



Estruturação de um Modelo de Avaliação de Desempenho para uma Microempresa Comercial por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)

Raquel Belusso Bugoni

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

raquelbugoni@hotmail.com

Sandro César Bortoluzzi

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

sandro@utfpr.edu.br

Resumo

As pequenas e médias empresas (PMEs) se deparam com restrições financeiras, tecnológicas e de recursos humanos que impactam negativamente em boas práticas de gestão. 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 a questão de pesquisa, surge o objetivo do presente estudo: 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 alcançar os objetivos propostos, foi escolhida a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) como instrumento de intervenção. A pesquisa caracteriza-se como exploratória e qualitativa. Trata-se de um estudo de caso, sendo a entrevista e documentos os instrumentos de coleta de dados. No processo de estruturação do modelo, foram obtidos os seguintes resultados: (i) identificação de duas grandes áreas de preocupação: gestão e mercado; (ii) construção de 4 mapas de relações meios e fins para os seguintes pontos de vistas fundamentais (PVF): recursos humanos, resultado, clientes e produtos; e, (iii) construção de 54 indicadores de desempenho, sendo 15 financeiros e 39 não financeiros para avaliar o desempenho da microempresa em estudo. Conclui-se que é possível desenvolver um modelo de avaliação de desempenho para uma microempresa para 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. Microempresa comercial.

1 Introdução

Com as constantes mudanças no ambiente dos negócios, 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 e PAMPLONA, 2003).

Além das dificuldades apresentadas, as pequenas e médias empresas (PMEs) 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 e 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 outros aspectos, conta com o objetivo de integrar as diversas áreas da empresa tornando a tomada de decisão um processo mais claro (CALLADO, CALLADO e 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 aquela que influenciam indiretamente no desempenho econômico-financeiro da organização (BORTOLUZZI, ENSSLIN e 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, tais como: (i) dificuldade em envolver PMEs 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 e 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 e 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. O objetivo geral é estruturar um modelo de avaliação de desempenho organizacional para a empresa SBB Confecções e Calçados por meio de indicadores financeiros e não financeiros. Os objetivos específicos da presente pesquisa são: (i) identificar os objetivos a serem alcançados pela empresa por meio da percepção do decisor; (ii) elaborar os mapas de relações meios e fins e a estrutura hierárquica de valor; e, (iii) construir os indicadores financeiros e não financeiros.

Com o intuito de solucionar o problema de pesquisa e alcançar os 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).

A elaboração do presente estudo se justifica em dois eixos: (i) contribuição teórica, e (ii) contribuição prática. As contribuições teóricas deste trabalho são com as seguintes comunidades científicas: (i) avaliação de desempenho; e, (ii) metodologias multicritério de apoio à decisão. 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 microempresas. 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.

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

Adicionalmente a introdução apresentada, o presente estudo apresentará: (i) o referencial teórico; (ii) a metodologia da pesquisa; (iii) os resultados e discussões; (iv) as considerações finais; e, por fim, (v) as referências utilizadas.

2 Referencial Teórico

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 e 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. No Quadro 01 que demonstra-se esta forma de caracterização.

Classificação	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 01: 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 02 é abordada esta forma enquadramento apresentada pelo SEBRAE:

Classificação	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 02: 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 se pode analisar as dificuldades e vantagens de se gerenciar uma empresa deste 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.

Pode-se verificar que Leone (1999) apresenta três vias de especificidades presentes nas pequenas e médias empresas, as especificidades organizacionais, decisórias 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 decisórias, 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. Ottoni e Pamplona (2003 apud Gibb, 1983) 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 à 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 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 e LIMA, 2010).

2.2 Avaliação de desempenho em 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 importante 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 e 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 e 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 e PAMPLONA, 2003).

Indicadores não financeiros são medidas capazes de prevenir, antecipar e influenciar resultados futuros, assim sendo, pode ser denominado 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 e IMONIANA, 2011).

3 Metodologia da Pesquisa

3.1 Enquadramento metodológico

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 a construção do modelo de avaliação de desempenho.

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 acontece 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 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).

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- fim, 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.

Dentre as fases de elaboração da MCDA-C, este trabalho limitou-se à fase de estruturação, tendo a possibilidade de ter continuidade posteriormente com a elaboração das etapas de avaliação e recomendações.

A primeira fase, chamada de Fase de Estruturação. 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 (ENSSLIN et al., 2010).

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, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011; TEZZA, ZAMCOPE e ENSSLIN, 2010; TASCA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2012; ROSA et al., 2012; NAGAOKA et al., 2012).

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.

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.

Na sequência da contextualização identificaram-se os atores do processo de decisão da empresa. O decisor é a proprietária da empresa em estudo e os resultados obtidos são de acordo com a sua percepção. O interveniente é a auxiliar administrativa e pode influenciar em suas decisões, mesmo não participando ativamente do processo de construção do modelo. O facilitador é um dos autores do presente trabalho. E ainda os agidos que podem sofrer as consequências das decisões tomadas pelo proprietário que foram identificados são colaboradores, fornecedores, clientes e instituições financeiras.

Após observações sobre o contexto decisório definiu-se um rótulo para o problema: Avaliação de desempenho da loja SBB confecções e calçados.

Na sequência foram identificados os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) e os Conceitos orientados à ação por meio da percepção e construção do conhecimento no decisor. Para levantamento dos mesmos foi questionado o que impactava o desempenho da empresa positivamente e negativamente, na parte operacional, estratégica e tática, no final foram identificados um total de 38 EPAs e 56 Conceitos. No Quadro 03 apresentam-se alguns dos EPAs e Conceitos identificados:

EPAs	Conceitos orientados à ação
1 – Variedade de mercadorias	1 – Oferecer diversidade de mercadorias aos clientes ... perder competitividade. 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. 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. 9 – Propor cursos e especializações a serem oferecidos pela Associação Comercial ... ter que buscar especializações em outras cidades.

Quadro 03: Elementos Primários de Avaliação com respectivos conceitos orientados à ação

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, após identificados os EPAs e seus conceitos buscou-se agrupar os mesmos de acordo com as áreas de preocupação. A Figura 01 apresenta o início da estrutura hierárquica de valor:

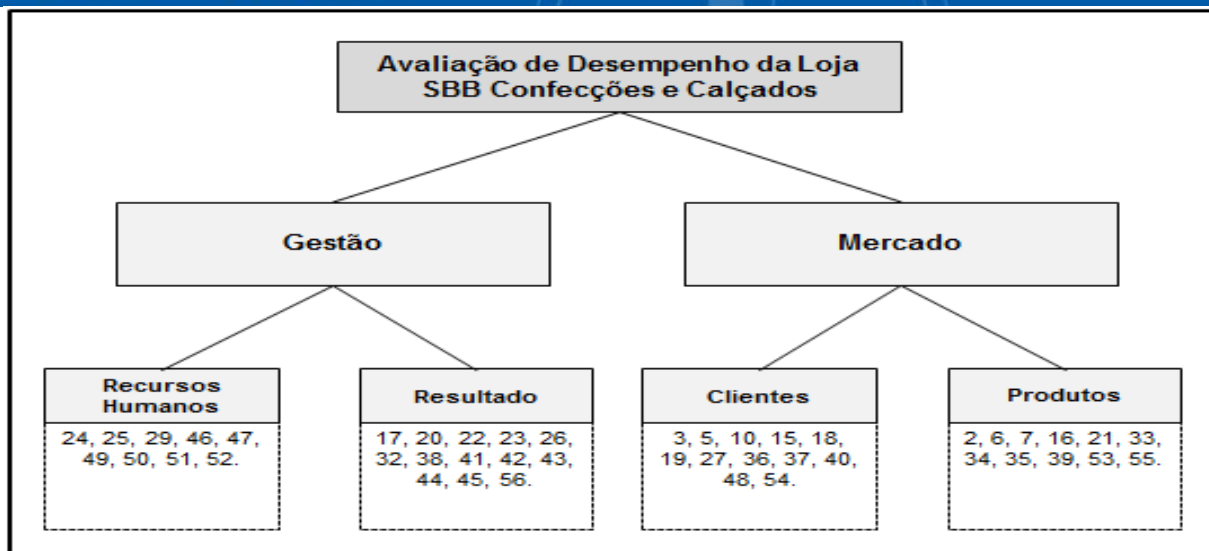


Figura 01: Agrupamentos dos Conceitos em Áreas de Preocupação
Fonte: Dados da pesquisa.

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 Fornecedores e Produtos.

Em seguida, a partir dos conceitos anteriormente elaborados foram construídos os Mapas de Relações Meios-Fins e agrupados em Clusters, conforme ilustração apresentada na Figura 02:

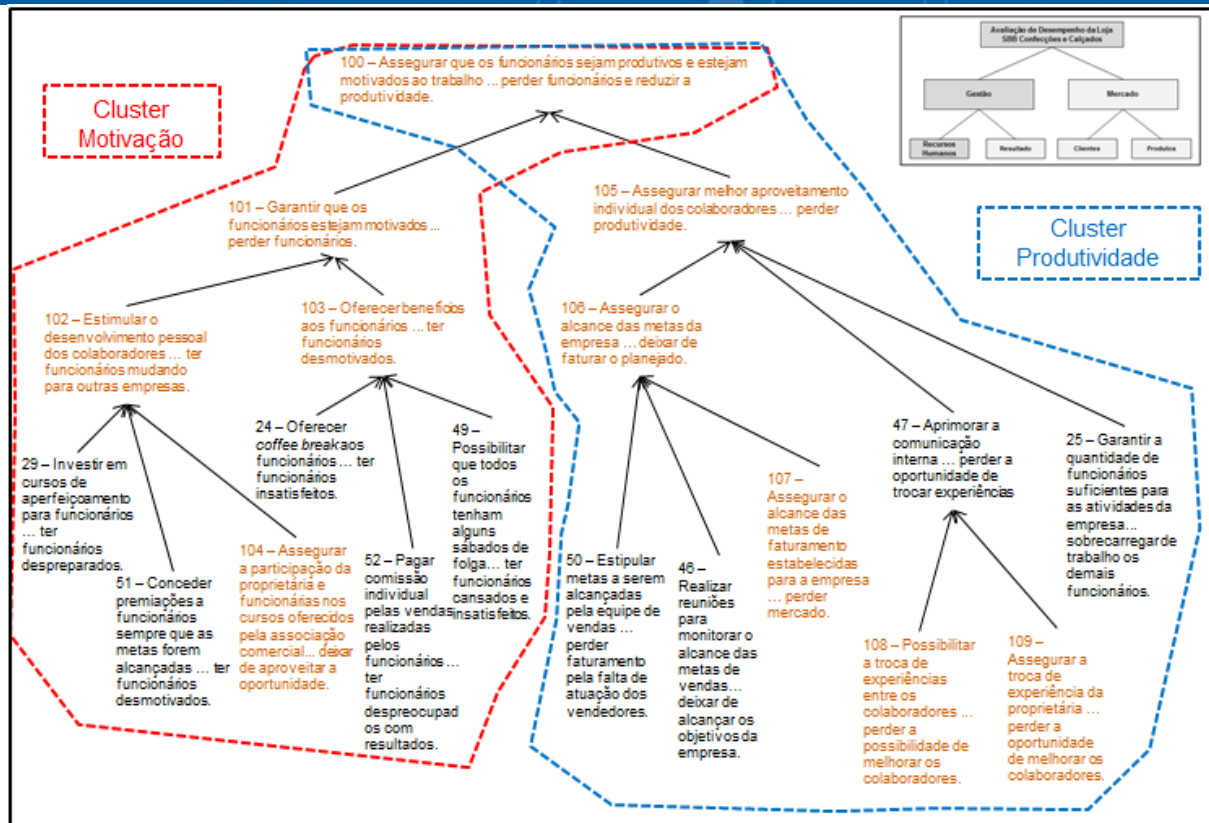


Figura 02: Mapa de Relações Meios-Fins da dimensão Recursos Humanos
Fonte: Dados da pesquisa.

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”.

Na sequência, 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, conforme demonstrado na Figura 03.

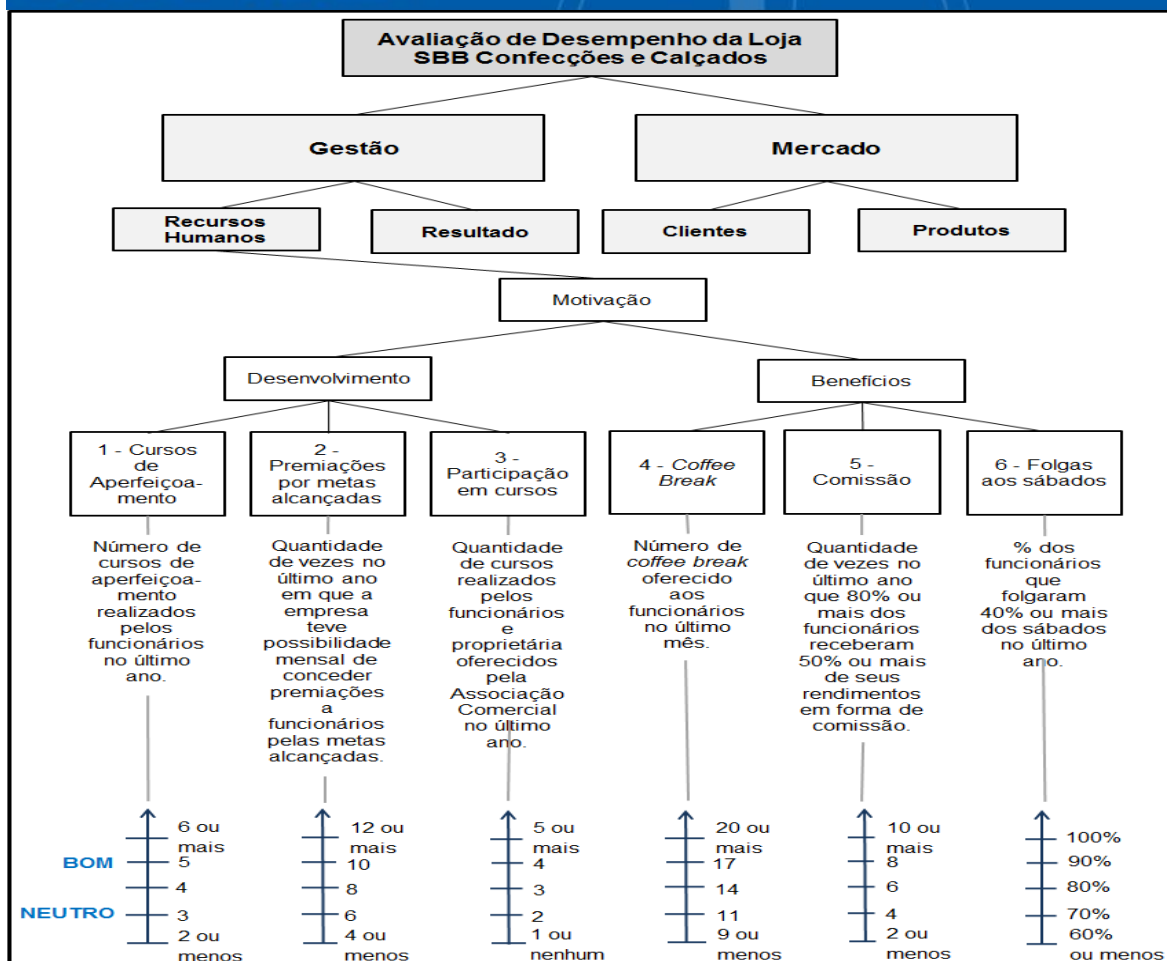


Figura 03: Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores de parte do PVF “Motivação”
Fonte: Dados da pesquisa.

Esta etapa é a finalização da fase de estruturação de um modelo de avaliação de desempenho para a Loja SBB Confeccões e Calçados.

Esta etapa é a finalização da fase de estruturação de um modelo de avaliação de desempenho para a Loja SBB Confeccões e Calçados. Após a conclusão desta etapa, torna-se possível a quantificação dos indicadores em financeiros ou não financeiros, os quais são apresentados no Quadro 04.

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



CONGRESSO DE
CONTABILIDADE
2015

VNIVERSITAT
D VALÈNCIA

UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA

- 6º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
- 6º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
- 9º Congresso IBEROAMERICANO de Contabilidad e Gestión



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 comprar produtos de segunda linha no último semestre		X
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 04: 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 e 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 indicadores não financeiros.

Após a identificação dos indicadores financeiros e não financeiros presentes no modelo de avaliação estruturado, apresenta-se o Quadro 05 comparando-os com os indicadores 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 às 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 a mais de 60 dias que não foi cobrado via telefonema; Quantidade de clientes inadimplentes a mais de 90 dias que não foi inserido seu nome no SPC.
Margem de lucro	% dos produtos vendidos pela empresa que foi calculado o margem de lucro para formar o preço de venda.

Quadro 05: Indicadores da literatura e do modelo desenvolvido

Fonte: Dados da pesquisa

A apresentação do Quadro 05 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.

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, conforme evidenciado no Quadro 04.



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. O objetivo foi alcançado por meio da utilização da MCDA-C para realizar a estruturação do modelo proposto. Para o alcance do objetivo geral foi necessário:

- Analisar 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. Tal procedimento também foi realizado no trabalho de Bortoluzzi et al. (2013) e Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2011).

- Identificar 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 Quadro 03.

- 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 Pontos de Vistas Fundamentais, este procedimento foi adotado na elaboração do estudo de Ensslin et al. (2013) e também por Valmorbida et al. (2012), conforme ilustrado na Figura 02.

- Construir descritores que possibilitem a medição do desempenho da empresa estudada como realizado no trabalho de Ensslin et al. (2013), o qual está ilustrado na Figura 03 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 sugestões para futuras pesquisas, há a possibilidade de realização das demais fases do modelo estruturado para a empresa estudada (avaliação e recomendações) e também de que o modelo seja estruturado 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

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. 2011.

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.

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**, Rio de Janeiro (RJ), v. 6, n. 11, p. 109-136. 2009.

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.

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

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

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, 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.

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.



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.

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_avaliar_desempenho\[1\].pdf](http://www.ufpe.br/conpe/download/arquivos/20071121170415_Peq_emp___proposta_para_avaliar_desempenho[1].pdf)>. Acesso em: 16 ago. 2014.

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.

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 estamparia têxtil. **Gepros. Gestão da Produção, operações e sistemas**, v. 5, n. 1, 2010.

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.