



UNIVERSIDADE  
CANDIDO  
MENDES

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – NITERÓI

THAÍS ALVES LIMA  
11427006-2

**IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO PARA CRIAÇÃO DE OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS: Estudo de caso em uma microempresa.**

MONOGRAFIA  
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NITERÓI – RJ

DEZEMBRO DE 2018

THAÍS ALVES LIMA  
11427006-2

**IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO PARA CRIAÇÃO DE OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS:  
Estudo de caso em uma microempresa.**

Monografia apresentada à banca examinadora da Universidade Candido Mendes – Niterói, como exigência parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: Professor Luis Antonio dos Anjos Lopes.

NITERÓI – RJ

DEZEMBRO DE 2018

THAÍS ALVES LIMA  
11427006-2

**IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO PARA CRIAÇÃO DE OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS:  
Estudo de caso em uma microempresa.**

Monografia apresentada à banca examinadora da Universidade Candido Mendes – Niterói, como exigência parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Nota: \_\_\_\_\_

Aprovada ( )

Aprovada com louvor ( )

Aprovada com restrições ( )

Reprovada ( )

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

---

Professor Luis Antonio dos Anjos Lopes  
UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES

## **AGRADECIMENTO**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por me permitir conquistar mais um objetivo. Ao professor Luís Antônio dos Anjos, por toda orientação e paciência no decorrer da graduação e principalmente nesta monografia. Aos meus pais, Maria Aparecida Alves Lima e Francisco da Costa Lima por estarem sempre ao meu lado e me darem todo o suporte e encorajamento, diante de tantos obstáculos. Aos meus irmãos Samires Alves Lima e Thiago Henrique Alves Lima e aos meus sogros, Deise Cristina dos Santos Lopes e Robson Lopes, pela disposição e incentivo durante esses anos de faculdade. Ao meu companheiro, amigo e marido João Gabriel dos Santos Lopes, pela oportunidade, força, determinação, confiança e auxílio em todos os momentos da minha vida e durante toda trajetória acadêmica. Aos meus amigos da UCAM que tornaram esses 5 anos os melhores da minha vida. Obrigada mesmo a todos que fizeram parte da minha conquista.

## RESUMO

Nos dias atuais, é notório a preocupação das empresas em buscar ferramentas de avaliação para melhorarem seus desempenhos. Esta busca percorre diversos segmentos da indústria, dos serviços e do comércio. Desta forma, o nível de recursos aplicados pode definir os resultados, e criar proximidade ou distanciamento entre as empresas no mercado. Neste cenário, as micro e pequenas empresas saem atrás, justamente por disponibilizarem recursos limitados a estes indicadores que poderiam elevar suas posições a um nível mais competitivo. Este desnível observado faz parte do contexto da empresa Zimbrunes Serviços e Comércio de Equipamentos LTDA-ME, que carece da implementação de ferramentas de avaliação de desempenho para melhorar sua competitividade. Portanto, o estudo consistirá na definição dos indicadores de desempenho de processos e estratégicos. Após isso, serão realizadas as avaliações, e com base nelas serão definidos os objetivos e o plano de ação e monitoramento.

Palavras-chave: Resultado. Avaliação. Desempenho.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sistema de Avaliação de Desempenho .....	5
Figura 2 - Planejamento dos Indicadores .....	5
Figura 3 - Estratégias Genéricas.....	10
Figura 4 - Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.....	12
Figura 5 - Estágios do Ciclo de Vida .....	14
Figura 6 - Logo Zimbrunes (Fórmula Mágica) .....	22
Figura 7 - Gráfico de Empréstimos - Zimbrunes – Agosto 2018.....	32
Figura 8 - Gráfico do Fluxo de Caixa Diário – Zimbrunes – Agosto 2018. ....	33
Figura 9 - Gráfico de Análise de Pagamentos - Zimbrunes - Agosto 2018. ....	33
Figura 10 - Gráfico de Análise de Pagamentos Fixos e Sazonais – Zimbrunes - Agosto 2018. ....	34
Figura 11 - Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica.....	39
Figura 12 - Mapa Estratégico BSC - Zimbrunes.....	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro Resumo - 5 Forças de Porter atuantes na Zimbrunes.....	27
Tabela 2 - Análise SWOT - Zimbrunes.....	30
Tabela 3 - Lista de Inadimplência - Zimbrunes - Agosto 2018. ....	31
Tabela 4 - Antecipação de recebíveis – Zimbrunes - Agosto 2018 .....	31
Tabela 5 - Análise de Pagamentos - Zimbrunes – Agosto 2018. ....	32
Tabela 6 - Estoque - Zimbrunes – 2018. ....	34
Tabela 7 - Vendas Zimbrunes – Agosto 2018. ....	35
Tabela 8 - Atendimentos - Zimbrunes – Agosto 2018.. ....	35
Tabela 9 - Atendimentos por Cliente - Zimbrunes – Agosto 2018.. ....	36
Tabela 10 - Perspectiva de Finanças – Zimbrunes.. ....	40
Tabela 11 - Perspectiva de Clientes – Zimbrunes.....	41
Tabela 12 - Perspectiva de Processos – Zimbrunes.....	42
Tabela 13 - Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento – Zimbrunes.....	42
Tabela 14 - Missão, Visão e Valores – Zimbrunes.....	44

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	1
1.1.	INTRODUÇÃO	1
1.2.	APRESENTAÇÃO DO TEMA	1
1.3.	DELIMITAÇÃO DO TEMA	2
1.4.	SITUAÇÃO PROBLEMA	2
1.5.	OBJETIVOS GERAIS	3
1.6.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.7.	JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	3
1.8.	METODOLOGIA DE TRABALHO	4
<b>2.</b>	<b>EMBASAMENTO TEÓRICO</b>	4
2.1.	FERRAMENTAS DE DESEMPENHO: CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO	4
2.2.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E VANTAGEM COMPETITIVA	8
2.2.1.	Análise estrutural das indústrias	12
2.2.2.	Criação de ferramentas de avaliação de desempenho para elaboração de objetivos estratégicos e geração de vantagem competitiva	15
2.3.	INDICADORES DE DESEMPENHO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	16
2.3.1.	Classificação das empresas por porte	16
2.3.2.	Investimento em indicadores de desempenho	18
2.3.3.	Geração de diferencial competitivo	19
2.4.	AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL	20
2.4.1.	Visão geral	20
2.4.2.	Dificuldade dos micro e pequenos empreendedores	20
2.4.3.	Desafios de implementação de ferramentas de avaliação	21
<b>3.</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	22



3.1.	A EMPRESA ZIMBRUNES SERVIÇOS E COMÉRCIO.....	22
3.1.1.	Análise da empresa.....	23
3.1.2.	Definição de métricas e principais departamentos a desenvolver indicadores.....	24
3.2.	DIAGNÓSTICO: DESEMPENHO ATUAL DA ZIMBRUNES .....	25
3.2.1.	Desempenho financeiro .....	30
3.2.2.	Desempenho em vendas .....	34
3.2.3.	Desempenho em serviços.....	35
3.3.	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	36
3.3.1.	Departamento financeiro .....	36
3.3.2.	Departamento de vendas .....	37
3.3.3.	Departamento de serviços .....	38
3.4.	CRIAÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	39
4.	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>45</b>
5.	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 INTRODUÇÃO

A cada dia a competição entre as empresas torna-se mais acirrada. A globalização e a modernização dos meios de comunicação fazem com que a evolução seja acelerada. Neste aspecto, torna-se essencial a inclusão de medidas de avaliação de desempenho para auxiliar as gestões na tomada de decisões. É inimaginável grandes corporações atuarem no mercado sem esses instrumentos, pois desta maneira criariam um risco às suas sobrevivências.

Fletcher (2004, referenciado por Chen e Eldridge, 2010) define “avaliação de desempenho como uma ferramenta estratégica e de análise global, que objetiva interligar o plano estratégico da organização, com o desempenho individual de cada trabalhador”.

Este dinamismo nem sempre é aplicado no mundo real de administração das organizações, e é raro sua observação nas pequenas instituições. Podemos apontar esta carência como um dos fatores pela não observância de taxas de crescimento em empresas de pequeno porte.

A escassez de recursos, sejam eles de ordem monetária ou de pessoal, faz com que inexistam essas ferramentas de parametrização de resultados, levando a um desnivelamento de forças entre empresas de diferentes portes.

### 1.2 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Criar estratégias empresariais a partir da implantação de ferramentas de análise de desempenho nos setores financeiro, comercial e na prestação de serviços da organização.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O estudo teve como delimitação a empresa Zimbrunes Serviços e Comércio, situada no município de São Gonçalo, Rio de Janeiro. Atuando em um segmento composto por empresas multinacionais e nacionais de diferentes tamanhos, esta organização visa implementar indicadores de desempenho para calcar suas decisões estratégicas, criando diferenciação e melhorando sua competitividade em relação aos seus principais concorrentes.

A empresa está inserida no mercado de serviços e produtos médicos para a área de nefrologia. Este setor é dominado pelas multinacionais, as quais contam com recursos abundantes para investimento. Isto pode ser acompanhado na gestão de seus processos, alguns deles como: gestão de estoque, qualidade de serviço, desempenho de vendas, entre outros.

Com a ajuda destas ferramentas, as empresas líderes de mercado conseguem tomar decisões baseadas nestes indicadores com mais rapidez e eficácia. Por outro lado, empresas como a Zimbrunes, adotam ainda um modelo empírico baseado em percepções de seus administradores, sem nenhum trabalho de quantificação ou qualificação, ainda em tempos espaçados.

Ocorre que ao basear suas decisões sem o auxílio de boas ferramentas de desempenho, a companhia aumenta a chance de tomar decisões equivocadas ou simplesmente atrasa seu processo de crescimento, além de retardar a sua recuperação diante de um cenário negativo em curso.

### 1.4 SITUAÇÃO PROBLEMA

Em sua estrutura organizacional, a empresa Zimbrunes dispõe de setores como: vendas, serviços (interno e externo), estoque, financeiro, RH, marketing e comunicação. Algumas destas áreas são desenvolvidas por um mesmo profissional que com uma carga extensiva de tarefas nem sempre despense a atenção merecida.

O problema reside na administração de áreas cruciais, tais como: vendas, serviços e financeiro, que são encadeadas e tem maior influência no resultado da empresa. Sem um processo de acompanhamento de performance destes setores, o sucesso da organização depende da benevolência do mercado.

A ausência de indicadores que meçam, por exemplo, inadimplência dos clientes, flutuação de despesas e receitas, prazos de atendimento, satisfação de clientes, convergência de atendimento x venda, margens de lucratividade, acabam fadando a empresa ao estagnamento.

### 1.5 OBJETIVOS GERAIS

Este estudo propõe a identificação e implantação de indicadores de desempenho que visem auxiliar setores chaves de uma microempresa, possibilitando o processo de tomada de decisão, a criação de estratégias e o melhor posicionamento da empresa no mercado.

### 1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, o estudo pretende diagnosticar os pontos críticos em setores fundamentais da empresa, definindo métricas que possibilitarão um prognóstico fidedigno, facilitando decisões estratégicas em intervalos de tempos menores. Além disso, a precisão das informações coletadas levará ao norteamento de decisões mais assertivas.

### 1.7 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Este trabalho é baseado na realidade enfrentada por muitas empresas no Brasil, a maioria delas de pequeno porte, que diante das dificuldades já muito evidenciadas não conseguem gerir seus negócios com práticas focadas em resultados.

Ele também destaca as dificuldades em apresentar indicadores para tomada de decisões estratégicas em setores chaves das organizações e explica em

parte, porque as empresas de pequeno porte não conseguem se equiparar a outras empresas com mais recursos.

Para exemplificar esta situação, adotou-se como estudo de caso a empresa Zimbrunes Serviços e Comércio de Equipamentos LTDA-ME, que servirá de modelo de implementação de ferramentas de desempenho em setores importantes desta organização.

## 1.8 METODOLOGIA DO TRABALHO

O presente estudo possui caráter descritivo exploratório, pois busca se aprofundar nos aspectos relacionados a implantação de ferramentas de desempenho em setores cruciais de uma organização, identificando os pontos a serem melhorados e criando estratégias de negócio. O método utilizado para realizar esse estudo foram pesquisas em livros acadêmicos, artigos científicos, sites regulamentados e outras monografias.

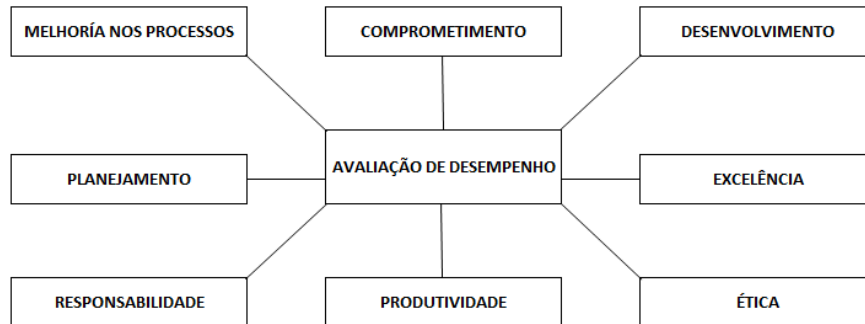
## 2. EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 FERRAMENTAS DE DESEMPENHO: CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO

Avaliação de Desempenho é um procedimento ordenado de análise de informações financeiras e contábeis que viabiliza, com ou sem o envolvimento humano, a verificação do desempenho das organizações (SANTOS e CASANOVA, 2005).

De acordo com Muccillo Netto (1993), Farias (1998) e Catelli (1999), avaliar desempenho refere-se a qualificar ou aferir a cooperação, ou o resultado propiciado à empresa por seus respectivos eixos de responsabilidade.

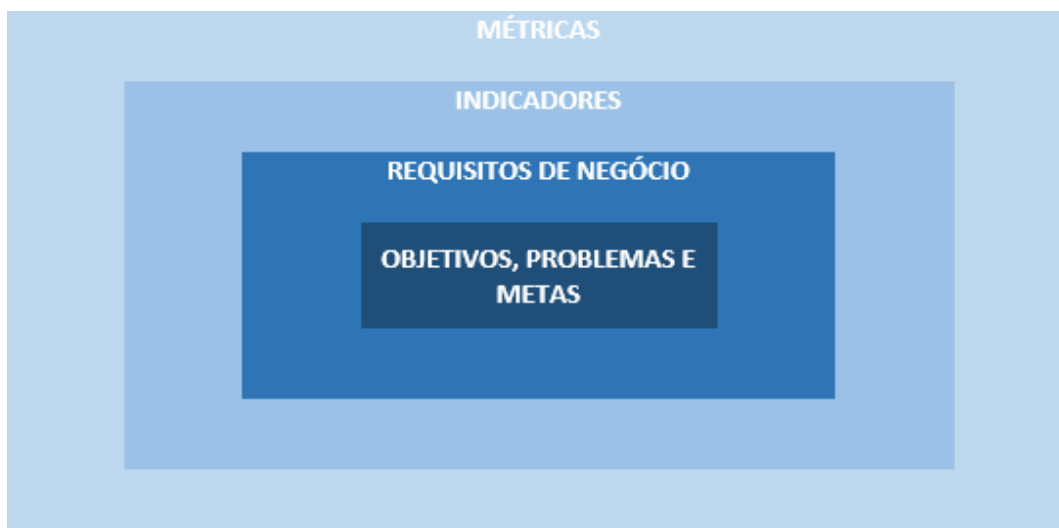
Figura 1: Sistema de Avaliação de Desempenho.



Fonte: UFPB (2010).

Para que ocorra uma avaliação completa, é necessário o uso de ferramentas que amparem esta análise. Essas ferramentas são conhecidas como indicadores de desempenho e são considerados elementos básicos para gestão de processos organizacionais, propiciando informações primordiais para tomada de decisão.

Figura 2: Planejamento dos Indicadores.



Fonte: Oliveira (2012).

Esses indicadores devem ser aptos a expressar as carências e expectativas dos clientes, propiciar uma análise crítica dos resultados e ações a serem tomadas, melhorar constantemente os processos organizacionais e favorecer a análise comparativa de performance da organização.

Para Garengo, Biazzo e Bititci (2005), a literatura expõe múltiplos mecanismos para executar a mensuração a performance da organização. E essas ferramentas costumam ser divididas em indicadores de processo e indicadores estratégicos.

#### Indicadores de desempenho de processo

São indicadores de capacidade, que enfatizam como a tarefa é realizada e são conhecidos como Key Performance Indicator (KPI). Esses indicadores devem ser quantificáveis por meio de um índice que apresente o passo a passo do processo. São usados para o acompanhamento das atividades da empresa, monitorando o andamento do processo, recolhendo informações relevantes e propiciando-as para que os gestores compreendam e sustentem as decisões corretas, trazendo eficiência, eficácia e resultados favoráveis para a organização.

Os indicadores de processo mais comuns são:

- Indicadores de Eficiência;
- Indicadores de Eficácia;
- Indicadores de Capacidade;
- Indicadores de Produtividade;
- Indicadores de Qualidade;
- Indicadores de Lucratividade;
- Indicadores de Rentabilidade;
- Indicadores de Competitividade;
- Indicadores de Efetividade;
- Indicadores de Valor.

## Indicadores de desempenho estratégico

São indicadores que têm o papel de verificar se a organização está atingindo os objetivos estratégicos determinados pelo setor executivo da empresa.

São exemplos destes indicadores estratégicos a:

- Performance Measurement Matrix (Eiler, Jones e Keegan, 1989) – que auxilia a organização a estabelecer seus objetivos estratégicos e transpõe esses objetivos em parâmetros de desempenho;
- Performance Pyramid System (Cross e Lynch, 1991) – que ergue um tipo de pirâmide em quatro níveis e exhibe as junções entre os objetivos operacionais e a estratégia organizacional;
- Performance Measurement System for Service Industries (Fitzgerald, Johnston, Brignall, 1991) - que visa ligar o composto de avaliação de desempenho com a estratégia e competitividade, direcionado em seis dimensões;
- Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992, 1996) – que é apoiado nas concepções financeira, processos internos, clientes e crescimento, e tem como principal meta conectar as atividades operacionais a estratégia;
- Integrated Performance Measurement System (Bititci, Carrie e MacDevitt, 1997) – que evidencia os principais aspectos da mensuração de desempenho: a implantação as políticas e estratégias e a aproximação das múltiplas áreas de negócios.
- Performance Prism (Neely, Adams e Kennerley, 2002) – que afere o desenvolvimento geral da empresa. Cada parte do modelo se refere a uma área de estudo: bem-estar dos envolvidos; estratégias; os processos; capacidades; e contribuição dos interessados;



- Organizational Performance Measurement (OPM) (Chennell, Dransfield, Field et al., 2000) – que possui foco nas pequenas e médias empresas e é baseado em três elementos: alinhamento estratégico; processos; e assimilação de todos os níveis organizacionais.

- Integrated Performance Measurement for Small Firms (Laitinen, 1996, 2002) – é fundamentado em sete dimensões, cinco externas (despesas, fontes de produção, atividades, produtos e receitas) e duas internas (financeiro e competitividade), norteado para pequenas e médias empresas.

## 2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E VANTAGEM COMPETITIVA

Objetivos Estratégicos são metas e estão diretamente conectadas a missão da empresa, assim a cada objetivo estratégico atingido, a organização caminha para alcançar sua visão. Algumas empresas utilizam esses objetivos como alicerce de seu planejamento estratégico.

Maximiano (2006), relata que planejamento estratégico como um conjunto de tomada de decisão deliberada e seriada exercida no nível institucional da empresa. Este planejamento não deve ser confundido com prenúncio, projeção, presságio e esclarecimento do problema, mas deve ser notado como um conjunto de providências a serem tomadas pelos administradores para que o futuro seja divergente do passado. (OLIVEIRA, 2007).

O planejamento estratégico se utilizado de forma lógica e alinhada à realidade da organização é um excelente recurso competitivo, e de acordo com MEGGINSON et. Al (1986), esse planejamento viabiliza vantagens para a competitividade das empresas, tais como:

- ampara a administração a habituar-se às mudanças no ambiente;
- auxilia na transparência de acordos sobre assuntos determinantes;

- habilita os gestores a enxergarem o quadro operacional com maior entendimento;
- dá assistência para a estabelecer mais pontualmente as responsabilidades;
- ajuda a realizar executar o gerenciamento entre as várias partes da empresa;
- torna os objetivos mais peculiares e conhecidos;
- reduz a adivinhação e;
- diminui tempo, esforços e recursos financeiros.

Segundo Oliveira (2001), vantagem competitiva é aquele diferencial que identifica os mercados para os quais a organização está efetivamente habilitada a atuar de forma personalizada. Para geração dessa vantagem é necessária uma junção estreita entre os ofícios da empresa e as requisições do mercado, procurando sempre ofertar algo superior a concorrência (PELLISSARI et al, 2011).

Estar habilitada a atuar de forma personalizada conceitua o termo Posicionamento. Em outras palavras, demonstra como as empresas constroem defesas contra as forças competitivas ou como determinam suas posições face ao enfraquecimento destas forças.

Conhecer as capacidades da companhia e as causas das forças competitivas evidencia as áreas em que a companhia deve enfrentar a concorrência e aquelas que devem ser evitadas.

Para tanto, existem três estratégias competitivas genéricas que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada para criar esta posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria, são elas:

- Liderança no custo total;
- Diferenciação;
- Enfoque.

Figura 3: Estratégias Genéricas.



Fonte: Porter (1980).

### Liderança no custo total

Consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. É exigível nesta estratégia uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, controle rígido dos custos e das despesas gerais, inibição de fatores de risco. Custo baixo em relação à concorrência torna-se o foco principal de toda a estratégia, embora fatores como qualidade, assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

### Diferenciação

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou serviço ofertado pela empresa, de modo a criar algo que seja considerado singular ao âmbito de toda a indústria. Os métodos para alcançar esta diferenciação podem ser representados

por projetos ou imagem de marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores entre outros.

## Enfoque

A estratégia do enfoque trata da especialização da empresa em determinado grupo comprador, segmento de linha de produtos, ou mercado geográfico. A estratégia parte da premissa que a empresa é mais capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetivamente e eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais global.

Com as 3 estratégias descritas, e considerando o enfraquecimento de competitividade natural inerente aos pequenos empresários, parece conveniente crer que a melhor estratégia a ser adotada por uma pequena empresa é transitar pela liderança no custo total e o enfoque.

Adotar uma estratégia de custo baixo lhe dá vantagem sobre concorrentes menos eficientes que sofrerão antes as pressões competitivas; posições de baixos custos produzem ainda retornos acima das médias; prevê defesas contra a rivalidade da concorrência levando a obtenção de retornos mesmo após o consumo de lucros na competição.

Por outro lado, a estratégia do enfoque pode ser útil se uma pequena empresa decidir se dedicar a um tipo de especialização, ou mesmo atuar em uma região geográfica onde os recursos de grandes corporações podem ser escassos e subdimensionados para enfrentar uma organização direcionada. A reputação da empresa pela sua liderança tecnológica e tradição em determinado nicho ou mesmo força local pode levar vantagem em relação a uma organização de relevância global com extensa linha de produtos.

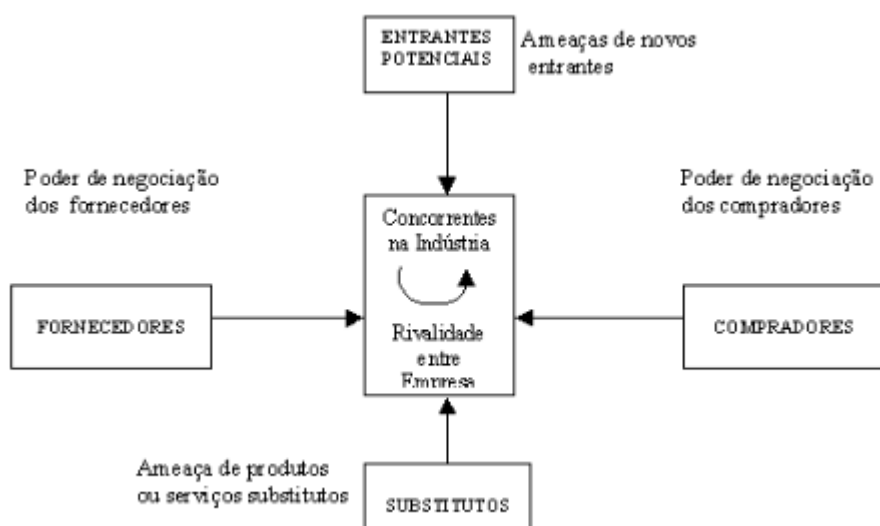
A não opção pela diferenciação, se justifica pela contradição com a posição de custo quase que em regra. As atividades necessárias para criar diferenciação são inerentemente onerosas, como pesquisa extensiva, projeto de produto, materiais de

qualidade, ou apoio intenso ao consumidor, todas características sub potencializadas numa estratégia de baixo custo.

### 2.2.1 Análise estrutural das Indústrias

Michael E. Porter, em seu livro técnicas para a análise de indústrias e da concorrência (1980) definiu 5 forças competitivas que atuam sobre determinado setor e suas implicações estratégicas.

Figura 4: Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.



Fonte: Porter (1980).

Estas forças obviamente estão à margem das influências de determinada empresa, mas podem servir como previsão da evolução futura, compreensão dos movimentos da concorrência ou mesmo situar sua própria posição para auxiliar uma estratégia competitiva. Desta forma, por mais que as forças externas afetem todas as empresas na indústria, a maneira hábil em lidar com elas é que o ponto básico.

A análise estrutural não abarca fatores macro ambientais, mas sim características básicas da indústria, originadas em sua economia e tecnologia, moldando a área em que a estratégia competitiva deve ser implementada. Para tanto,

cada empresa apresentará pontos fortes e fracos específicos ao lidarem com esta estrutura e devem considerar o seu entendimento como ponto de partida para a análise estratégica.

A metodologia das 5 forças apresenta técnicas de análise para definir posições de barganha de compradores e fornecedores, ameaça de produtos substitutos e potenciais entrantes, tal como a rivalidade ampliada referente a concorrência.

Esse conjunto de forças além de determinarem a concorrência, refletem a rentabilidade e se tornam pontos cruciais para formulação das estratégias. (PORTER,1980).

Também explicita os riscos e oportunidades que uma empresa de pequeno porte possui num macro cenário de competição, os quais veremos a seguir:

Determinados mercados apresentam barreiras de entrada representadas por necessidades de capitais. Para o caso específico de pequenas empresas este item explica na maioria dos casos o insucesso de muitas delas. Ao entrar em determinada indústria sem o profissionalismo gerencial necessário, acabam por incorrerem em erros como considerar a necessidade de capitais apenas para a instalação de produção, mas esquecendo-se, por exemplo, de subsidiar crédito ao consumidor ( vendas a prazo), estocar ou cobrir prejuízos iniciais ou mesmo das demandas de P & D e publicidade que constituem atividades arriscadas e irrecuperáveis.

A necessidade de capitais não é exclusivamente a barreira de entrada para pequenos empresários, pois empresas que já habitam a indústria costumam ter experiências acumuladas que as fazem baratearem processos, construir métodos sofisticados e com isso protegerem seus domínios.

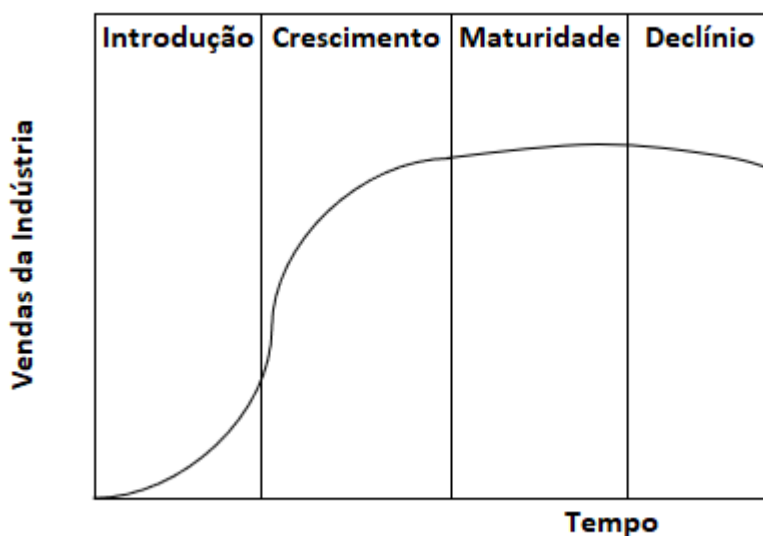
Com maior conhecimento de suas atividades gerando economias de escala criam supremacia e impedem a competitividade de pequenos produtores. As reduções de custos geradas pela curva de experiência (e de economias de escala) podem exigir

investimentos substanciais de capital para equipamentos e recursos humanos e muitas das vezes comprar experiência não está ao alcance das PE's.

Além disso, em determinadas indústrias existem padrões para testes de produtos que levam tempos de espera substanciais, elevando o custo de capital de entrada e noticiando a chegada de um novo concorrente e prevendo movimentos de retaliação pelas empresas já estabelecidas.

O ciclo de vida de um produto dependendo da fase em que está em curso pode também definir o sucesso de um novo competidor. Produtos em estágios de maturidade exigem menos recursos com publicidade pois já possuem a lealdade dos consumidores, e a proposição de um produto substituto deve exigir recursos substanciais para gerar motivações de mudança.

Figura 5: Estágios do Ciclo de Vida.



Fonte: Porter (1980).

## 2.2.2 Criação de ferramentas de avaliação de desempenho para elaboração de objetivos estratégicos e geração de vantagem competitiva

A avaliação de desempenho se tornou um dispositivo essencial na gestão das organizações e na preparação para o ambiente de competitividade, no qual as empresas estão incorporadas. O método de escolha de uma ferramenta para esta avaliação exige um estudo das necessidades da organização e de seus objetivos. Todo indicador carrega um conjunto de pontos fortes e fracos e por isso as empresas devem selecionar com cuidado as que podem indicar um direcionamento claro e tático.

Toda empresa deve obstinar-se a garantir que pelo menos as políticas (senão as ações) dos departamentos funcionais ajam com coordenação e direção visando uma organização comum de metas.

Por outro lado, cada departamento de acordo com os seus objetivos deve definir seus melhores indicadores de desempenho, e que provem serem os melhores instrumentos para representação da realidade. Para citar um exemplo, o tempo médio de execução de um processo pode ser útil para o setor de serviços ou produção, mas pode não ser o melhor parâmetro para atividades mais complexas como vendas em que a taxa de convergência - orçamento versus venda - pode ser um indicador mais apropriado.

Segundo Fernandes (2004), para a estruturação de um sistema de indicadores de desempenho deve-se reconhecer os processos, atentar aos parâmetros centrais, reconhecer as causas e efeitos dos indicadores, estipular os indicadores que retratam os processos e contemplar o progresso dos indicadores. Além disso, necessitam atender critérios de importância, simplicidade, compreensão, domínio, acessibilidade, comparabilidade, imutabilidade e agilidade de disponibilidade e baixo custo de aquisição.



## 2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Casarotto Filho e Pires (2001, p.25) enfatizam que, “a globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está pondo em questionamento a competitividade das pequenas e médias empresas”.

Conforme exposto anteriormente, o posicionamento de uma empresa de pequena porte tem atração por estratégias de liderança no custo total e enfoque, as quais assumem formas como: direcionamento às necessidades específicas de uma clientela específica, a redução da linha de produtos, recepção de pedidos mediante ciclos de compra, localização estratégica com base nos compradores e atenção administrativa ao controle dos custos.

Toda essa fisiologia carece de boa capacidade de engenharia de processo com relatórios de controle frequentes e detalhados, organização e responsabilidades estruturadas e incentivos baseados em metas estritamente quantitativas. Faz surgir a necessidade de identificação e implementação de indicadores de desempenho como meio de alçar as pequenas empresas ao nível de diferenciação competitiva.

Os índices de desempenho de uma organização pretendem mensurar o andamento do negócio, sob diferentes óticas. Esses dados são determinados de acordo com as necessidades da empresa, podendo ser financeiras como demonstrações contábeis, custos, produção e vendas e não financeiras, como clientes, funcionários, fornecedores e mercado (SOUZA, 2011).

### 2.3.1 Classificação das empresas por porte

A dimensão de uma organização não altera sua natureza e nem seus princípios, mas influencia o alicerce organizacional, pois cada tamanho exige um tratamento diferente dos órgãos administrativos (DRUCKER, 1981).

O porte de cada empresa geralmente é definido com base no rendimento anual bruto da matriz e suas filiais, e são classificadas como:

- Microempreendedor Individual – é uma empresa constituída por um só empreendedor, com receita anual de até R\$ 81.000,00, conforme Simples Nacional alterado em janeiro de 2018;
- ME (Microempresa) – são empresas que possuem um rendimento anual de até R\$ 360.000,00, podendo ter até 20 funcionários;
- EPP (Empresa de Pequeno Porte) – são organizações que possuem uma receita anual até R\$ 4.800.000,00, podendo ter até 50 funcionários;
- Empresa de médio porte - são empresas que possuem um rendimento anual de até R\$ 20.000.000,00, podendo ter até 100 funcionários;
- Grandes empresas - são empresas que possuem um faturamento anual de até R\$50.000.000,00 ou mais, podendo ter acima de 100 funcionários;
- Pequeno Produtor Rural – produtor com faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões ou propriedade com até 4 módulos fiscais;
- Sem enquadramento – são empresas que geralmente tem como sócio uma pessoa jurídica ou que o contrato social precisa ser assinado por um advogado, sendo possível ter mais de 100 funcionários.

As Micro e Pequenas Empresas vêm conquistando ao longo dos anos, uma importância crescente, pois é indiscutível o relevante papel socioeconômico desempenhado por elas, e por isso em 1996, o Governo criou o SIMPLES NACIONAL (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuição das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte), que era regido pela Lei 9.317/96, mas que em 2006, foi revogada, passando a regular pela Lei Complementar 123/06. Este sistema disponibiliza um tratamento diversificado às empresas de pequeno porte, amparando-as com uma tributação simples, agrupada e mais justa.

As micro e pequenas empresas possuem alguns aspectos próprios que, segundo PINHEIRO (1996), são geralmente definidos pelos seguintes elementos:

- é atributo de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas;
- é gerenciado pelos proprietários de forma independente e, mesmo quando profissionalizada, este se mantém como o principal centro de decisões;
- seu capital é custeado basicamente pelos proprietários;
- tem um espaço de operações, limitado geralmente à sua localização, ou, quando muito, à região onde está situada;
- seu negócio produtivo não ocupa uma posição de destaque ou predominante em relação ao mercado.

Assim cabe-se dizer que as pequenas empresas se distinguem pelo tamanho, nicho de mercado e estágio de desenvolvimento.

### 2.3.2 Investimento em indicadores de desempenho

A carência de investimentos de uma organização é contínua, pois a sobrevivência de uma empresa pode estar diretamente relacionada à execução deles. Os motivos para investir são variados, mas todos estão sempre voltados para melhoria nas ações estratégicas da empresa.

A Norma ISO 9004:2011 (Sistemas de gestão da qualidade), orienta para necessidade da implantação e utilização de indicadores de desempenho nas instituições, pois geram melhoria da performance organizacional.

Segundo Miranda (2003), anteriormente as organizações adotavam decisões baseadas apenas em referências financeiras e atualmente a tomada de decisão abrange uma maior quantidade de elementos, exigindo dos gestores uma grande preocupação com indicadores de bem-estar, continuidade ou dedicação dos clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, inovação ou habilidades estratégicas. O arranjo desses indicadores de forma apropriada está associado ao êxito de um complexo de avaliação de desempenho organizacional.

Por isso faz-se necessário que a empresa invista tempo e capital em ferramentas que a ampare adequadamente, mas infelizmente para a maioria das micro e pequenas empresas essa é uma árdua tarefa, pois além da dificuldade de capital para empregar, não possuem conhecimento significativo capaz de definir um indicador, cabendo ao gestor a escolha daquele que melhor se alinha ao perfil da organização, adaptando cada métrica à sua realidade.

Com isso, se o gestor não empregar e mensurar corretamente os indicadores necessários para a sua empresa, ele não conseguirá compreender o processo e conseqüentemente, não poderá estabelecer qualquer estratégia de gerenciamento que leve a melhores resultados e a um diferencial competitivo.

### 2.3.3 Geração de diferencial competitivo

Estratégias competitivas são procedimentos que geram uma posição vantajosa para determinada organização, dessa forma a mesma encara com mais chances de triunfo as forças competitivas mercadológicas e assim adquire um resultado maior sobre o investimento. (PORTER, 1980).

A composição de estratégias nas micro e pequenas empresas é uma ferramenta descomplicada e robusta para apurar a competitividade deste segmento, pois possibilita um crescimento na produtividade, ao mesmo tempo que as análises desenvolvidas proporcionam diferenciais e novos negócios (QUEZADA et al., 1999). Fazendo com que os esforços passem a trabalhar em prol dos resultados.

Portanto, a empresa precisa de uma estratégia consistente, baseada em parâmetros distintos, para que ela seja capaz de se adequar e de se superar perante os adversários de mercado, ou seja, uma estratégia bem elaborada com base nos indicadores de desempenho bem definidos, propicia a organização à capacidade de enfrentar o ambiente externo com maior eficácia e agregando a si um diferencial competitivo.

## 2.4 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

### 2.4.1 Visão geral

Nos anos 70 e 80, devido à crise econômica que ocorreu em diversos países que se amparavam pelo modelo de desenvolvimento industrial sustentado na produção em série, o papel das micro e pequenas empresa na economia foi revisado e a sua relevância no cenário econômico aumentou.

Segundo o Sebastião Luiz (2013), foi divulgada no Diário Oficial da União a regulamentação que estabelece a Secretaria da Micro e Pequena Empresa, que visa evoluir políticas de estímulo, qualificação e impulsão da competitividade e inovação das organizações, além de impulsionar a participação do ramo na exportação de bens e serviços.

Segundo o Sebrae (2018), existem cerca de 6,4 milhões de micro e pequenas empresas brasileiras e elas passaram a ter um valor relevante no âmbito da economia, pois constituem grande parte do lucro nacional. Elas são a maioria em quantidade por todo o país e vêm gerando o maior número dos empregos existentes, transformando o Brasil em uma das nações mais empreendedores do mundo.

### 2.4.2 Dificuldades dos micro e pequenos empreendedores

O déficit de conhecimento e estrutura dos novos empreendedores no Brasil é um grande problema e precisa ser superado pelos empresários de micro e pequenas empresas, já que o planejamento estratégico e as técnicas administrativas em geral foram criadas para as grandes empresas.

De acordo com Sebastião Luiz:

Apesar da sua importância, as MPEs enfrentam inúmeras dificuldades causando, para muitas delas, o encerramento de suas atividades nos primeiros anos de vida. Muitas são as razões para esta morte prematura como burocracia, altos impostos, falta de capital, carência de incentivos, entre

outros. Entretanto, a principal razão para a falência das MPEs é, com certeza, a falta de gestão profissional (2013, p. 1).

O perecimento das micro e pequenas empresas no Brasil deve-se a diversos aspectos, mas principalmente ao panorama gerencial destas empresas que aparenta ser um empecilho no que se refere à capacidade de obtenção e uso de ferramentas de gestão (LIMA & BEHR, 1999).

De acordo com BORTOLI NETO (1997), somente 20% das adversidades encontradas pelas micro e pequenas empresas são decorrentes da insuficiência de recursos, sua maior parcela, os 80% são de natureza estratégica, ou seja, a dificuldades de conhecimento e a falta de preparo e oportunidade é a grande barreira existente em comparação à média e grandes empresas.

#### 2.4.3 Desafios de implementação de ferramentas de avaliação

Existem aspectos externos e internos que dificultam a iniciação de ferramentas de avaliação de desempenho nas ME's e PE's, tais como: produtos não seriados, objeção a mudanças dentro de sua estrutura, ciclo de aquisição longo e mão-de-obra com capacitação baixa.

Geralmente o proprietário da micro e pequena empresa, acumula funções na organização, ficando sobrecarregado e o impedindo de se dedicar às questões estratégicas.

É fundamental que os gestores das ME's e PE's compreendam a importância do uso das técnicas da administração, evitando a ação por instinto e por experiências acumuladas.

### 3. ESTUDO DE CASO

#### 3.1 A EMPRESA ZIMBRUNES SERVIÇOS E COMÉRCIO

A Zimbrunes Serviços e Comércio de Equipamentos Ltda-Me é uma empresa que comercializa equipamentos para hemodiálise (tratamento para disfunção renal), presta serviços de suporte técnico para clínicas e hospitais em todo Brasil e distribui produtos destinados a tratamento de água.

A empresa foi fundada em 13 de outubro de 2011 e possui o nome fantasia - Fórmula Mágica.

Figura 6: Logo Zimbrunes (Fórmula Mágica).



Fonte: Zimbrunes (2011).

Atualmente, além de representar uma companhia multinacional japonesa que importa equipamentos para hemodiálise, ela também estendeu seu portfólio, importando produtos relacionados a tratamento de água, buscando assim desenvolver novos mercado de atuação no Brasil.

Seus clientes são em geral clínicas e hospitais, na maioria particulares e indústrias de tratamento de água.

### 3.1.1 Análise da Empresa

Ao longo dos seus 7 anos de existência, a empresa vem acumulando um crescimento substancial em diversos aspectos, como por exemplo: aumento do corpo de funcionários, aquisição de sede própria, compra de bens ativos, diminuição de dependência financeira de instituições bancárias, parcerias com fornecedores estratégicos e alavancagem de receita.

A qualidade e quantidade dos recursos da empresa é determinante para o seu desempenho competitivo.

#### Recursos Físicos

- Armazém próprio para estocagem dos produtos;
- Veículo próprio para coleta do produto no aeroporto;
- Sede e estoque localizados no Rio de Janeiro;
- Filial localizada em Pernambuco.

#### Recursos Humanos

Possui equipe formada por 08 pessoas, sendo 3 na área de vendas, 3 na equipe de manutenção e 2 no BackOffice, que dão suporte ponta a ponta aos clientes.

#### Recursos Financeiros

A empresa dispõe de recursos próprios para importações pontuais, e também conta com empresa investidora parceira em caso de projetos que demandem maior aporte financeiro ou linha de crédito concedida pela mesma empresa para compra de equipamentos que são utilizados para fins de locação.



## Capital Intelectual

- Expertise da empresa para tratamento aduaneiro, fiscal e econômico dos produtos que importa;
- Conhecimento técnico para orientação de uso dos produtos;
- Curva de experiência alcançada pela trajetória de mais de 30 anos prestando suporte em manutenção dos equipamentos.

Devido a esta dinâmica, alguns setores ganharam relevância e merecem um melhor cuidado no sentido administrativo, com a inclusão de indicadores de desempenho que possam sustentar todo esse crescimento.

### 3.1.2 Definição de métricas e principais departamentos a desenvolver indicadores

Conforme já evidenciamos acima, os pequenos empresários enfrentam problemas que vão desde indisponibilidade de pessoal, falta de recursos financeiros e conhecimento teórico para aplicação de indicadores de desempenho.

Devido a escassez destas valências, torna-se fundamental a racionalização dos indicadores conforme sua relevância para o negócio. Estes empresários devem encontrar simplicidade para controle dos indicadores de modo a não onerá-los em seu precioso tempo. Isto pode ser atingido com o auxílio de ferramentas automatizadas como softwares de gestão ou planilhas dinâmicas. Ao mesmo tempo, estas ferramentas podem ser acessíveis economicamente e gerar resultados que indiquem conclusões sem grande necessidade intelectual.

Por isso neste estudo de caso, determinou-se que os melhores setores que deveriam adotar indicadores seriam os setores: financeiro, de vendas e de serviços.

A adoção desses indicadores levou em conta o conceito dos KPI's (indicadores chaves de desempenho), onde eficiência, qualidade, lucratividade e efetividade possuem maior consonância com os setores analisados.

Em relação ao setor financeiro, é evidente que carecem avaliações em relação a inadimplência, os centros de custos, o fluxo de caixa e o endividamento bancário.

Quanto ao setor de vendas, as análises devem levar em conta as margens de lucro, os produtos mais vendidos x menos vendidos, a convergência entre prospecção e venda, prazo para repetição de compra do cliente, percentual de devoluções e tempo de entrega dos produtos (frete).

Já no setor de serviços, devem ser ponderadas questões como prazo para atendimento, tempo de execução dos serviços, devolução de serviço, quantidade de chamados técnicos por cliente e consumo de peças por cliente.

### 3.2 DIAGNÓSTICO: DESEMPENHO ATUAL DA ZIMBRUNES

Ao aplicar a análise estrutural das 5 forças de Porter, foi possível encontrar algumas evidências da atuação de determinadas forças sobre a empresa, as quais veremos a seguir:

Em primeiro lugar, a análise do setor de vendas onde a empresa alocou um investimento vultoso em aquisição de filtros para revenda mostrou que a necessidade de capital vai muito além da exclusiva compra dos produtos, pois obteve demandas de crédito para parcelamento de vendas, incremento de políticas de incentivo através da cessão de amostras, custos com publicidade e manutenção de estrutura que constituíram recursos irrecuperáveis.

No entanto, as experiências que a empresa vem acumulando na entrada do mercado está fazendo a mesma focar no barateamento dos processos, estudando seus custos e criando estratégias de economias de escala, conforme seus concorrentes.

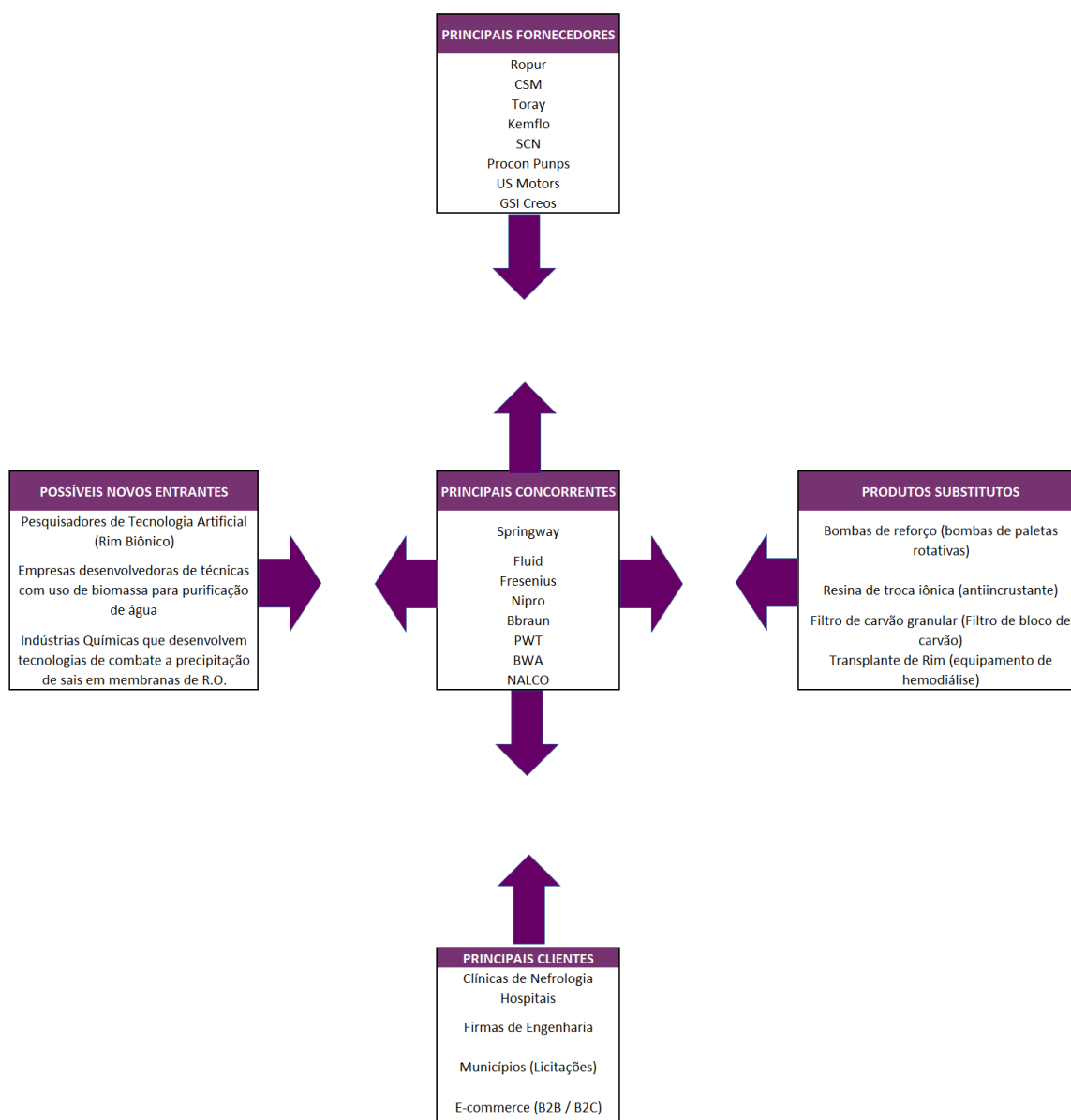
Foi visto também, que a empresa por ser uma entrante neste mercado, teve que despender recursos com publicidade para gerar motivação de mudança nos clientes. Os clientes por sua vez, utilizaram a relação inicial com a empresa como

poder de barganha para negociar melhores preços, visto que para a empresa era fundamental ganhar parcelas do mercado.

Em relação ao produto químico (antiincrustante) que é comercializado pela empresa, por se tratar de uma tecnologia substituta às resinas de troca iônica que vem sendo utilizada no mercado, está demandando um apelo comercial e publicitário para gerar uma mudança de cultura. Especificamente com este produto, o relacionamento com seu fornecedor (Ropur) deve ser habilidoso, uma vez que trata-se de um produto patenteado, o que representa uma balança de barganha desigual em favor do fornecedor.

A competição varia de acordo com o tipo de produto comercializado, que dependendo da sua complexidade apresenta mais ou menos fornecedores. Em relação aos filtros e membranas de osmose reversa, que possuem mais fornecedores (para citar alguns: Indfiltros, Saubern e Ipabrás) a competição é mais acirrada e os preços tendem a cair, o mesmo acontece inversamente, no caso dos antiincrustantes que são produtos mais complexos que utilizam fórmulas químicas de segredo industrial e são ofertados por poucos fornecedores (PWT, BWA, NALCO).

Tabela 1: Quadro Resumo - 5 Forças de Porter atuantes na Zimbrunes.



Fonte: Zimbrunes e Autora (2018).

A análise do macro ambiente é de extrema relevância na composição do plano estratégico de uma empresa, pois provê informações dos diversos setores que envolvem o negócio. Esta análise também cria visão do mercado, ampliando os horizontes e identificando as tendências.

Em relação a dimensão econômica, por se tratar de produtos importados, as flutuações do câmbio vão afetar diretamente os preços praticados pelos fornecedores, portanto ciclos de compra devem observar esta variação para aproveitamento de melhores janelas de oportunidade.

Quanto a dimensão governamental, as empresas do setor devem estar atentas as políticas fiscais sob as formas de burocracia e taxaço de produtos importados, visando uma balança comercial mais superavitária.

Ao tratarmos a dimensão tecnológica, tanto em relação aos equipamentos de hemodiálise quanto as membranas de osmose reversa comercializados pela empresa, a criação de tecnologias estado da arte permitirá a diferenciação dos concorrentes, crescimento de vendas e maior fidelidade dos clientes.

E conforme pesquisas referentes ao mercado de atuação da empresa foi avaliado o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) da mesma.

#### Pontos Fortes:

1. Custos otimizados na importação – a empresa sempre realiza um estudo apurado e pesquisa de mercado antes da aquisição;
2. Baixa incidência de impostos sobre vendas, por se tratar de empresa do Simples Nacional;
3. Posição geográfica privilegiada, tendo em vista que seus concorrentes estão localizados ao Sul do país, a empresa possui boa localização para atendimento as regiões Norte e Nordeste;
4. Expertise em suporte técnico, anos de experiência no mercado.

#### Pontos Fracos:

5. Clientes com pouco conhecimento no produto antiincrustante;

6. Pouco produtos comercializados;
7. Baixa capacidade de investimento para aquisição de produtos variados;
8. Equipamento que comercializa não possui tantos itens como os equipamentos das empresas concorrentes.

Oportunidades:

9. Exclusividade no Brasil, com a venda de antiincrustante, devido a contato direto com o fornecedor;
10. Estreitamento comercial, relação próxima aos clientes;
11. Contato direto com fornecedores buscando sempre melhores condições para ambos.

Ameaças:

12. Empresas que possuem capital para maior portfólio de produtos;
13. Barateamento dos preços pelos concorrentes, visto que a empresa se torna uma nova ameaça de mercado;
14. Risco de integração pra frente, muito concorrentes podem adquirir as clínicas (clientes) da empresa, diminuindo assim a carteira de negócios da organização.

Tabela 2: Análise SWOT - Zimbrunes.

**ANÁLISE SWOT**

		FORÇAS		OPORTUNIDADES
A M B I E N T E	1	Custos otimizados na importação	9	Exclusividade no Brasil (Antiincrustante)
	2	Baixa incidência de impostos sobre vendas		10
	3	Posição geográfica privilegiada para atendimento das regiões Norte e Nordeste		
	4	Expertise em suporte técnico	11	Desenvolvimento de novas parcerias com fornecedores
		FRAQUEZAS		AMEAÇAS
I N T E R N O	5	Conhecimento raso dos clientes (antiincrustante)	12	Empresas com maior capacidade de investimento
	6	Portifólio de produtos pouco diverso	13	Retalhações sob forma de barateamento de preços pelos concorrentes
	7	Baixa capacidade de investimento	14	Risco de integração pra frente*, com aquisição de clínicas pelos concorrentes
	8	Equipamento comercializado com menos itens de série em relação aos seus concorrentes		

Fonte: Zimbrunes e Autora (2018).

### 3.2.1 Desempenho financeiro

Uma das questões que afetam a rotina financeira da Zimbrunes é o tempo de atraso nos seus recebíveis, que variam de cliente a cliente, encontrando uma classe totalmente adimplente e uma classe com sérios problemas de liquidez.

Tabela 3: Lista de Inadimplência – Zimbrunes - Agosto 2018.

INADIMPLÊNCIA - JULHO / AGOSTO 2018								
DATA	CLIENTE	REGIÃO	DIAS DE ATRASO	VALOR ABSOLUTO	JUROS	PGT COM JUROS	PERCENTUAL NA FOLHA	PAGAMENTO EFETUADO
05/jul	1	RIO DE JANEIRO	34	R\$ 2.400,00	R\$ 183,99	R\$ 2.583,99	3%	09/08/2018
05/ago	2	RIO DE JANEIRO	30	R\$ 4.760,00	R\$ 333,00	R\$ 5.093,00	6%	04/09/2018
09/ago	2	RIO DE JANEIRO	27	R\$ 1.527,50	R\$ 68,58	R\$ 1.596,08	2%	06/09/2018
20/ago	3	RIO DE JANEIRO	4	R\$ 7.875,00	R\$ -	R\$ 7.875,00	10%	24/08/2018
20/ago	3	RIO DE JANEIRO	4	R\$ 1.190,00	R\$ -	R\$ 1.190,00	2%	24/08/2018
28/ago	4	RIO DE JANEIRO	6	R\$ 9.600,00	R\$ 303,99	R\$ 9.903,99	12%	05/09/2018
			18	R\$ 27.352,50	R\$ 889,56	R\$ 28.242,06	35%	

Fonte: Zimbrunes (2018).

Levando-se em conta essa característica, deve-se avaliar aqueles clientes que por possuírem comportamento exemplar devem ser prioridades na manutenção na carteira e os que apresentam dificuldades na honra aos pagamentos devem ser substituídos ou alvo de um programa de reestruturação.

Por outro lado, as dificuldades com os recebíveis levam a furos de caixa que comprometem a liquidez da empresa, levando a mesma a depender de empréstimos bancários ou antecipação de receitas.

Tabela 4: Antecipação de recebíveis – Zimbrunes - Agosto 2018.

ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS - AGOSTO 2018					
DATA	VENDA	VALOR DA VENDA	DESCONTO POR ANTECIPAÇÃO	VALOR FINAL	PERDA
08/ago	926	R\$ 1.671,00	R\$ 71,24	R\$ 1.599,76	4%
10/ago	926	R\$ 1.671,00	R\$ 121,35	R\$ 1.549,65	7%
15/ago	884	R\$ 1.448,00	R\$ 76,30	R\$ 1.371,70	5%
15/ago	950	R\$ 7.560,00	R\$ 415,35	R\$ 7.144,65	5%
22/ago	897	R\$ 1.708,99	R\$ 84,25	R\$ 1.624,74	5%
22/ago	922	R\$ 1.304,33	R\$ 64,31	R\$ 1.240,02	5%
24/ago	944	R\$ 1.337,00	R\$ 59,87	R\$ 1.277,13	4%
24/ago	949	R\$ 1.268,50	R\$ 56,70	R\$ 1.211,80	4%
24/ago	960	R\$ 442,00	R\$ 19,76	R\$ 422,24	4%
24/ago	948	R\$ 1.620,00	R\$ 72,41	R\$ 1.547,59	4%
28/ago	907	R\$ 1.077,57	R\$ 47,69	R\$ 1.029,88	4%
28/ago	956	R\$ 1.136,00	R\$ 50,44	R\$ 1.085,56	4%
28/ago	968	R\$ 960,00	R\$ 42,62	R\$ 917,38	4%
	TOTAL:	R\$ 23.204,39	R\$ 1.182,29		

Fonte: Zimbrunes (2018).

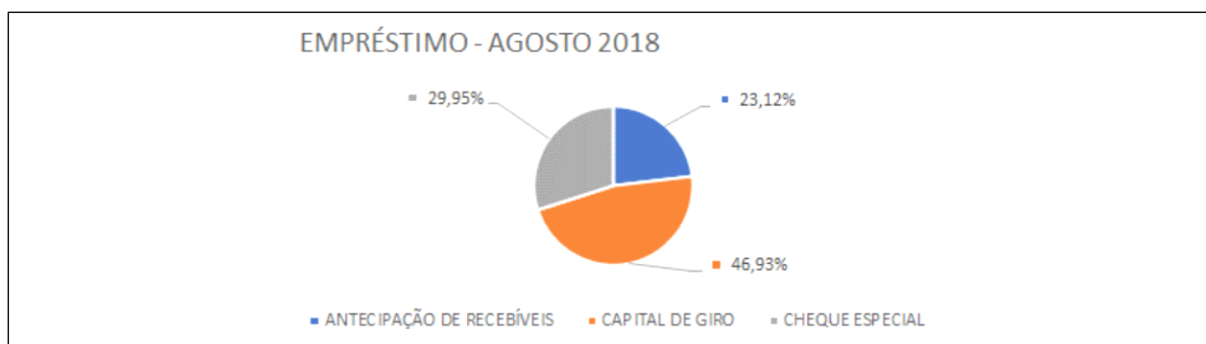


Tabela 5: Análise de Pagamentos - Zimbrunes – Agosto 2018.

ANÁLISE DE PAGAMENTOS - AGOSTO 2018		
Categoria	Percentual	Valor (R\$)
Fornecedor	61,42%	R\$ 87.553,21
Combustível e Translados	11,04%	R\$ 15.729,59
Remuneração Funcionários	6,12%	R\$ 8.730,54
Aquisição de Equipamentos	5,09%	R\$ 7.258,77
Passivo fiscal	4,68%	R\$ 6.677,77
<b>Empréstimos</b>	<b>2,76%</b>	<b>R\$ 3.931,27</b>
Comissão Vendedores	2,35%	R\$ 3.351,25
Distribuição de Lucros	2,00%	R\$ 2.850,48
Impostos - Importação IPI	1,74%	R\$ 2.477,70
Contabilidade	0,96%	R\$ 1.370,00
Pró-Labore	0,70%	R\$ 1.000,17
Encargos Funcionários - INSS	0,45%	R\$ 645,29
Encargos Funcionários - FGTS	0,36%	R\$ 509,64
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 142.542,63</b>

Fonte: Zimbrunes (2018).

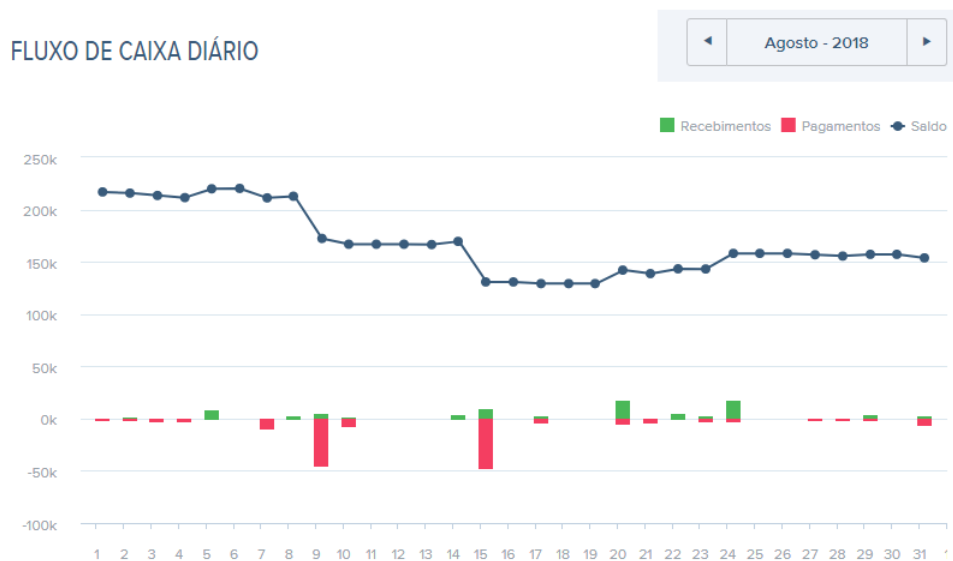
Figura 7: Gráfico de Empréstimos - Zimbrunes – Agosto 2018.



Fonte: Zimbrunes (2018).

Um outro ponto, é a concentração de recebíveis numa data pouco conveniente a cobertura das despesas, por isso um controle do fluxo de caixa diário é fundamental para o estabelecimento da alocação de receitas em determinado período.

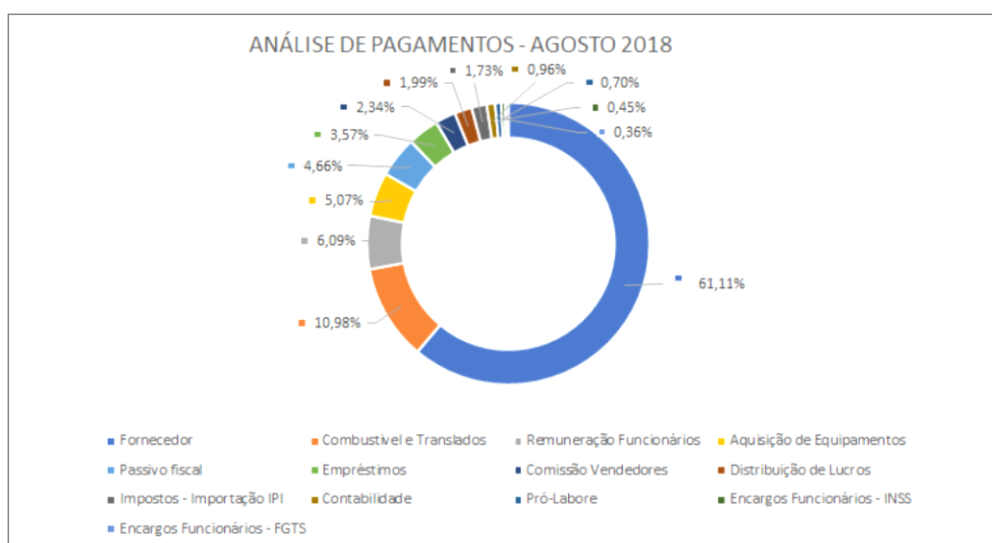
Figura 8: Gráfico do Fluxo de Caixa Diário – Zimbrunes – Agosto 2018.



Fonte: Zimbrunes (2018).

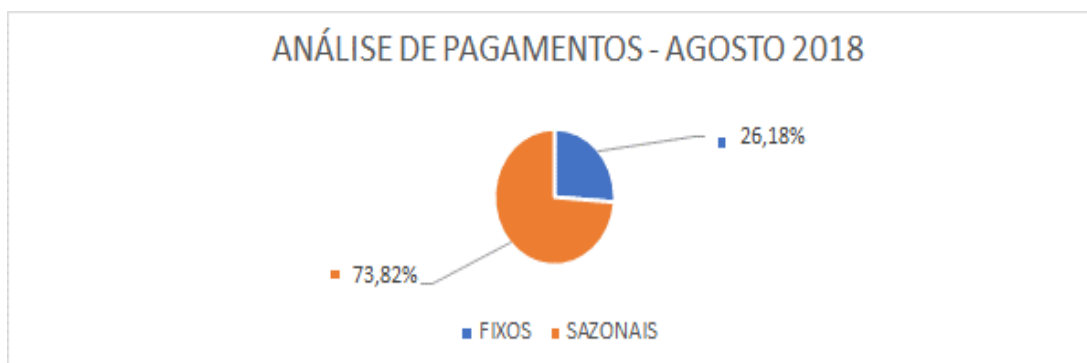
Por último, é importante determinar o grau de participação de determinados centros de custo na estrutura de despesas mensais da empresa, afim de determinar a regularidade ou sazonalidade destes centros.

Figura 9: Gráfico de Análise de Pagamentos - Zimbrunes - Agosto 2018.



Fonte: Zimbrunes (2018).

Figura 10: Gráfico de Análise de Pagamentos Fixos e Sazonais – Zimbrunes - Agosto 2018.



Fonte: Zimbrunes (2018).

### 3.2.2 Desempenho em vendas

O desempenho no setor de vendas está fundamentalmente atrelado as margens de lucro proporcionadas pelos produtos comercializados. Ademais, deve-se investigar aqueles produtos que possuem maior giro no estoque e aqueles com maior dificuldade de saída (dias/quantidade em estoque), assim determinando novas compras e ciclos de vida.

Passa ainda pelo levantamento de dados que possam apontar a conversão do trabalho de prospecção em vendas e posteriormente fidelização, e os prazos de entrega que estão sensivelmente ligados a satisfação dos clientes.

Tabela 6: Estoque - Zimbrunes – 2018.

ESTOQUE ZIMBRUNES - 2018									
FORNECEDOR	Custo Unt.	Preço de Venda Médio	Rentabilidade	Lucro Bruto	Quant. Inicial	Em estoque	Estoque de segurança	Dias no estoque	
SCN (Carbon Block)	-R\$ 11,47	R\$ 22,05	92%	R\$ 10,58	5280	4185	3168	136	
KEMFLO INT. (PP 1 Micra)	-R\$ 3,12	R\$ 5,58	79%	R\$ 2,46	6720	6420	4032	80	
KEMFLO INT. (PP 5 Micra)	-R\$ 3,02	R\$ 5,71	89%	R\$ 2,69	11280	10175	6768	80	
KEMFLO INT. (BIG BLUE)	-R\$ 25,52	R\$ 60,71	138%	R\$ 35,19	480	396	300	80	
MEMBRANA R.O. 4040	-R\$ 916,43	R\$ 1.425,43	56%	R\$ 509,00	40	6	10	332	
ANTIINCRUSTANTE RPI 3000A	-R\$ 620,87	R\$ 1.609,06	159%	R\$ 988,19	32	19	6	497	

Fonte: Zimbrunes (2018).

Tabela 7: Vendas Zimbrunes – Agosto 2018.

**VENDAS - ZIMBRUNES - AGOSTO 2018**

DATA DA VENDA	ESTADO	CLIENTE	VALOR DA VENDA	DATA DE DESPACHO	DATA DE ENTREGA	QUALIDADE DO PRODUTO	DEVOLUÇÃO
16/08/2018	PARAÍBA	SISTEMA DE ASSISTENCIA	R\$ 1.954,82	31/08/2018	11/09/2018	100%	0
22/08/2018	ALAGOAS	CHAMA	R\$ 3.717,95	05/09/2018	14/09/2018	100%	0
23/08/2018	BAHIA	INSTITUTO DO RIM	R\$ 1.225,23	31/08/2018	06/09/2018	100%	0
24/08/2018	PERNAMBUCO	MULTIRIM	R\$ 5.411,64	01/09/2018	10/09/2018	100%	0

DATA VENDA X DATA DE DESPACHO (DIAS)
15
14
8
8

DATA DE DESPACHO X DATA DE ENTREGA (DIAS)
11
9
6
9

Fonte: Zimbrunes (2018).

### 3.2.3 Desempenho em serviços

Para ajudar no dimensionamento da percepção de qualidade por parte dos clientes em relação a serviços tomados, deve-se mensurar o tempo que se leva para cumprir um chamado ou o tempo necessário para execução do serviço, assim estaremos avaliando a capacidade de atendimento da equipe e quando haja devolução ou retorno, a sua eficiência.

Tabela 8: Atendimentos - Zimbrunes – Agosto 2018.

**ATENDIMENTOS - AGOSTO 2018**

CLIENTE	DATA DO CHAMADO	DATA DO ATENDIMENTO	TROCA DE PEÇAS	TIPO DE ATENDIMENTO	TEMPO DE ATENDIMENTO (HORAS)
UTN	27/07/2018	01/08/2018	SIM	MANUTENÇÃO CORRETIVA	72
UTN	03/08/2018	08/08/2018	SIM	MANUTENÇÃO CORRETIVA	120
UTN	08/08/2018	13/08/2018	SIM	MANUTENÇÃO CORRETIVA	120
CTRI ITABORAÍ	08/08/2018	08/08/2018	SIM	MANUTENÇÃO PREVENTIVA	2
PRONEFRON	09/08/2018	09/08/2018	SIM	MANUTENÇÃO CORRETIVA	2
UNIRIM	08/08/2018	10/08/2018	SIM	MANUTENÇÃO CORRETIVA	5
UNIRIM	09/08/2018	10/08/2018	NÃO	MANUTENÇÃO CORRETIVA	6
UNIRIM	10/08/2018	10/08/2018	NÃO	MANUTENÇÃO CORRETIVA	7
RENALCOR NOVA IGUAÇU	13/08/2018	13/08/2018	NÃO	INSTALAÇÃO	7
RENALCOR NOVA IGUAÇU	14/08/2018	15/08/2018	NÃO	MANUTENÇÃO CORRETIVA	2
UNIRIM	14/08/2018	15/08/2018	NÃO	MANUTENÇÃO CORRETIVA	4
UTN	14/08/2018	17/08/2018	SIM	MANUTENÇÃO CORRETIVA	72
INQUE	17/08/2018	18/08/2018	NÃO	MANUTENÇÃO CORRETIVA	2
PRONEFRON	17/08/2018	17/08/2018	SIM	MANUTENÇÃO CORRETIVA	4
UTN	17/08/2018	20/08/2018	SIM	MANUTENÇÃO CORRETIVA	72
UTN	20/08/2018	22/08/2018	SIM	MANUTENÇÃO CORRETIVA	48
PRONEFRON	21/08/2018	21/08/2018	SIM	MANUTENÇÃO CORRETIVA	5
UNIRIM	21/08/2018	21/08/2018	NÃO	MANUTENÇÃO CORRETIVA	3
UTN	27/08/2018	27/08/2018	SIM	MANUTENÇÃO CORRETIVA	4
UTN	27/08/2018	27/08/2018	SIM	MANUTENÇÃO CORRETIVA	5
UNIRIM	27/08/2018	27/08/2018	NÃO	MANUTENÇÃO CORRETIVA	8
UNIRIM	27/08/2018	27/08/2018	NÃO	MANUTENÇÃO CORRETIVA	8
UNIRIM	28/08/2018	28/08/2018	NÃO	MANUTENÇÃO CORRETIVA	2
UNIRIM	28/08/2018	28/08/2018	NÃO	MANUTENÇÃO CORRETIVA	3
UNIRIM	28/08/2018	28/08/2018	NÃO	MANUTENÇÃO CORRETIVA	3
HOSPITAL VIDA	29/08/2018	29/08/2018	NÃO	INSTALAÇÃO	6
HOSPITAL VIDA	29/08/2018	29/08/2018	NÃO	INSTALAÇÃO	7

Fonte: Zimbrunes (2018).

Por outro lado, ao definirmos o quantitativo de chamados técnicos e utilização de peças no período de garantia possibilitará identificar gaps de postura por parte do cliente, gerando demandas de treinamentos e conscientizações de melhor uso dos equipamentos.

Tabela 9: Atendimentos por Cliente - Zimbrunes – Agosto 2018.

ATENDIMENTOS POR CLIENTE - AGOSTO 2018					
CLIENTE	NÚMERO DE CHAMADO NO MÊS	HOUVE TROCA DE PEÇAS	GARANTIA	HOUVE DEVOLUÇÃO	TIPO DE ATENDIMENTO
INQUE	1	NÃO	SIM	NÃO	EXTERNO
PRONEFRON	3	SIM	NÃO	NÃO	EXTERNO
RENALCOR NOVA IGUAÇU	1	NÃO	SIM	NÃO	EXTERNO
UNIRIM	10	SIM	NÃO	NÃO	EXTERNO
UTN	8	SIM	NÃO	NÃO	INTERNO

Fonte: Zimbrunes (2018).

### 3.3 ANÁLISE DE RESULTADOS

Conforme visto no embasamento teórico, em relação as estratégias genéricas, micro e pequenas empresas tendem a adotar estratégias de enfoque e liderança no custo total.

A análise dos desempenhos nos setores chaves será de suma importância para concluir se estão em alinhamento com estas diretrizes estratégicas e possibilitarão a direção da empresa a tomar medidas de correção de rotas, quando estes resultados não forem satisfatórios.

#### 3.3.1 Departamento financeiro

A estratégia genérica de liderança no custo total trata de um controle rígido dos custos e despesas em gerais, inibição de fatores de risco e redução de custos por aprendizagem. Portanto, a empresa só será eficiente e competitiva se implementar essas medidas neste departamento.

Após a análise dos indicadores em relação a este setor, verificou-se que em determinada região e um grupo determinado de clientes é responsável por 35%

dos atrasos na folha de recebíveis e média de atraso de 18 dias ou na pior das hipóteses, chegando a 34 dias.

Por isso o trabalho da empresa deve estar focado em diminuir a inadimplência sob a forma de eliminação dos clientes inadimplentes ou migração de região de atuação.

Destaca-se ainda, em maior percentual, determinados centros de custos que uma vez que sejam fixos devem ser alvos de uma política de redução ao longo do tempo.

Em relação a análise da concentração de despesas em determinado período no fluxo de caixa mensal, fica evidente a criação de políticas de enfrentamento que podem ser sob as formas de realocação de receitas, através de antecipação de notas, diminuição de parcelamento de recebíveis ou negociação com fornecedores para alargamento dos prazos de pagamento.

Referente aos empréstimos bancários, constatou-se que possuem dois tipos de classificação: os de curto prazo e os de longo prazo, sendo fundamental a promoção de políticas de cessação das linhas de crédito mais caras e manutenção das linhas mais baratas para garantir o giro de caixa.

### 3.3.2 Departamento de vendas

A estratégia de enfoque aborda a especialização da empresa em determinado grupo de clientes, segmento de linha de produtos ou mercado geográfico, conseqüentemente só será possível competir em condições de igualdade com empresas de maior porte se a empresa entender essas premissas.

A análise dos indicadores neste departamento investigou os produtos com maior margem de lucro e para os quais a empresa deve direcionar campanhas de publicidade para alavancar suas vendas. Por outro lado, enxergou produtos com um maior tempo em estoque que podem ter tido uma política promocional fraca ou apresentam um processo avançado de declínio em seu ciclo de vida.

O avanço do projeto (análise dos meses subsequentes) permitirá concluir se há de fato uma maior vocação para atuar em determinadas regiões (estados: Alagoas, Bahia, Paraíba e Pernambuco; região nordeste) onde consegue ser mais competitiva que seus concorrentes, por estar melhor posicionada geograficamente gerando barateamento de fretes aos seus clientes.

Por ser um projeto incipiente, futuramente será fundamental observar a conversão entre prospecção e venda através da análise de propostas aceitas ou declinadas e a prática de preços dos concorrentes nas regiões de atuação. Um bom CRM (gerenciamento do relacionamento com o cliente) possibilitará por outro lado identificar clientes sensíveis a ações de marketing para fidelização.

Para que a empresa possua uma dimensão de qualidade dos produtos e do seu atendimento será importante medir o percentual de devoluções e o tempo de entrega dos produtos (eficácia da logística).

### 3.3.3 Departamento de serviços

O departamento de serviços abarca tanto a estratégia de enfoque quanto a estratégia de liderança no custo total. A maneira como a empresa se torna cada vez mais especializada nos escopos de serviço, criando know how a distancia dos seus concorrentes e a economia de recursos a torna mais eficiente e competitiva.

Observou-se uma média regular baixa no tempo de atendimento para maioria esmagadora dos clientes, mas foi possível identificar num determinado cliente um prazo mais extensivo, o qual foi classificado como um fenômeno isolado, devendo ser analisado de maneira qualitativa, ainda por se tratar de um serviço interno que possui certa peculiaridade.

No mês analisado não houve a utilização de peças nos atendimentos aos equipamentos em garantia, mas a empresa não deve perder o foco deste indicador sob pena de comprometer o controle de custos, tema de sua estratégia genérica.

### 3.4 CRIAÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O indicador de desempenho estratégico adotado foi o BSC (Balanced Scorecard) por conectar as atividades operacionais apresentadas no estudo a estratégia da empresa.

Segundo Kaplan & Norton, citado por Maxwell:

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O 'scorecard' cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo (1997/2006).

Figura 11: Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica.



Fonte: Kaplan & Norton (1997), Maxwell (2006) – PUC-Rio.

Com base na análise dos indicadores de processos, foi possível a elaboração do mapa estratégico BSC. A perspectiva financeira foi a primeira a ser elaborada, com seus objetivos voltados redução de empréstimos, perdas e furos de caixa.



Tabela 10: Elaboração da Perspectiva de Finanças com Base no BSC – Zimbrunes.



## FINANÇAS - BALANCED SCORECARD

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Reduzir a dependência de empréstimos bancários	Inadimplência - Dias de atraso nos seus recebíveis	Diminuir tempo de atraso	Aumentar os encargos por atraso
		Procurar novas regiões de atuação mais adimplentes	Prospectar novos clientes em novas regiões
		Diminuir percentual na folha	Aumentar a receita para diluir a inadimplência na folha e diminuir parcelas de venda
Reduzir as perdas por desconto na antecipação	Valores de Antecipação de Recebíveis	Zerar antecipações	Adequar o fluxo de caixa de acordo com a concentração de despesas
Verificar o montante destinado a instituições bancárias	Percentual de empréstimos na folha de pagamento	Trocar linhas de créditos mais caras por mais baratas	Negociar com instituições Bancárias a utilização de títulos de capitalização como garantia para cessão de créditos mais baratos
Identificar furos de caixa	Concentração de recebíveis e despesas no fluxo de caixa diário	Criar um fluxo de caixa onde os recebíveis estejam a frente das despesas	Renegociar datas de vencimento de fornecedores e intensificar faturamento nos primeiros dias do mês
Identificar os centros de custo fixos e mais onerosos	Percentual de participação dos centros de custo na folha de pagamento e sazonalidade	Diminuir os custos fixos e mais onerosos	Racionalizar os recursos destinados aos fornecedores e espaçar ciclos de compra

Fonte: Modelo BSC - Excel Soluções, adaptado por Zimbrunes e Autora (2018).

A perspectiva do cliente faz com que a empresa alinhe seus consumidores, avaliando sua capacidade de atendimento e eficácia para satisfazer a demanda, pois atingindo as expectativas de seus clientes a empresa alcançará êxito em seu desempenho financeiro.

Tabela 11: Elaboração da Perspectiva de Cliente com Base no BSC – Zimbrunes.



## CLIENTES - BALANCED SCORECARD

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Avaliar capacidade de atendimento e eficiência na execução do serviços	Tempo para atendimento de chamados e tempo de execução de serviço	Cumprir previsões de entrega de serviços e otimizar tempo de atendimento	Melhorar instalações físicas para criar condições de execução de serviços simultâneos e disponibilizar veículos para atendimento e aumentar equipe
Verificar a repetição de chamados por cliente e identificar custos gerados por troca de peças avariadas na garantia	Quantitativo de chamados técnicos e utilização de Peças no período de garantia	Diminuir a repetição de chamados técnicos e gastos com cobertura de garantias	Executar manutenções preventivas, treinamentos operacionais e conscientizar melhor uso
Verificar a eficácia da logística da empresa e de terceiros e de empresas responsáveis pela entrega	Prazos de entrega	Diminuir tempo de entrega	Ter um portfólio mais completo para entrega imediata e também substituir as transportadoras que não cumprem os prazos de entrega

Fonte: Modelo BSC - Excel Soluções, adaptado por Zimbrunes e Autora (2018).

A perspectiva de processo permite analisar a empresa internamente, observando seus níveis de estoque e eficácia no atendimento, visando o alcance de seus objetivos.

Tabela 12: Elaboração da Perspectiva de Processos com base no BSC – Zimbrunes.



PROCESSO - BALANCED SCORECARD

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Observar o nível do estoque de segurança	Quantidade vendida x quantidade em estoque	Impedir baixo níveis de estoque	Monitorar o estoque e conciliar ciclos de compra com base no tempo de trânsito e sazonalidade de pedidos
Identificar os produtos com menor giro	Dias em estoque	Aumentar o giro de estoque dos produtos menos vendidos	Criar campanhas de marketing e publicidade para alavancar as vendas desses produtos
Eficácia dos atendimentos	Retorno de serviço	Evitar refazimento de serviços	Criar protocolos de testes e manuais de troubleshooting

Fonte: Modelo BSC - Excel Soluções, adaptado por Zimbrunes e Autora (2018).

Com as demais perspectivas estabelecidas, a empresa pode destacar seus objetivos de aprendizagem e crescimento mensurando a qualidade de seus produtos e os produtos mais rentáveis.

Tabela 13: Elaboração da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento com Base no BSC – Zimbrunes.



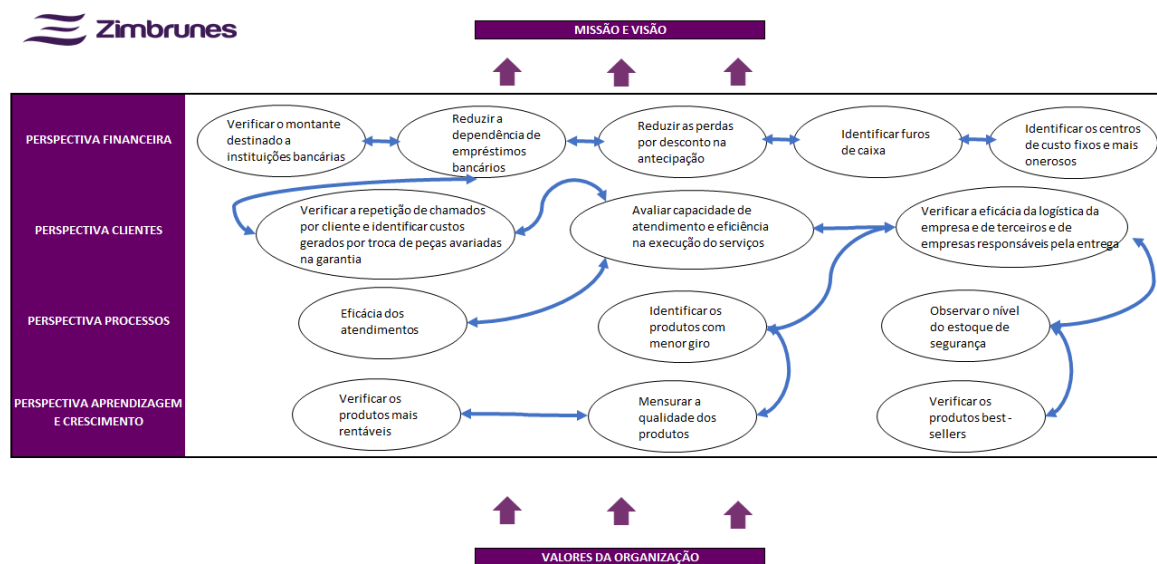
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO - BALANCED SCORECARD

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Mensurar a qualidade dos produtos	Devolução do produto	Zerar devoluções de produtos	Seleção de fornecedores e produtos com certificações e controle de qualidade
Verificar os produtos best-sellers	Produtos mais vendidos e margem de lucro por produto	Potencializar produtos mais rentáveis	Criar campanhas de fidelização para garantir rentabilidade
Verificar os produtos mais rentáveis		Fomentar os produtos menos vendidos	Criar campanhas de marketing para incentivar a compra

Fonte: Modelo BSC - Excel Soluções, adaptado por Zimbrunes e Autora (2018).

Após a elaboração de todas as perspectivas, é possível traçar o mapa estratégico da organização.

Figura 12: Elaboração de Mapa Estratégico com Base no BSC - Zimbrunes.



Fonte: Modelo BSC - Excel Soluções, adaptado por Zimbrunes e Autora (2018).

Por fim, após perspectivas e análises, foi possível traçar o plano estratégico da empresa.

Tabela 14: Elaboração do Plano Estratégico com Base no BSC e na Missão, Visão e Valores – Zimbrunes.



VISÃO, MISSÃO E VALORES	
<b>VISÃO</b>	Ser uma empresa competitiva por atuar de forma especializada em determinados nichos de mercado, garantindo a qualidade dos seus serviços ou produtos, representados por marcas líderes em tecnologia em seus segmentos.
<b>MISSÃO</b>	Perseguir a excelência na prestação de serviços, manter relações com seus clientes de maneira ética, preservando sua reputação, cuidar para que seus colaboradores melhorem a qualidade de vida através de um plano de carreira sustentável e se alinhar com fornecedores que tenham em seu dna a inovação e experiência necessária para liderar mercados com tecnologias de ponta.
<b>VALORES</b>	<p style="text-align: center;">Perfeccionismo Ética e Respeito Reconhecimento dos colaboradores Inovação</p>
PLANO ESTRATÉGICO	
	<p>A criação de processos e indicadores levará a curva de experiência de maneira mais rápida e gerará economias de escala.</p> <p>Sua posição geográfica criará uma diferenciação competitiva em relação aos seus concorrentes e possibilitará aproximação com clientes de determinada região. O relacionamento constante levará a capacidade de aumento de portfólio gerando mais riqueza.</p> <p>A dedicação exclusiva em determinado nicho de mercado conjugado com o know-how já existente permitirá o aprimoramento de processos e tornará os seus serviços mais especiais.</p> <p>Os colaboradores por seguirem um plano de carreira e possuírem objetivos de crescimento paralelos aos da empresa se sentirão mais motivados. Por outro lado, se sentirão especiais por realizarem atividades que não são desenvolvidas com a mesma expertise em outras empresas.</p> <p>Os fornecedores que já são líderes em tecnologia observarão que a empresa possui uma carteira de clientes fiéis que se conectam aos atributos dos seus produtos e vão desejar ser representados por nossa companhia.</p> <p>Tecnologias inovadoras trarão o acesso a clientes mais exigentes e com valor potencial, aumentará a satisfação dos clientes atuais e atenderão demandas que não possuem soluções existentes.</p> <p>A Estabilização da economia brasileira, permitirá menores variações cambiais e propiciará previsões de custos mais assertivas na aquisição de produtos importados.</p> <p>A valorização da moeda nacional permitirá investimentos de maior vulto na aquisição de produtos para revenda junto a fornecedores estrangeiros.</p> <p>A percepção de qualidade dos produtos e serviços por parte dos clientes criará repetições de compra e permitirá fidelização e crescimento sustentável.</p>

Fonte: Modelo BSC - Excel Soluções, adaptado por Zimbrunes e Autora (2018).

#### 4. CONCLUSÃO

Com objetivo de obter excelência em seus serviços, micro e pequenas empresas devem empregar ferramentas gerenciais, para aperfeiçoar a gestão e atingir os seus objetivos. Indicadores de desempenho de processo e estratégico podem auxiliar no planejamento, nos processos internos, no aumento das receitas e nos relacionamentos com os clientes, tornando-se um diferencial.

Levando em consideração o estudo, o foco foi a implantação de ferramentas de avaliação de desempenho com intuito de criar objetivos estratégicos para uma microempresa.

A partir disso, foram definidas as métricas e principais departamentos a desenvolver indicadores, com base nos conceitos de KPI's. Foi realizado também o diagnóstico de desempenho atual da empresa, com base na análise das 5 forças de Porter, do macro ambiente, da SWOT e de cada setor definido para o estudo.

Na continuação da abordagem, buscou-se evidenciar a análise dos resultados utilizando o modelo das estratégias genéricas de Porter, individualizando cada departamento e segmentando os indicadores aplicados.

Após a análise dos resultados, com base no modelo Balanced Scorecard, foram formuladas as perspectivas e objetivos de cada setor que melhor se encaixavam a organização e por fim, foi realizada a elaboração de um mapa estratégico. A construção deste mapa permitiu clarificar o plano tático para o alcance da missão e visão da empresa.

Como legado, o estudo mostra que com o comprometimento da gestão, a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho mensal baseado nos pressupostos do Balanced Scorecard é completamente tangível.

Apesar da relevância das micros e pequenas empresas para economia do país, as circunstâncias não indicam vida fácil para os empresários deste porte. O contexto em que se encontram denota uma necessidade intrínseca e especial de

adaptação e criatividade. O escopo deste trabalho foi justamente aplicar um modelo através do qual essas organizações poderiam encontrar seu espaço, criar técnicas de sobrevivência e desenvolver habilidades para se sobrepor aos seus concorrentes sejam eles de qualquer tamanho.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁVILA, Rafael (2015). Avaliação de Desempenho: O que é, Como Fazer e Tipos e Métodos. Blog Luz Planilhas Empresariais, 04 de março de 2015. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 20 agosto 2018.

BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. N. 100. Pág. 37, 1997.

CAMPOS, L. M. S.; MELO, D. A. Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. Revista Produção, v. 18, n. 3, p. 540-555, 2008.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência Europeia. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, A.; GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A. Avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras. In.: CATELLI, A. (Coord.). Controladoria São Paulo: Atlas, 1999. p. 385-411.

CHEN, J., & ELDRIDGE, D. (2010). Are “standardized performance appraisal practices” really preferred? A case study in China. Chinese Management Studies, 4, 244-257.

CORRÊA, Kenneth (2008). Objetivos Estratégicos. Administração & Gestão, Conceitos, Métodos e Teorias Administrativas, 18 de junho de 2008. Disponível em: < <https://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-iii-definicao-de-objetivos-e-estrategia/objetivos-estrategicos/> >. Acesso em: 10 setembro 2018.

DO NASCIMENTO, Sabrina. BORTOLUZZI, Sandro César. DUTRA, Ademar. ENSSLIN, Sandra Rolim. Mapeamento dos Indicadores de Desempenho Organizacional em Pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. (2011). Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v46n4/a04v46n4.pdf>>. Acesso em: 25 agosto 2018.

DRUCKER, P.F. (1981) Práticas de administração de empresas. São Paulo: Pioneira.

FARIAS, C. G. B. A Controladoria no Contexto do Sistema de Gestão Econômica (GECON) - Uma Abordagem para Instituições Financeiras. 1998. 171 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

FERNANDES, B. H. R. Competências e Performance Organizacional: um Estudo Empírico. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

FERNANDES, Daniel (2015). 5 Passos para Criar um Planejamento Estratégico para sua Empresa. Treasy, Planejamento e Controladoria, 01 de março de 2015. Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/5-passos-para-criar-um-planejamento-estrategico-para-sua-empresa/>>. Acesso em: 10 setembro 2018.

FLETCHER, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 473-487.



GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance Measurement Systems in SMEs: A review for a Research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005.

LIMA, A. A. T. F.; BEHR, R. R. (1999). Alguns Aspectos Relevantes da Consultoria em Empresas de Pequeno Porte. In: VI SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

MARCONDES, José Sérgio. Indicadores de Desempenho para Gestão de Processos Organizacionais. Blog Gestão de Segurança Privada. Disponível em: <<https://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/indicadores-de-desempenho-processo/>>. Acesso em: 12 agosto 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXWELL. *Balanced Scorecard de Kaplan & Norton 2006*. Disponível em: <[https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9450/9450\\_4.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9450/9450_4.PDF)>. Acesso em: 03 de novembro de 2018.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. (1986) *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo, Harbra Ltda.

MELLO, Sebastião Luiz. *Micro e Pequenas Empresas em Foco*, 2013. Artigos Administradores, 15 de abril de 2013. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/micro-e-pequenas-empresas-em-foco/69980/>> Acesso em: 18 de setembro de 2018.

MIRANDA, L. C.; MEIRA, J. M.; WANDERLEY, C. A.; SILVA, A. C. M. Indicadores de Desempenho Empresarial divulgados por empresas Norte Americanas. *Contabilidade Vista e Revista*, v.14, n. 2, p. 85-103, 2003.

MUCCILLO NETO, J. Avaliação de desempenho de instituições financeiras. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 13-21, jul/set 1993.

NARDI, BRUNO. Excel Soluções, planilhas e soluções empresariais. Disponível em: <<https://excelsolucao.com.br>> Acesso em: 12 de outubro de 2018.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar. 3 edição. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Fernanda. Digtalks 2012 DP6. Métricas. Disponível em :< <https://pt.slideshare.net/DigiTalks/curso-de-mtricas-13598153>>. Acesso em: 02 de novembro de 2018.

PELLISSARI, Anderson Soncini; OLIVEIRA, A. R.; GONZALEZ, Inayara Valéria de Freitas Pedroso; FABRINI, M. F.; SILVEIRA, R. C. da. Determinantes da satisfação dos clientes: Estudo de caso em uma loja de departamentos. Revista de Administração da UNIMEP, v. 9, p. 32-48, 2011.

PEREIRA, Eric Willian. ALMEIDA, João Paulo. DE OLIVEIRA, Patrícia. DE OLIVEIRA, Luiz Alexandre. (2017). Planejamento Estratégico: Como Vantagem Competitiva. Dissertação. Revista Conexão Eletrônica, AEMS, Faculdades Integradas de Três Lagoas. Três Lagoas, Mato Grosso do Sul.

PINHEIRO, M (1996). Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

PORTER, Michael E (1980). Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 16ª Edição. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1986.

QUEZADA, L. E.; CÓRDOVA, F. M.; WIDER, S.; O'BRIEN, P. A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, v.60-61, p.87-94, abr. 1999.

SANTANA, Emily Naiara. CUNHA, Luana Pereira. MARIZ, Fernanda Barreto de Almeida Rocha. (2016). Indicadores de Desempenho para Micro e Pequenas Empresas: Análise da Literatura e Estudo de Caso. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil. João Pessoa, Paraíba.

SANTOS, A. D.; CASA NOVA, S. P. D. C. Proposta de um modelo estruturado de análise de demonstrações contábeis. *RAE-Eletrônica*, v. 4, n. 1, 2005.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Panorama dos Pequenos Negócios 2018. (2018). Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf)>. Acesso em: 21 setembro 2018.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Participação da Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, Unidade de Gestão Estratégica – UGE. (2014). Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 21 setembro 2018.

SOUZA, A.E. Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): estudo no setor calçadista de Santa Catarina. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis. Universidade de São Paulo, 2011.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. (2002). Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para Processo de Elaboração do Planejamento. Universidade

de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção. São Carlos, São Paulo.

UFPB, Universidade Federal da Paraíba (2010). Sistema de Avaliação de Desempenho, Boletim de Resultado 2010. Disponível em: < <http://www.ufpb.br/siad/>>. Acesso em: 02 de novembro de 2018.

VALADARES, Marco Antônio (2013). Administração Estratégica: Vantagem Competitiva e Criação de Valor. Artigos Administradores, 05 de agosto de 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/administracao-estrategica-vantagem-competitiva-e-criacao-de-valor/72160/>>. Acesso em: 10 setembro 2018.