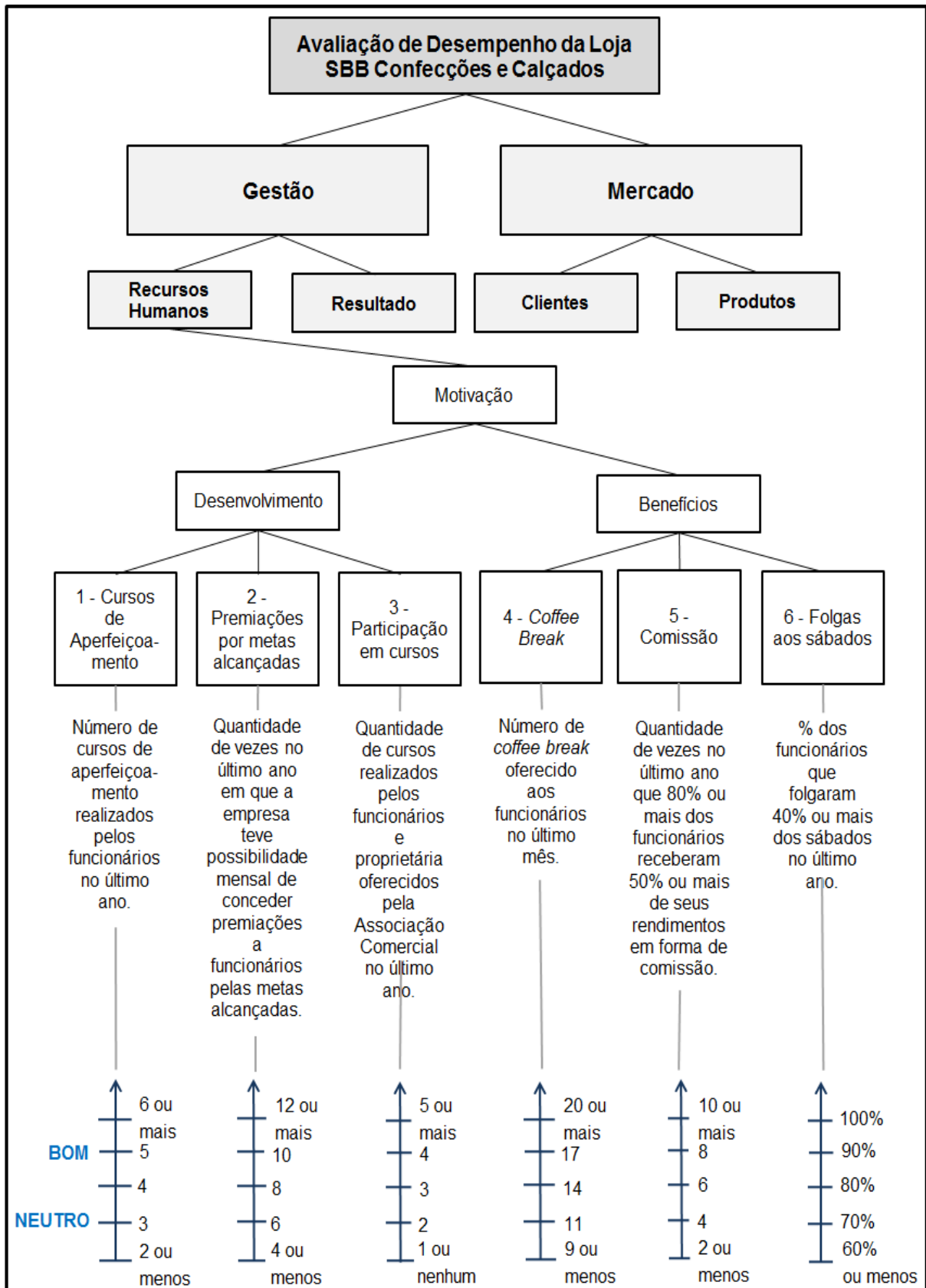
MAPA "RESULTADO"



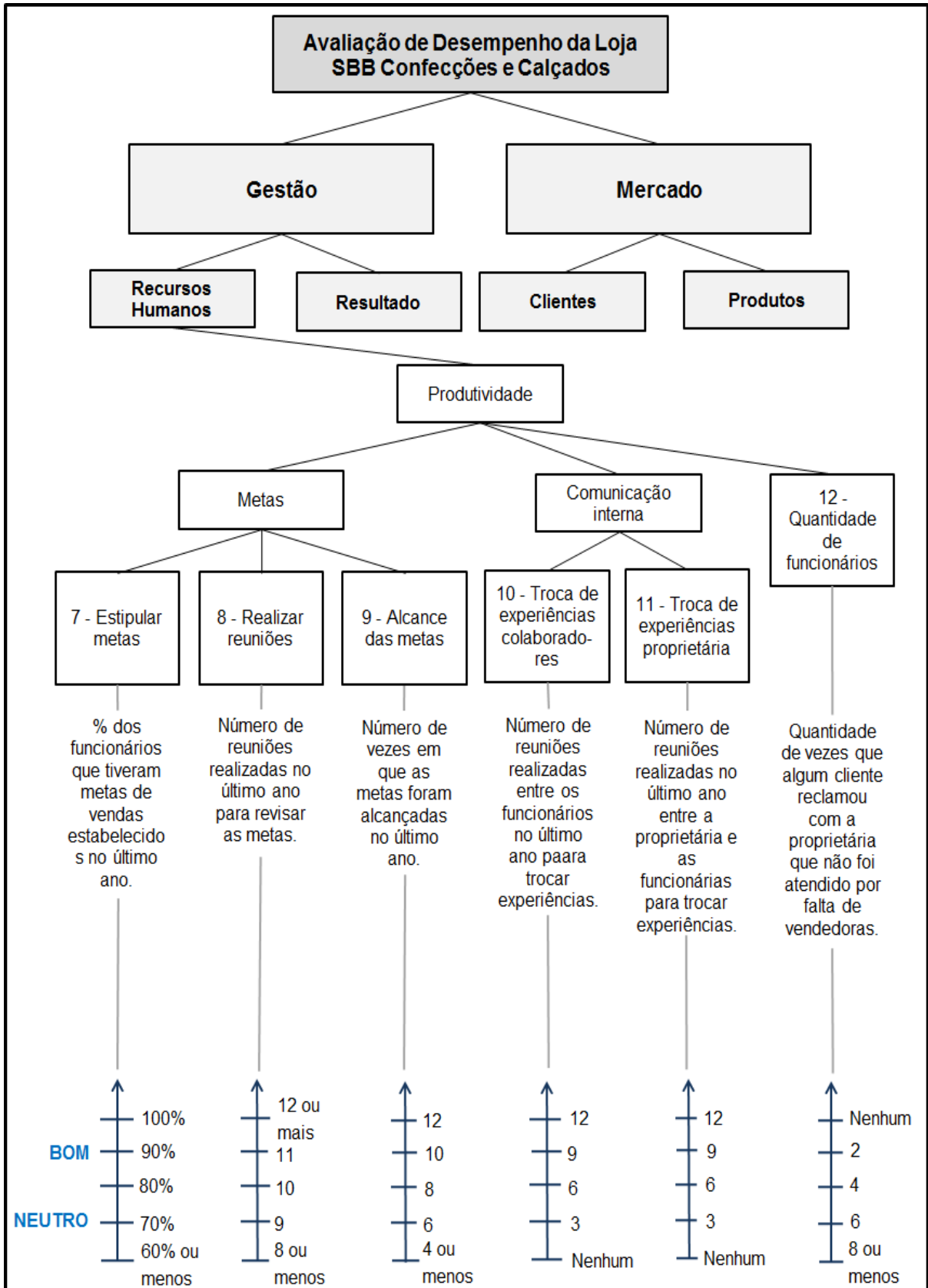


APÊNDICE E – Estrutura Hierárquica de Valor

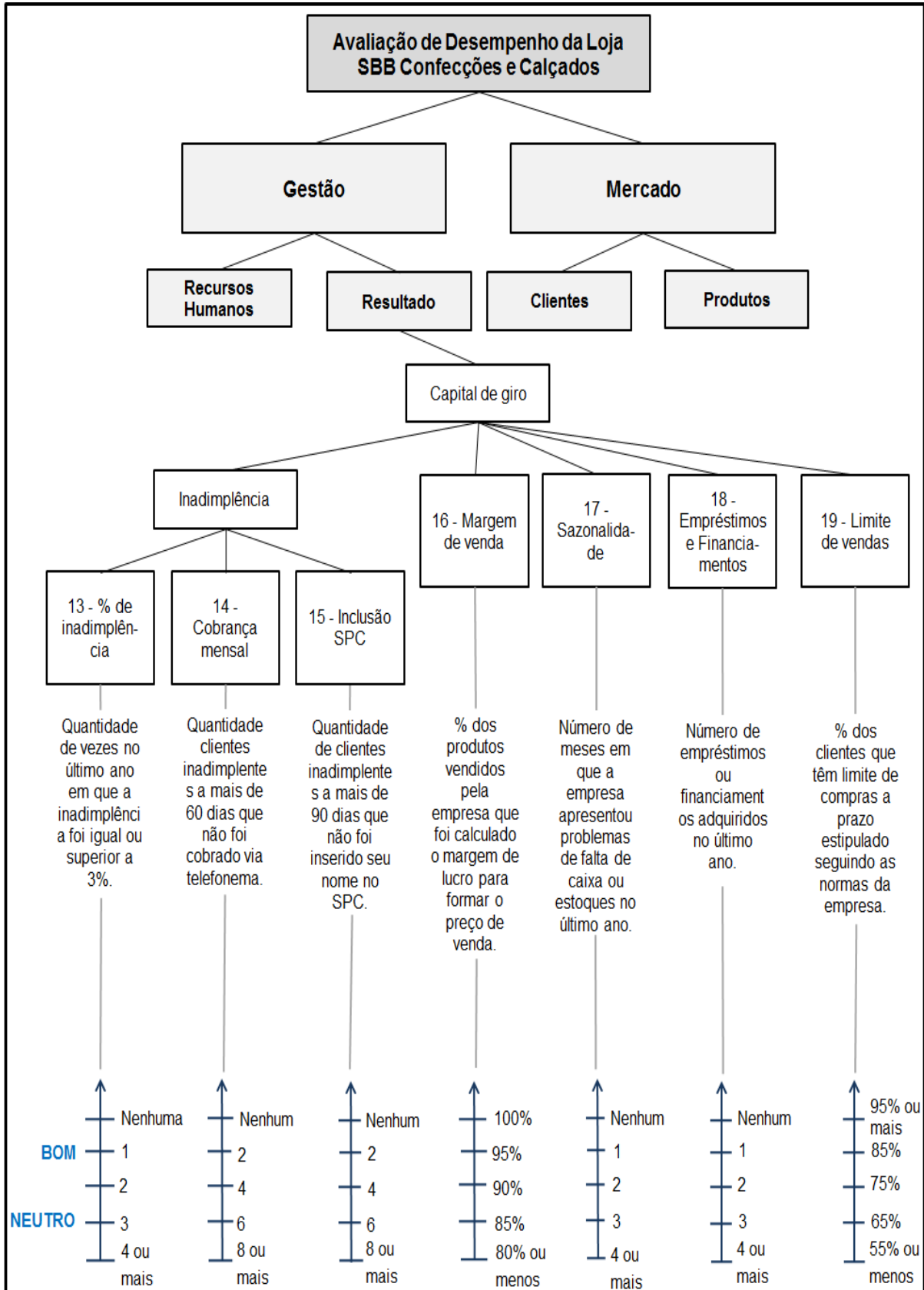
PVF 1 – RECURSOS HUMANOS / MOTIVAÇÃO



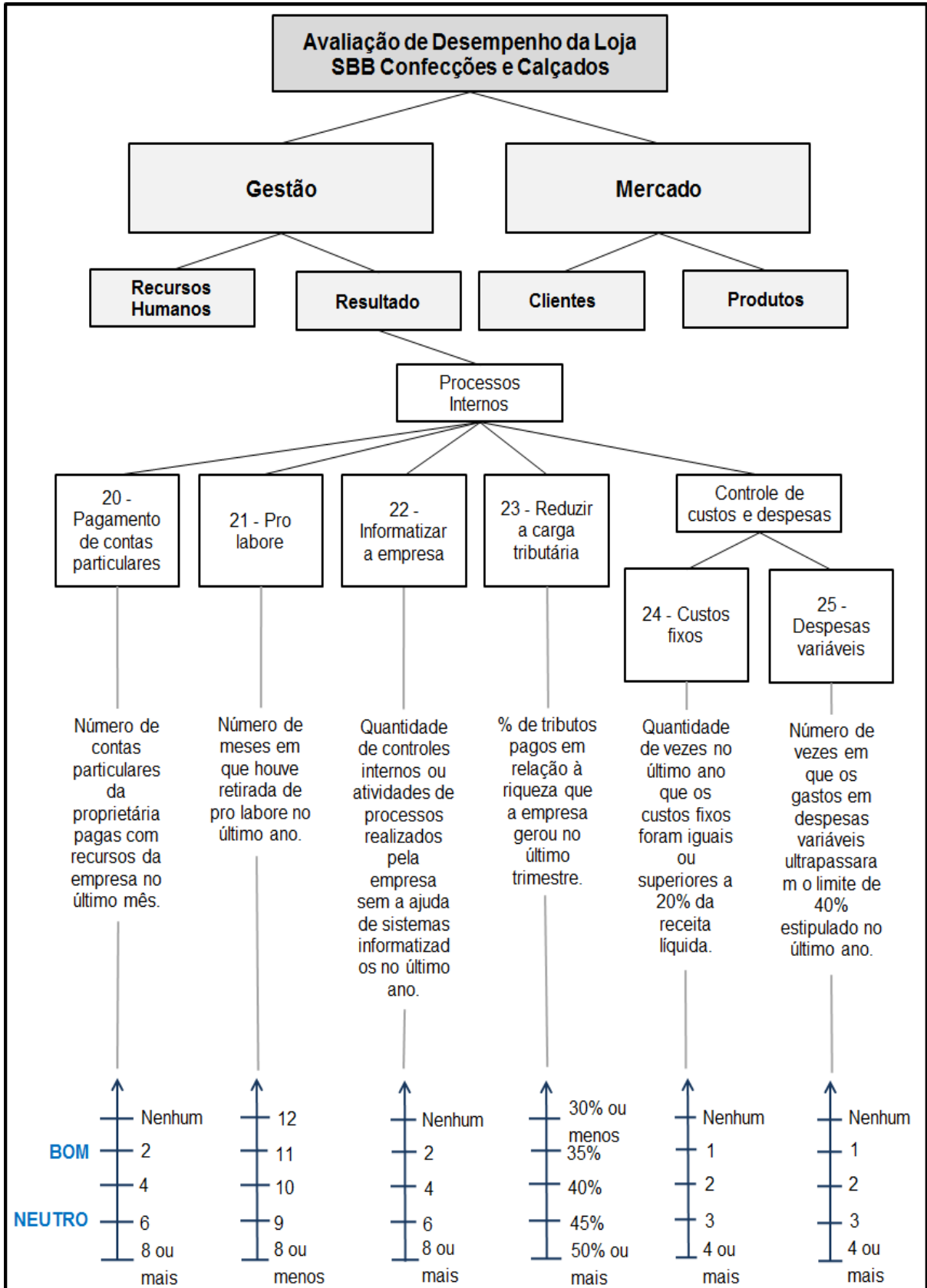
PVF 1 – RECURSOS HUMANOS / PRODUTIVIDADE



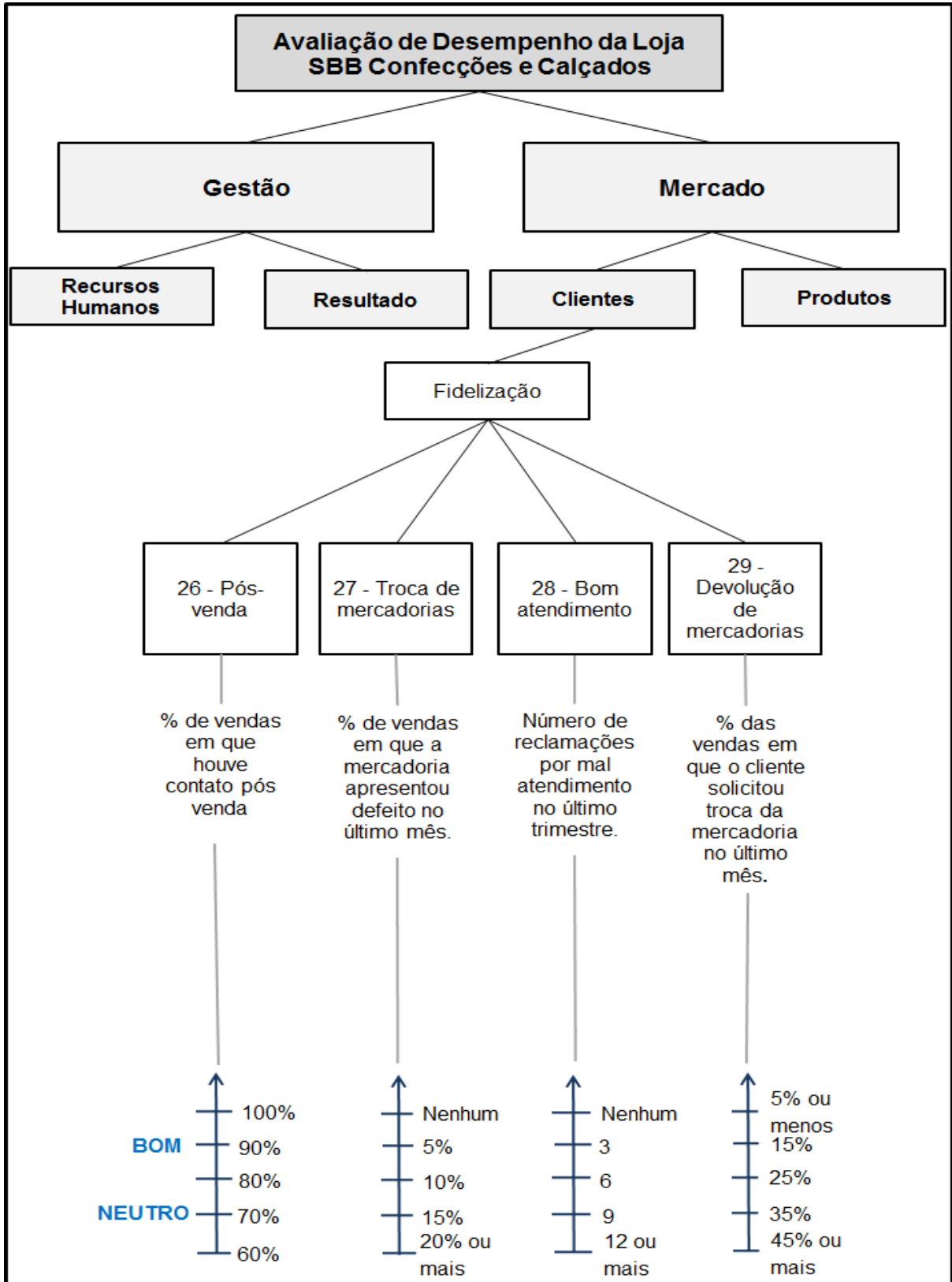
PVF 2 – RESULTADO / CAPITAL DE GIRO



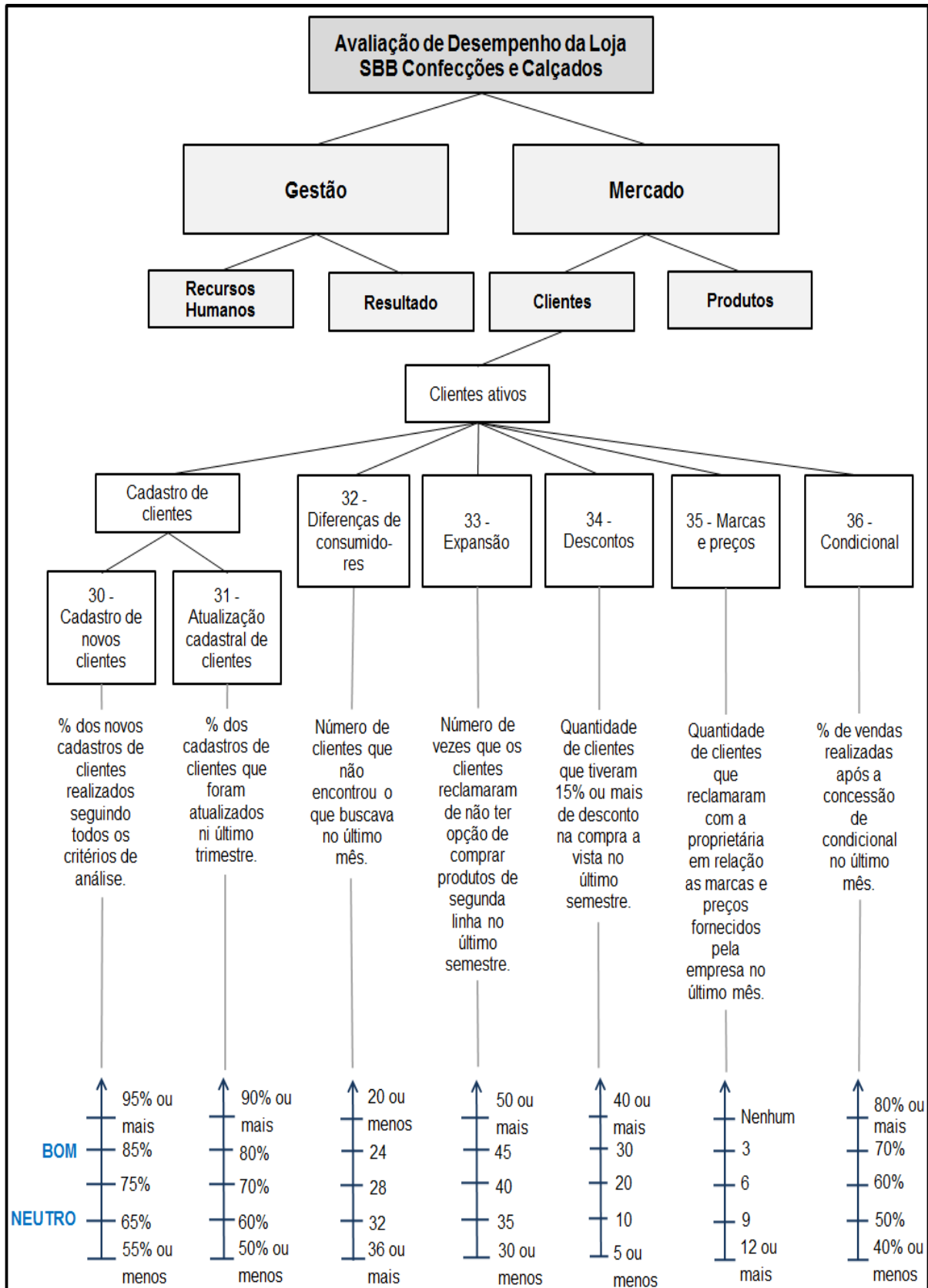
PVF 2 – RESULTADO / PROCESSOS INTERNOS



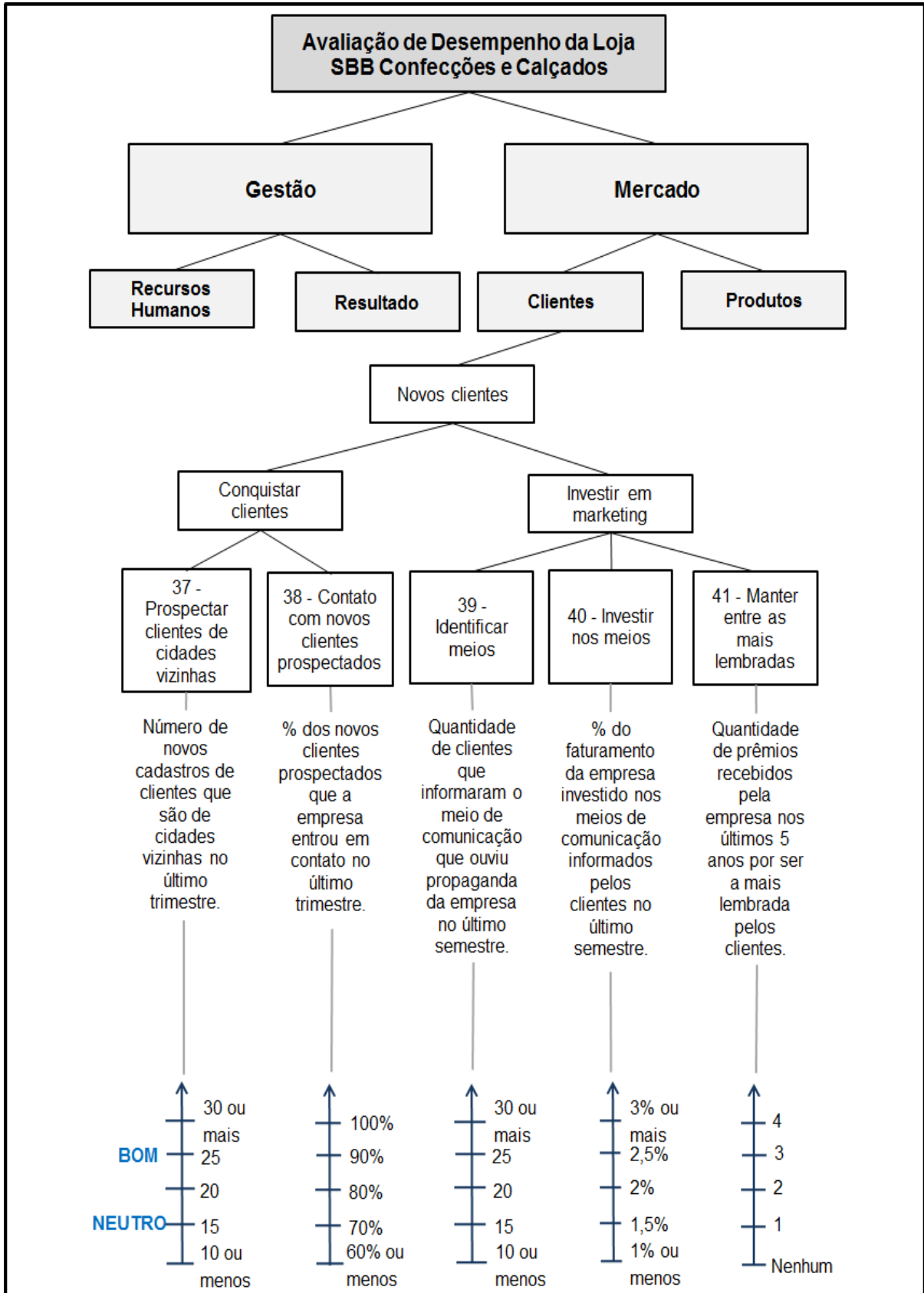
PVF 3 – CLIENTES / FIDELIZAÇÃO



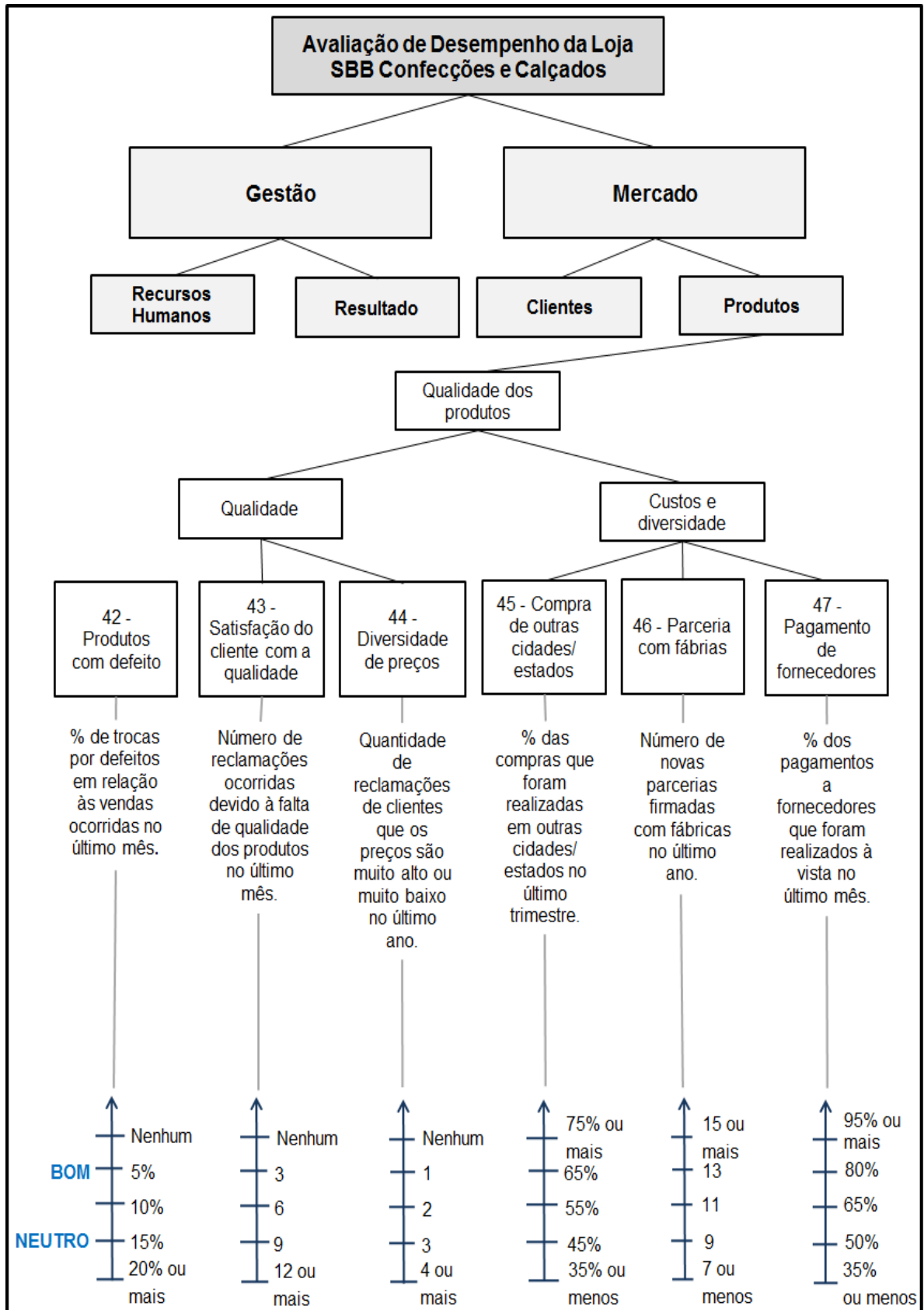
PVF 3 – CLIENTES / CLIENTES ATIVOS



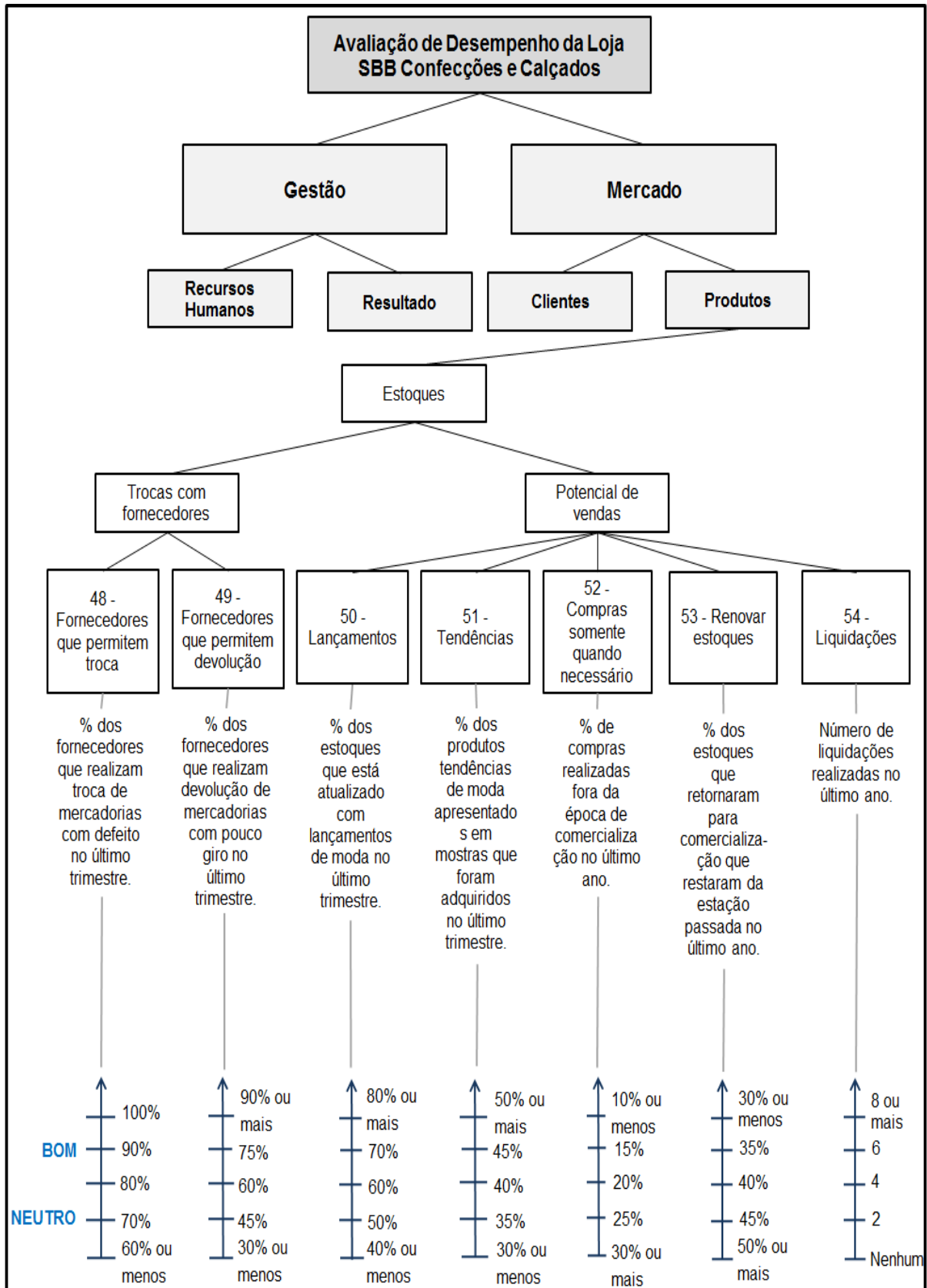
PVF 3 – CLIENTES / NOVOS CLIENTES



PVF 4 – PRODUTOS / QUALIDADE DOS PRODUTOS



PVF 4 – PRODUTOS / ESTOQUES



APÊNDICE F – Modelo Completo

