

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC-**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ELOIZA DE LURDES UBIALI**

**PROPOSTA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA  
GESTÃO COMERCIAL DE UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ELÉTRICOS**

**CRICIÚMA**

**2019**

**ELOIZA DE LURDES UBIALI**

**PROPOSTA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA  
GESTÃO COMERCIAL DE UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ELÉTRICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Cleyton de Oliveira Ritta

**CRICIÚMA**

**2019**

**ELOIZA DE LURDES UBIALI**

**PROPOSTA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA  
GESTÃO COMERCIAL DE UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ELÉTRICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 08 de julho de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Cleyton de Oliveira Ritta – Doutor – UNESC - Orientador

Prof. Ademir Borges – Especialista – UNESC

Prof. Valcir Mantovani – Especialista – UNESC

**Com gratidão, dedico este trabalho a Deus e a minha família. Devo a eles tudo o que sou.**

## **AGRADECIMENTOS**

É chegado ao fim um ciclo de muitas realizações e aprendizado. Sendo assim, agradeço a todos que fizeram parte desta etapa da minha vida. Primeiramente, agradeço a Deus, por sempre iluminar o meu caminho e me proporcionar tantas conquistas.

Agradeço especialmente aos meus pais Ronivan e Clarice, e meus irmãos Eduarda e Ricardo por todo incentivo e apoio durante esses anos de faculdade. Sou grata ao meu namorado Eriqui, pela compreensão em todos os momentos.

À todos os professores do Curso de Ciências Contábeis, que durante esses anos de faculdade compartilharam seus conhecimentos, meu muito obrigada!

Não posso deixar de agradecer em especial ao meu orientador, Doutor Cleyton, por toda atenção e contribuição na realização desta pesquisa. Agradeço por sua confiança e incansável dedicação.

Agradeço à Silvana, aos amigos de faculdade, familiares e a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa. Sem todos vocês a realização desse sonho não seria possível.

**“Ninguém planeja fracassar, mas fracassa  
por não planejar.”**

**John L. Beckley**



## PROPOSTA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO COMERCIAL DE UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ELÉTRICOS

Eloiza de Lurdes Ubiali<sup>1</sup>

Cleyton de Oliveira Ritta<sup>2</sup>

**RESUMO:** O gerenciamento de desempenho organizacional vem ganhando importância, pois, cada vez mais os gestores almejam o máximo de resultados positivos para entidade. Para alcançar o resultado desejado é importante identificar, controlar e analisar o desempenho organizacional. Nesse contexto a pesquisa tem o objetivo de propor indicadores de desempenho para área comercial de uma indústria de produtos elétricos, localizada no Extremo Sul Catarinense. Para tanto, realiza-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso e análise documental, em relatórios gerenciais do ano de 2018. Nos resultados, verificou-se a importância da análise de desempenho em relação ao cliente, pois entendendo a sua demanda e realidade, é possível justificar e analisar os resultados não alcançados na entidade. Na análise de metas observou-se que o realizado está abaixo do orçado, sendo necessário uma revisão de metas, de acordo com a realidade da organização. Em relação a inadimplência, prazo médio de recebimento e participação de clientes, percebeu-se que há uma oscilação elevada e, isto interfere diretamente nos resultados organizacionais. Dessa forma, o artigo destaca modelos de indicadores de análise para a tomada de decisões dos gestores e para acompanhamento do desenvolvimento da organização.

**PALAVRAS – CHAVE:** Avaliação de Desempenho. Gestão Comercial. *Balanced Scorecard*. Perspectiva de Clientes.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 – Contabilidade Gerencial

### 1 INTRODUÇÃO

Avaliação de desempenho organizacional pode ser considerado como um instrumento de controle das atividades gerenciais desenvolvidas pela empresa, a fim de fornecer informações aos gestores da organização. Segundo Frezatti et al. (2009) as informações gerenciais são um conjunto de recursos e procedimentos que de forma correlacionada interagem para produzir informações para a gestão, destacando que as informações fornecidas devem ser úteis para a tomada de decisões de natureza estratégica, tática e operacional.

As empresas necessitam avaliar seu desempenho, uma vez que possibilita identificar se os resultados estipulados estão de acordo com os realizados. Para Lobato et al. (2006) a empresa deve saber onde quer chegar, para então definir sua visão de futuro e a sua estratégia de mercado conciliando as motivações, os valores

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Doutor, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



e os desafios organizacionais. De acordo com Neely (2002, p. 20), a avaliação de desempenho “permite a tomada de decisões fundamentadas e a realização de ações, porque quantifica a eficiência e a eficácia de ações passadas através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação de dados apropriados.

Na perspectiva de avaliação de desempenho na gestão comercial, Silva (2005) observa que as ações comerciais representam um conjunto de atividades e processos e para atingir o objetivo de satisfazer as necessidades de clientes, é necessário o acompanhamento desde o desenvolvimento de produtos e serviços, comercialização, produção, distribuição e serviços pós-venda. Para Neely (2002), as organizações melhoram seu desempenho, quando satisfazem clientes com maior eficiência e eficácia do que a concorrência.

Diante disso, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Quais os benefícios da implantação de indicadores de desempenho na área comercial de uma indústria? O objetivo geral, deste trabalho, consiste em propor indicadores de desempenho para área comercial de uma indústria de produtos elétricos, localizada no Extremo Sul Catarinense. Para atingir o objetivo geral têm-se como objetivos específicos os seguintes: a) identificar as características dos principais clientes do ano de 2018; b) elaborar uma proposta de indicadores de desempenho para área comercial; c) analisar o desempenho da área comercial na empresa investigada.

As empresas vivem em um mercado dinâmico que exige delas um acompanhamento constante no gerenciamento de seus recursos. Os indicadores de desempenho são referências fundamentais para uma adequada gestão comercial, ajudando na identificação de tendências internas e externas de mercado. É importante que as empresas tenham metas e estratégias bem definidas, para que se consiga manter ou expandir as atividades. Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2015), as empresas devem pensar no futuro, no sentido de buscar novos clientes, traçar estratégias, desenvolver projetos especiais e definir metas de médio e longo prazos.

Diante disso, esse estudo se justifica, pois busca a construção de indicadores comerciais para uma indústria de produtos elétricos de modo a auxiliar os gestores no controle de desempenho comercial da empresa. Assim, a contribuição prática evidencia à organização em estudo os resultados obtidos, apresentando a realidade comercial da empresa investigada que pode demandar por ações corretivas e de melhoria para aumentar o desempenho organizacional. Quanto a contribuição teórica, utiliza conceitos sobre gestão organizacional, por meio da aplicabilidade de indicadores de desempenho para área comercial em uma indústria de produtos elétricos. A relevância social da pesquisa é no apoio à profissionalização da gestão comercial mediante a proposta de indicadores de desempenho, de modo a possibilitar aos gestores da empresa e demais interessados a compreensão sobre a funcionalidade dos indicadores para a gestão comercial.

Este artigo está estruturado da seguinte forma, primeiramente tem-se a seção de Introdução. Na sequência aborda-se a Fundamentação Teórica sobre os conceitos de análise de desempenho, com ênfase na gestão comercial. Em seguida, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos da pesquisa. Por fim tem-se as conclusões e referências utilizadas na elaboração do estudo.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A sobrevivência de uma empresa, está ligada a capacidade dos gestores de prever ameaças, reconhecer desafios do cotidiano, descobrir novas oportunidades, e intervir nos problemas, essa atitude dos gestores deve ocorrer com o objetivo de melhoria e continuidade (SILVA, 2005). A resposta para cada situação exposta, surge através da avaliação do desempenho organizacional, que é uma avaliação capaz de fornecer informações para a prevenção e solução de problemas, valorizando as oportunidades de negócios e melhorando o desempenho da organização.

Silva (2005, p. 3), destaca que,

O processo de avaliação do desempenho organizacional ocorre através de um sistema de informações e de um sistema de gestão de uma organização tendo como consequência informações obtidas através da comparação entre o desempenho alcançado e o desempenho desejado.

Tachizawa, Júnior e Rocha (2006, p. 277) explicam que “um conjunto de indicadores vinculados aos requisitos dos clientes ou de desempenho da organização representam uma base clara e objetiva para alinhar todas as atividades com as metas da organização”. Os autores ainda ressaltam que uma gestão de sucesso depende de medição, informação e análise dos resultados de uma organização.

Padoveze (2013, p. 109), “o acompanhamento do negócio reúne informações para o planejamento estratégico da empresa, para análise das oportunidades e ameaças do ambiente, bem como para enfatizar os pontos fortes e fracos da companhia”. Portanto, pode-se considerar que sem medição, não é possível gerir atividades e controlar os resultados das ações tomadas.

Silva (2005, p. 3) conceitua avaliação de desempenho organizacional como:

um meio necessário e importante para o crescimento e melhoria contínua dos negócios tendo em vista o sucesso e a Excelência organizacional. Sem medição, não é possível gerir atividades e controlar os resultados das ações tomadas. O seu principal objetivo é verificar se as organizações estão a efetuar o percurso dirigido para atingir as metas previamente estabelecidas.

Para Padoveze (2013, p. 127), os indicadores de desempenho são “um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, preestabelecidas pela administração, que servirão como metas a serem alcançadas ou superadas, para controle do desempenho da empresa e dos gestores divisionais.”

Os indicadores de desempenho são ferramentas que auxiliam gestores e empresários a encontrarem caminhos que os levem ao alcance de suas metas e objetivos. De acordo com Tachizawa Júnior e Rocha (2006, p. 279), “os indicadores de desempenho podem ser chamados de itens de controle das causas, bem como são estabelecidos sobre os pontos de verificação do processo”. Frezatti et al. (2009) completa que a prática da avaliação de desempenho deve avaliar resultados e realimentar o processo da entidade, informando gestores e orientando para o ajuste das áreas necessárias.

Neely (2002), define que a avaliação de desempenho é verificada por meio de um indicador utilizado para quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação. Portanto,



um sistema de avaliação de desempenho compreende um conjunto de medidas financeiras e não financeiras utilizado no processo de gestão.

Segundo Frezatti et al. (2009, p.159), o “desempenho corresponde a identificação de resultados mensuráveis, que foram alcançados em um dado período por uma entidade, uma unidade de negócios, um departamento ou um indivíduo”. Padoveze (2013) observa que tudo que não é medido, não é gerenciado, por isso os indicadores de desempenho devem ser específicos, claros e focados para possibilitar acurácia da mensuração; além disso devem ser passíveis de alcance e de representação de processos e de atividades organizacionais

Almeida, Marçal e Kovalski (2004) declaram que devido ao aumento da competitividade, as empresas devem buscar constante inovação nos processos. Essa atitude deve ocorrer por meio da utilização de novas metodologias para avaliação do desempenho, sempre objetivando identificar atividades que agregam valor aos negócios, bem como possibilitar comparações com os principais concorrentes.

Para Figueiredo e Caggiano (1992, p. 239), os objetivos da avaliação de desempenho podem ser estabelecidos como:

1. Calcular a eficiência com que as responsabilidades assumidas pelos gestores tem sido desempenhadas.
2. Identificar as áreas onde ações corretivas devem ser implementadas.
3. Assegurar que os gestores estão motivados ao cumprimento dos objetivos da organização.
4. Possibilitar uma comparação entre o desempenho dos diferentes setores da organização e descobrir as áreas onde melhorias devem ser objetivadas.

De acordo com Neely (2002), o objetivo principal do sistema de avaliação de desempenho é à aferição da empresa em relação à rentabilidade dos investimentos realizados e se a empresa continuará sendo capaz de gerar retorno aos proprietários. Neely (2002) destaca ainda que o motivo para avaliar, por parte dos gestores, pode ser classificado em 4 categorias diferentes de avaliação, tais como: a) controlar posições - é saber onde a empresa está e o que deve melhorar, b) comunicar posições - é apresentar relatórios que declarem a situação da empresa, c) confirmar prioridades - definir o que realmente é importante para empresa e d) compeli progressos - é comunicar as prioridades definindo motivações.

Schmidt, Santos e Martins (2006, p. 23) mencionam que “uma das formas mais eficazes de se trabalhar com indicadores baseados em metas é desdobra-los em longo e curto prazos. Dessa forma, consegue-se estabelecer objetivos intermediários para se chegar aos objetivos estratégicos da empresa”. Sendo assim, podemos considerar que o objetivo dos indicadores de desempenho é fornecer informações suficientes aos gestores, para assim alcançar a excelência em seu empreendimento.

Schmidt, Santos e Martins (2006) explicam que o ato de medir o desempenho organizacional, inicia com (1) a necessidade de medir, (2) escolha do indicador desejado, (3) estabelecimento dos padrões, (4) comparação dos resultados encontrados com os estipulados e finaliza com (5) a tomada de decisões. Frezatti et al. (2009), também esclarece que o processo de avaliação de desempenho pode ocorrer por meio de quatro etapas diferentes: (1) estabelecimento de indicadores, (2) comparação do desempenho real com o esperado, (3) identificação de eventuais desvios e (4) ações corretivas, quando houver necessidade.

Para Figueiredo e Caggiano (1992, p. 247), a avaliação de desempenho para ser útil deve atender as seguintes condições:



1. As metas divisionais e departamentos devem ser claramente identificados, definidas e selecionadas as medidas apropriadas através das quais o desempenho gerencial será avaliado. [...] 2. Deve haver participação em todos os níveis do processo de gestão e do processo de controle, a fim de assegurar boa comunicação entre o supervisor e subordinados. 3. O estilo de gestão requer atenção particular ao elemento humano na organização, a fim de conduzir a um ambiente favorável o aproveitamento de todos os recursos.

A avaliação de desempenho organizacional, por meio de indicadores de desempenho, é uma importante ferramenta para medir e avaliar o desempenho de gestores e para o acompanhamento dos resultados.

## 2.2 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento gerencial que possui um conjunto de indicadores que permite a verificação do alcance dos objetivos organizacionais determinados pela direção em diferentes perspectivas de análise organizacional. O BSC foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton que perceberam a dificuldade em medir o desempenho global de uma empresa em todas as dimensões de gestão.

De acordo com Lobato et al. (2009), o BSC quando utilizado para medição de desempenho do negócio, pode ser considerado uma ferramenta para o controle e o alinhamento estratégico da empresa. Para Silva (2005, p. 3), o BSC permite o alinhamento estratégico da empresa, pois “contempla, para além de indicadores de desempenho financeiros, indicadores não financeiros como por exemplo: satisfação dos clientes; qualidade; prazos de entrega; desempenho de processos e inovação”.

Lobato et al. (2009, p. 160) destacam algumas das razões que levam a implantação do *Balanced Scorecard*:

Obter clareza e consenso sobre a estratégia do negócio; proporcionar foco ao negócio; desenvolver a liderança da alta direção; educar a organização; alinhar programas e investimentos; tornar a estratégia clara para toda organização; direcionar o processo de alocação de recursos e capital; promover o aperfeiçoamento.

Para Oliveira (2007), o BSC é baseado em indicadores que avaliam o desempenho da empresa, através da sua missão e estratégias traçadas, com foco para administração e comunicação das metas e objetivos. Portanto, o BSC é um instrumento de gestão estratégica que auxilia a mensuração do desempenho das empresas, visando o alcance de suas metas, a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

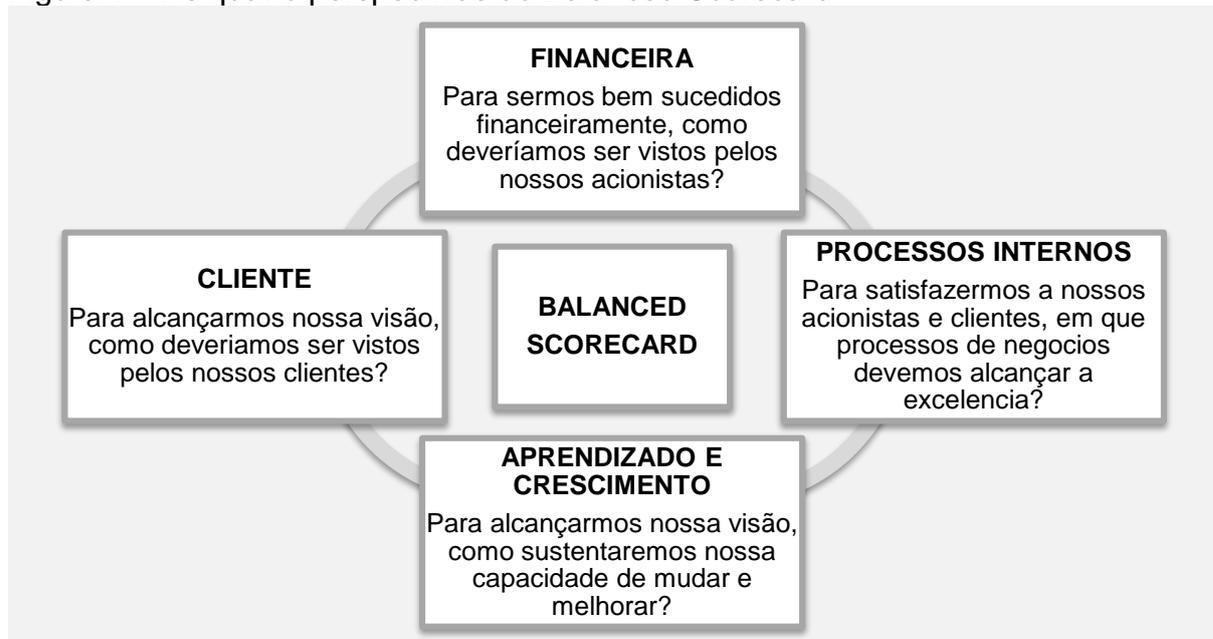
Frezatti et al. (2009), afirma que o BSC é um sistema de gestão e mensuração que deve traduzir os objetivos da empresa em indicadores de desempenho. Para Silva (2005), BSC caracteriza-se como uma ferramenta utilizada pelos gestores para impulsionar o desempenho organizacional e também apoiar a implementação da estratégia.

Schmidt, Santos e Martins (2006, p. 73) citam que o BSC “não é um conjunto de medidas aleatórias, pois devem estar coerentes com a estratégias da empresa de

forma a alinhar iniciativas individuais, organizacionais, e interdepartamentais, com finalidade de garantir o seu alcance”.

O BSC é estruturado em quatro perspectivas de desempenho, que são: financeira, processos internos, aprendizado e crescimento e clientes. Essas perspectivas possibilitam compreender uma série de objetivos, indicadores, metas e iniciativas integradas com a estratégia da organização, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – As quatro perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (1997).

O BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas, organizados em quatro perspectivas diferentes. Para cada perspectiva, segundo Frezatti et al. (2009, p. 184), são criados objetivos monitorados por indicadores e especificados por metas e correspondentes indicadores de desempenho, que serão utilizados para comunicar a estratégia da organização para os empregados e gestores, alinhando as ações aos objetivos da organização.

O Quadro 1 apresenta aspectos das quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

Quadro 1 – Indicadores e exemplos para as perspectivas do *Balanced Scorecard*

(continua)

Perspectiva	Indicadores	Exemplos
<b>Financeira</b>	Devem mostrar se a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados (lucratividade e rentabilidade).	Fluxo de caixa, retorno sobre o capital.
<b>Cliente</b>	Devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa. Satisfação de clientes, produtos e serviços.	Pontualidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos inovadores.
<b>Processos Internos</b>	Devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se geram valor. Eficácia e eficiência na execução das atividades	Qualidade e produtividade.

Quadro 1 – Indicadores e exemplos para as perspectivas do *Balanced Scorecard*  
(conclusão)

Perspectiva	Indicadores	Exemplos
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Devem mostrar como a organização pode aprender e desenvolver-se para garantir o crescimento. Conhecimento e capacitação dos colaboradores	Índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, avaliação de falhas no planejamento.

Fonte: Adaptado de Caetano (2000); Padoveze (2013), Perez Junior e Silva (2014)

De acordo com Silva (2005, p. 62), O BSC demonstra que os indicadores financeiros e não financeiros devem fazer parte do sistema de informação gerencial. Os colaboradores devem ter conhecimento das consequências de suas decisões e ações, devido às relações de causa e efeito na estratégia organizacional. Portanto, vale ressaltar que para o sucesso do BSC, os indicadores devem ser estratégicos e, posteriormente desdobrados em indicadores operacionais vinculados as atividades dos colaboradores para que todos tenham consciência das suas metas e participem ativamente do processo.

### 2.2.1 Perspectiva de Clientes

Para fins desta pesquisa, foca-se na perspectiva de clientes, a escolha provém da necessidade de se implementar ferramentas de gestão do desempenho que venham a contribuir de forma significativa no processo decisório da organização investigada. Kaplan e Norton (1997, p. 68) orientam que na perspectiva do cliente as empresas devem “traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e no cliente”.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 67), por meio da perspectiva de clientes, “as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa”. Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2014), nessa perspectiva, as empresas alinham medidas essenciais de resultado com os seus clientes, identificando como competir e gerar valor.

Oliveira (2007) menciona que é necessário a identificação de quem são os clientes alvos que geram rentabilidade, como a empresa se diferencia dos concorrentes e como pode se aprofundar o relacionamento com os clientes almejados. Para Garcia et al. (2013, p. 56), na perspectiva de clientes, “também se deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes destes segmentos, que normalmente são classificadas conforme os atributos, dos produtos/serviços, a imagem e reputação da empresa e o relacionamento com o cliente”.

Segundo Kaplan e Norton (1997), indicadores essenciais na perspectiva clientes devem estar focados na participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes, da seguinte forma: a) participação de mercado - representa a proporção de negócios em um determinado mercado; b) captação de clientes - reflete a intensidade com que novos clientes e novos negócios são atraídos; c) retenção de clientes - mede a intensidade com que a empresa retém ou mantém o relacionamento contínuo com seus clientes; d) satisfação de clientes - controla o nível de satisfação dos clientes de acordo com a



proposta da empresa; e e) lucratividade de clientes - indica o lucro líquido para clientes ou segmentos de mercado.

Frezatti et al. (2009) ressaltam que os indicadores da perspectiva de clientes devem atender as expectativas dos clientes, pois as empresas criam valor no momento da transferência dos produtos ou serviços vendidos. Por isso, a importância da identificação das necessidades dos clientes e dos segmentos de mercado, como forma de concentrar esforços para alavancar os resultados.

### **3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS**

#### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

Para propor indicadores de desempenho para área comercial de uma indústria de produtos elétricos, realiza-se uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso e análise documental. A pesquisa empírica, do tipo estudo de caso, caracteriza-se mediante o recolhimento de informações em fontes diretas.

A pesquisa é de natureza descritiva, pois descreve a proposição de indicadores para análise de desempenho comercial em uma indústria. Conforme Gil (2002), o principal foco da pesquisa descritiva é descrever características de uma população, um fenômeno ou uma experiência para o estudo realizado em que se analisa e interpreta os dados coletados.

A abordagem do problema de pesquisa é qualitativa, uma vez que se elabora e analisa indicadores de desempenho para área comercial de uma indústria de produtos elétricos. Conforme Richardson (1999), a pesquisa qualitativa apresenta a complexidade de um fenômeno por meio da análise e interação de variáveis na busca do entendimento de particularidades de certos fenômenos.

O método de pesquisa é o estudo de caso em uma indústria de produtos elétricos do Extremo Sul de Santa Catarina. Para Beuren (2006, p. 84) “o estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso”, sendo que sua importância está na produção de informações detalhadas e com profundidade sobre determinada situação para a compreensão do fenômeno investigado.

A técnica de coleta caracteriza-se como pesquisa do tipo documental por meio da utilização de relatórios gerenciais do ano de 2018. Segundo Beuren (2006, p. 89), a pesquisa documental visa “selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir lhe algum valor”, almejando assim informações a respeito de determinado assunto.

#### **3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

A coleta de dados iniciou-se primeiramente com a seleção do objeto de estudo que foi a ELU S.A. – Produtos Elétricos (nome fictício para proteção das informações). A empresa está localizada na região do Extremo Sul Catarinense e iniciou suas atividades no ano de 1997. Na fase inicial a empresa produzia placas de pisos e projetores de alumínio para lâmpadas metálicas, para o mercado de Santa Catarina.

Atualmente a empresa, conquistou seu espaço no mercado e oferece soluções em produtos elétricos para iluminação, tendo como principais produtos as seguintes famílias: hastes de aterramento, eletro ferragens, luminárias públicas em Led e para lâmpadas metálicas, placas e caixas de piso, postes e braços metálicos.



Seus principais clientes são clientes revendedores, grandes distribuidoras, engenharias e construtoras. A empresa emprega mais de 400 funcionários e atingiu um faturamento anual de 50 milhões em 2018.

O mercado de atuação comercial abrange todo o território nacional e alguns países vizinhos, como Paraguai e Bolívia. Em 2018, a carteira de clientes era composta por aproximadamente 6.477 clientes. Tornando a área comercial da empresa complexa devido a quantidade de clientes cadastrados, produtos, representantes e a extensa área de atuação. A gestão comercial possui uma meta de vendas e faturamento estipulado de 6 milhões mês, mas não tem definido indicadores de desempenho para o acompanhamento da execução dos objetivos organizacionais e avaliação do crescimento do negócio.

Para a elaboração considerou-se os seguintes relatórios gerenciais do ano de 2018: a) orçamento de vendas; b) vendas realizadas mês; c) Títulos vencidos de clientes; d) Títulos a receber de clientes; e) Clientes ativos; f) Clientes cadastrados e g) vendas realizadas por região.

O estudo considerou as seguintes variáveis: a) venda média mensal do ano de 2018, b) o orçamento de vendas mensal para o ano de 2018; c) títulos vencidos no final de dezembro 2018, d) saldo a receber dos clientes em dezembro de 2018, e) número de clientes ativos em dezembro de 2018, f) número de clientes cadastrados em dezembro 2018; g) venda média mensal do ano de 2018 por região.

A proposta de indicadores considerou medidas descritas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Proposta de Indicadores de Desempenho**

<b>Indicadores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Objetivo</b>
Percentual de Alcance (%)	Vendas realizadas mês	$\frac{\text{Vendas realizadas mês}}{\text{Vendas orçadas mês}}$	Quanto das vendas realizadas atingiram das vendas orçadas.
	Vendas orçadas mês		
Inadimplência (%)	Títulos vencidos de Clientes	$\frac{\text{Títulos vencidos de Clientes}}{\text{Títulos a receber de Clientes}}$	Quanto dos títulos ficaram vencidos.
	Títulos a receber de Clientes		
Prazo Médio de Recebimento (Dias)	Títulos a receber de Clientes	$\frac{\text{Títulos a receber de Clientes}}{\text{Vendas realizadas mês}}$	Indica o tempo de recebimento das vendas.
	Vendas realizadas mês		
Representatividade da Carteira de Clientes (%)	Títulos a receber de Clientes	$\frac{\text{Títulos a receber de Clientes}}{\text{Títulos totais a receber de Clientes}}$	Participação do cliente na carteira de recebíveis.
	Títulos totais a receber de Clientes		
Participação de Clientes (%)	Clientes que compraram	$\frac{\text{Clientes que compraram}}{\text{Total de Clientes cadastrados}}$	Representatividade de clientes ativos.
	Total de Clientes cadastrados		
Vendas por Região (%)	Sul		Distribuição das vendas por área de atuação comercial.
	Sudeste		
	Centro-oeste		
	Nordeste		
	Exterior		

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os indicadores citados foram analisados em duas visões, primeiramente com uma amostragem de 30 clientes, foi analisado o desempenho de cliente por cliente e em seguida foi analisado o total, de uma forma geral com todos os clientes em carteira.

O nome dos clientes não será exposto nesta pesquisa, devido ao sigilo das informações. Entretanto, os clientes serão identificados mediante o código de cliente do sistema, informação gerencial da empresa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados estão dispostos de acordo com os seguintes objetivos específicos: a) identificação das características dos principais clientes da empresa; b) elaboração de proposta de indicadores de desempenho para área comercial; c) análise do desempenho da área comercial da empresa investigada.

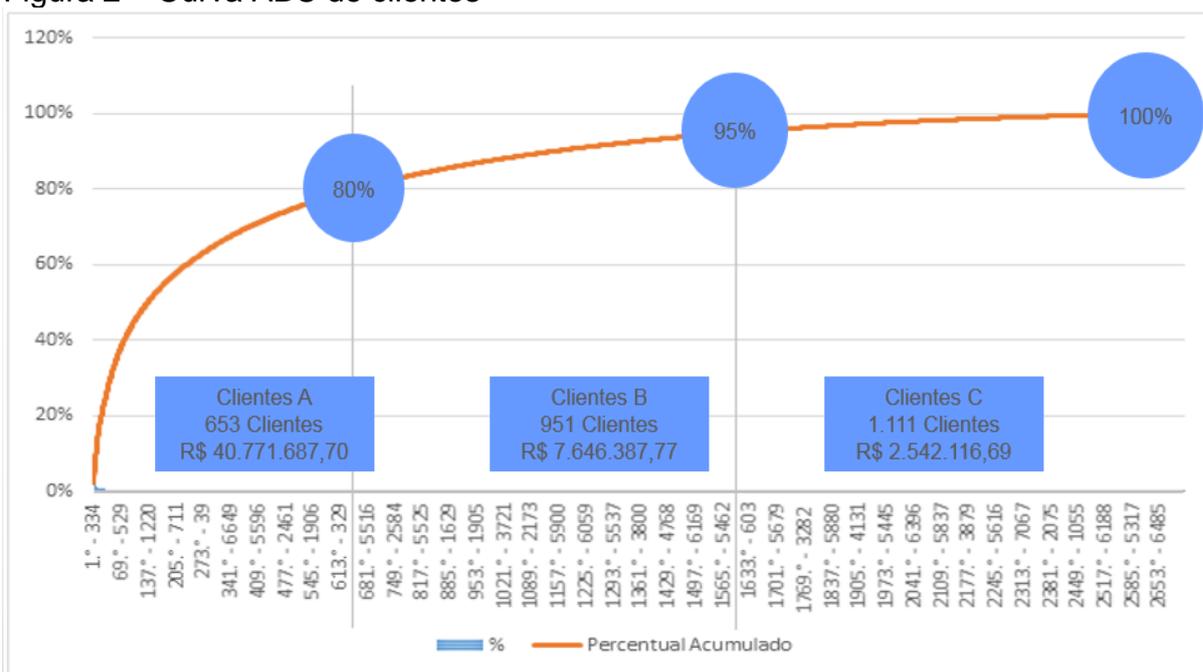
### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DE CLIENTES

Para a identificação dos principais clientes, primeiramente verificou-se que dos 6.477 clientes cadastrados, apenas 2.715 realizaram compras no ano de 2018. Isso representa que a empresa tem um potencial de vendas 41,92%, significa também que a maioria dos clientes que realizaram a primeira compra em 2017, não retornaram para comprar da empresa em 2018.

A partir dos clientes ativos, foi elaborada a Curva ABC para classificar por grau de volume de vendas (faturamento) no ano de 2018. A curva ABC tem a finalidade de destacar os clientes que necessitam de uma atenção especial do gestor por representar maior participação no faturamento realizado. Dessa forma, os clientes foram classificados em três categorias denominadas A, B e C.

A figura 2 apresenta a Curva ABC dos clientes ativos do ano de 2018.

Figura 2 – Curva ABC de clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).



A classificação A contempla os principais clientes da empresa que representam 80% das vendas do ano de 2018, um total de R\$ 40.771.687,70. Essa categoria totaliza 653 clientes. Na primeira posição tem-se o cliente 334 que comprou em 2018 o total de R\$ 1.242.320,14, um percentual de 2,44% em relação ao faturamento total da organização. Na segunda posição tem-se o cliente 1814, que comprou em 2018 o total de R\$ 837.351,79, o que representa um percentual de 1,64%. Na terceira posição, tem-se o cliente 4218, com um total de compras de R\$ 790.245,47, representando 1,55% do faturamento da empresa.

A classificação B considera os clientes intermediários que representam R\$ 7.646.387,77 das vendas do ano 2018. Essa categoria totaliza 951 clientes. Na primeira posição, desse grupo tem-se o Cliente 1762 que comprou em 2018 o total de R\$ 14.564,82, um percentual de 0,03% em relação ao faturamento total da organização. Na segunda posição tem-se o cliente 644, que comprou em 2018 o total de R\$ 14.563,00 o que representa um percentual de 0,02%. Na terceira posição, tem-se o cliente 4819, com um total de compras de R\$ 14.511,00 representando 0,01% do faturamento da empresa.

A classificação C é composta por clientes com baixa representatividade no volume de vendas, com participação de R\$ 2.542.116,69 das vendas do ano 2018. Essa categoria totaliza 1.111 clientes. Na primeira posição, desse grupo tem-se o Cliente 1754 que comprou em 2018 o total de R\$ 4.183,60. Na segunda posição tem-se o cliente 2724, que comprou em 2018 o total de R\$ 4.182,40. Na terceira posição, tem-se o cliente 1711, com um total de compras de R\$ 4.179,96.

A partir da Curva ABC priorizam-se os clientes da classificação A, devido à maior importância econômica, uma vez que representam 80% das vendas da empresa. Os clientes da classificação A devem receber maior atenção dos gestores em relação aos clientes das categorias B e C.

Para fins dessa pesquisa selecionaram os clientes da classificação A, dos 653 clientes foram selecionados os primeiros 30 clientes que representam 24,78% das vendas (R\$ 12.628.655,75). A Tabela 2 apresenta os principais clientes do ano de 2018.

**Quadro 3 – Amostragem de clientes analisados**

(continua)

<b>Clientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço Médio (R\$)</b>	<b>Vendas Realizadas (R\$)</b>	<b>Partic.</b>	<b>Acumulado</b>
1.º - 334	82.050	15,14	1.242.320,14	2,44%	2,44%
2.º - 1814	49.545	16,90	837.351,79	1,64%	4,08%
3.º - 4218	191.998	4,12	790.245,47	1,55%	5,63%
4.º - 2	116.276	6,62	770.224,18	1,51%	7,14%
5.º - 4746	42.010	15,85	666.033,40	1,31%	8,45%
6.º - 6	109.723	4,88	535.539,74	1,05%	9,50%
7.º - 425	22.106	23,41	517.391,62	1,02%	10,52%
8.º - 7104	91.000	5,67	516.230,00	1,01%	11,53%
9.º - 6140	122.820	4,05	496.816,82	0,97%	12,50%
10.º - 317	26.555	15,63	415.078,30	0,81%	13,32%
11.º - 5098	44.675	9,27	414.177,75	0,81%	14,13%
12.º - 4890	97.445	4,10	399.163,28	0,78%	14,91%
13.º - 307	23.695	15,37	364.139,12	0,71%	15,63%
14.º - 4424	72.660	4,92	357.214,20	0,70%	16,33%
15.º - 6457	16.314	19,76	322.441,38	0,63%	16,96%



Quadro 3 – Amostragem de clientes analisados

(conclusão)

<b>Clientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço Médio (R\$)</b>	<b>Vendas Realizadas (R\$)</b>	<b>Partic.</b>	<b>Acumulado</b>
16.º - 253	6.742	44,42	299.486,77	0,59%	17,55%
17.º - 2701	15.186	19,65	298.403,50	0,59%	18,14%
18.º - 5104	17.860	16,51	294.876,20	0,58%	18,71%
19.º - 4663	26.356	11,08	292.052,60	0,57%	19,29%
20.º - 4017	117.780	2,42	285.136,00	0,56%	19,85%
21.º - 1148	22.715	12,09	274.708,26	0,54%	20,39%
22.º - 613	31.177	8,35	260.179,33	0,51%	20,90%
23.º - 6190	32.224	8,04	258.968,86	0,51%	21,41%
24.º - 5108	21.810	11,83	258.065,60	0,51%	21,91%
25.º - 400	9.425	27,25	256.840,31	0,50%	22,42%
26.º - 4558	20.640	12,39	255.759,00	0,50%	22,92%
27.º - 2274	15.332	16,53	253.426,81	0,50%	23,41%
28.º - 2698	45.165	5,17	233.680,60	0,46%	23,87%
29.º - 1290	4.261	54,41	231.825,40	0,45%	24,33%
30.º - 280	16.017	14,41	230.879,32	0,45%	24,78%
<b>Total</b>	<b>1.511.562</b>	<b>430,24</b>	<b>12.628.655,75</b>		<b>24,78%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Dos 30 principais clientes, os 4 (quatro) primeiros possuem um montante de compras acima de R\$ 700 mil cada. Esses clientes se caracterizam como distribuidores de materiais elétricos e estão localizados, respectivamente, nos estados de Minas Gerais, Maranhão, Minas Gerais e Bahia. O volume de compra desses clientes se torna maior devido ao grande porte das empresas e a capacidade de escoamento das mercadorias, considerados clientes distribuidores que influenciam os pequenos revendedores do comércio local na região, atraindo novos clientes para a indústria investigada. Analisando o histórico de compra de cada um deles, identificou-se que os principais itens adquiridos são produtos pertencentes as linhas de maior giro, como: hastes de aterramento, projetores em Led e para lâmpadas metálicas, eletro ferragens, braços, luminárias públicas e placas de piso.

Em relação à quantidade vendida, destacam-se os clientes 4218, 6140, 4017 e o cliente 6 com maior volume de itens comprados, com exceção do cliente 4218, já descrito anteriormente, os outros 3 (três) clientes se caracterizam como comércio de materiais elétricos, localizados respectivamente no Exterior, no Ceará e no Rio de Janeiro. Os principais itens comprados por esses clientes são peças com preços mais baixos porém que representam volume, como as luminárias para lâmpadas comum, hastes de aterramento e eletro ferragens.

Quanto aos maiores preços médios pagos, destacam-se os clientes 1290, 253, 400 e o cliente 425, os citados são clientes instaladores que adquirem produtos para instalação em obras, ou seja, compram conforme a sua demanda e não para estoques. São clientes que estão localizados nos estados de Santa Catarina e Goiás e adquirem produtos em menor quantidade porém com preços mais elevados, devido a urgência no prazo de entrega das obras. Para esses clientes, os produtos adquiridos variam muito, dependendo da obra em questão.



#### 4.2 PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho foram propostos de acordo com as necessidades da empresa, bem como a disponibilidade de dados do sistema de informação gerencial. Para fins dessa pesquisa foram elaborados os indicadores: Percentual de Alcance (%), Inadimplência (%), Prazo Médio de Recebimento (Dias), Representatividade da Carteira de Clientes (%) e Vendas por região (%).

O Quadro 4 apresenta os resultados do indicador de Percentual de Alcance (%) de vendas em relação ao orçamento do Cliente 334.

**Quadro 4 – Percentual de Alcance de vendas do Cliente 334**

<b>Meses</b>	<b>Vendas Realizadas (R\$)</b>	<b>Vendas Orçadas (R\$)</b>	<b>Percentual de Alcance (%)</b>
Jan.	34.207,20	140.694,99	24%
Fev.	19.010,02	140.694,99	14%
Mar.	138.467,04	140.694,99	98%
Abr.	23.153,52	140.694,99	16%
Mai	230.752,49	140.694,99	164%
Jun.	86.467,00	140.694,99	61%
Jul.	175.007,56	140.694,99	124%
Ago.	129.561,39	140.694,99	92%
Set.	53.556,92	140.694,99	38%
Out.	218.158,44	140.694,99	155%
Nov.	73.354,92	140.694,99	52%
Dez.	72.618,38	140.694,99	52%
<b>Total</b>	<b>1.234.314,88</b>	<b>1.688.339,86</b>	<b>73,11%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Dividindo as vendas realizadas no mês pelo orçamento de vendas, obtém-se o percentual de alcance da meta de vendas por cliente. E para o principal cliente da empresa (334), o Percentual de Alcance apresentou significativa oscilação. Esse fato pode ter ocorrido devido ao processo de compra e venda, pois os produtos possuem sazonalidade, ou seja, dependendo de período o consumidor final compra mais ou menos.

Esse cliente é considerado uma distribuidora, no segmento de produtos elétricos, adquirindo da empresa investigada produtos de alto giro, como luminárias, para iluminação pública e decorativas para jardim, hastes de aterramento, placas e caixas de piso e eletro ferragens.

Desse forma, de um modo geral, no ano de 2018, o Percentual de Alcance para o cliente foi de 73,11%. Portanto, a meta orçamentária de vendas para o Cliente 334 não foi alcançada. Cabe aos gestores avaliar a capacidade de compra desse cliente, a situação de mercado e, caso necessário, uma revisão do orçamento de vendas para o próximo ano.

O Quadro 5 apresenta os resultados do indicador de Inadimplência (%) de vendas para o Cliente 334.



Quadro 5 – Inadimplência de vendas do Cliente 334

Meses	Títulos Vencidos (R\$)	Títulos a Receber (R\$)	Inadimplência (%)
Jan.	2.218,00	19.863,29	11%
Fev.	-	24.433,60	0%
Mar.	411,00	36.191,39	1%
Abr.	229,00	33.722,89	1%
Maio	179,00	147.446,16	0%
Jun.	-	143.799,05	0%
Jul.	-	89.219,61	0%
Ago.	-	148.099,69	0%
Set.	69,00	46.324,51	0%
Out.	6.382,00	139.918,71	5%
Nov.	17.661,00	146.465,74	12%
Dez.	-	106.807,14	0%
<b>Total</b>	<b>27.149,00</b>	<b>1.082.291,78</b>	<b>2,51%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A inadimplência por cliente, é encontrada dividindo os títulos vencidos do cliente, pelo saldo a receber do cliente. Para o Cliente 334, o indicador de Inadimplência ficou em média de 2,51%. Ao longo dos meses, o indicador atingiu o maior percentual no mês de novembro (12%). Percebe-se também que os valores em atraso não são significativos e em alguns meses a empresa ficou adimplente.

O Quadro 6 apresenta os resultados do indicador de Prazo Médio de Recebimento de vendas para o Cliente 334.

Quadro 6 – Prazo Médio de Recebimento do Cliente 334 (PMR - dias)

Meses	Títulos a Receber (R\$)	Vendas realizadas (R\$)	PMR	PMV (Contratado)
Jan.	17.645,29	34.207,20	15	40
Fev.	24.433,60	19.010,02	39	40
Mar.	35.780,39	138.467,04	8	40
Abr.	33.493,89	23.153,52	43	40
Maio	147.267,16	230.752,49	19	40
Jun.	143.799,05	86.467,00	50	40
Jul.	89.219,61	175.007,56	15	40
Ago.	148.099,69	129.561,39	34	40
Set.	46.255,51	53.556,92	26	40
Out.	133.536,71	218.158,44	18	40
Nov.	128.804,74	73.354,92	53	40
Dez.	106.807,14	72.618,38	44	40
<b>Média</b>	<b>87.928,57</b>	<b>102.859,57</b>	<b>31</b>	<b>40</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para o Cliente 334, o indicador de Prazo Médio de Recebimento ficou em 31 dias no ano de 2018. Ao longo dos meses, esse indicador variou muito e nos meses de abril, junho, novembro e dezembro ficou acima do prazo médio de vendas contratado. Porém na média dos 12 meses o prazo não ultrapassou o prazo contratado para região sudeste, que é de 40 dias.



Isso indica que o prazo médio de recebimento, está sendo maior no mês subsequente ao mês com maior volume de compras, ou seja, o prazo médio contratado está sendo praticado somente para os pedidos de menor valor, para as negociações maiores o estipulado não está sendo cumprido, fator que provavelmente acontece com outros clientes.

O Quadro 7 apresenta os resultados do indicador de Representatividade da Carteira de Títulos para o Cliente 334.

**Quadro 7 – Representatividade da Carteira de Títulos do Cliente 334**

<b>Meses</b>	<b>Títulos a Receber (R\$)</b>	<b>Títulos Totais a Receber (R\$)</b>	<b>Participação (%)</b>
Jan.	19.863,29	7.609.741,94	0,26%
Fev.	24.433,60	5.997.256,49	0,41%
Mar.	36.191,39	7.244.034,02	0,50%
Abr.	33.722,89	7.106.653,27	0,47%
Mai	147.446,16	7.883.622,22	1,87%
Jun.	143.799,05	6.813.556,58	2,11%
Jul.	89.219,61	8.779.999,27	1,02%
Ago.	148.099,69	8.214.082,70	1,80%
Set.	46.324,51	7.884.591,63	0,59%
Out.	139.918,71	8.970.850,41	1,56%
Nov.	146.465,74	7.260.006,69	2,02%
Dez.	106.807,14	6.561.402,57	1,63%
<b>Total</b>	<b>1.082.291,78</b>	<b>90.325.797,79</b>	<b>1,20%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para o Cliente 334, o indicador de Representatividade da Carteira de Títulos atingiu a média de 1,20% no ano de 2018. Ao longo dos meses, esse cliente teve como maior carteira o montante de R\$ 148.099,69 (1,80%), no mês de agosto. Por outro lado, o menor montante foi de R\$ 19.863,29 (0,26%), no mês de janeiro.

#### 4.3 ANÁLISE DE DESEMPENHO

Após apresentação da proposta dos indicadores de desempenho, o Quadro 8, apresenta uma síntese de resultados desses indicadores para os 30 principais clientes da empresa e que representam aproximadamente 25% do faturamento do ano de 2018.

**Quadro 8 - Indicadores de desempenho dos principais clientes (2018)**

(continua)

<b>Clientes</b>	<b>Percentual de Alcance (%)</b>	<b>Inadimplência (%)</b>	<b>PMR (Dias)</b>	<b>PMV (Contratado)</b>	<b>Representatividade (%)</b>
1.º - 334	73%	2,51%	31	40	1,19%
2.º - 1814	74%	0,44%	133	45	0,83%
3.º - 4218	72%	8,65%	47	40	0,88%
4.º - 2	58%	6,12%	3	45	0,83%
5.º - 4746	74%	0,00%	13	45	0,75%
6.º - 6	74%	0,92%	13	40	0,64%
7.º - 425	72%	6,77%	25	35	0,43%



Quadro 8 - Indicadores de desempenho dos principais clientes (2018)

(conclusão)

<b>Clientes</b>	<b>Percentual de Alcance (%)</b>	<b>Inadimplência (%)</b>	<b>PMR (Dias)</b>	<b>PMV (Contratado)</b>	<b>Representatividade (%)</b>
8.º - 7104	74%	0,00%	0	0	0,00%
9.º - 6140	37%	51,01%	1	0	0,47%
10.º - 317	74%	0,00%	31	45	0,42%
11.º - 5098	67%	0,00%	0	35	0,00%
12.º - 4890	74%	6,93%	64	35	0,52%
13.º - 307	74%	4,57%	66	45	0,50%
14.º - 4424	41%	33,44%	0	35	0,90%
15.º - 6457	74%	12,58%	3	35	0,31%
16.º - 253	74%	16,84%	55	45	0,55%
17.º - 2701	74%	0,00%	31	0	0,35%
18.º - 5104	74%	0,06%	14	45	0,26%
19.º - 4663	43%	41,64%	3	35	0,47%
20.º - 4017	74%	0,00%	1	45	0,14%
21.º - 1148	74%	0,00%	32	40	0,29%
22.º - 613	67%	5,63%	3	0	0,18%
23.º - 6190	47%	33,67%	4	35	0,30%
24.º - 5108	74%	0,00%	7	45	0,22%
25.º - 400	74%	0,00%	15	40	0,25%
26.º - 4558	25%	50,00%	0	0	0,21%
27.º - 2274	74%	0,03%	40	40	0,35%
28.º - 2698	69%	2,50%	8	35	0,10%
29.º - 1290	74%	20,64%	68	35	0,54%
30.º - 280	74%	0,00%	45	40	0,29%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Em relação ao Percentual de Alcance das metas, dos 30 clientes em análise nenhum deles atingiu a meta, ficando bem abaixo do estipulado. O Percentual de Alcance máximo foi de 74% para uma grande parcela de clientes. Esse resultado reforça que a empresa precisa rever as suas práticas de estabelecimento de metas orçamentárias ou compreender melhor a realidade de cada cliente, no sentido de verificar o potencial de vendas.

Outro destaque foram os clientes que ficaram bem abaixo da meta, tais como: 6140, 4424, 4663, 6190 e 4558. O Cliente 6140 é um cliente que atua como Comércio de Materiais Elétricos, no Exterior, os principais produtos comercializados são luminárias, hastes de aterramento e eletro ferragens, seu orçamento de vendas estava estipulado em R\$ 675.184,77 para o ano, porém o valor o valor de compras foi de R\$ 248.408,00 no ano, atingindo assim 37% do orçamento.

O Cliente 4424, está localizado em Santa Catarina e comprou em 2018 um montante de R\$ 197.379,00 sendo que o seu orçamento era de R\$ 485.461,80, teve assim um percentual de alcance de 41%. Esse cliente se caracteriza como indústria e compra da empresa investigada itens como parafusos e arruelas, que são itens pertencentes a linha de Eletro Ferragens e utilizados pelo cliente, no acabamento dos seus produtos.

Para o Cliente 4663, havia um orçamento de R\$ 396.905,78 em 2018, mas seu percentual de alcance foi de 43% em relação ao orçado, este cliente é considerado um instalador no ramo de eletricidade, está localizado no estado de Santa Catarina e



compra da empresa produtos como eletro-ferragens e luminárias para iluminação pública.

O Cliente 6190, é um cliente do Exterior, que teve um orçamento de R\$ 351.944,26 e um percentual de alcance de 47%, este cliente atua como Comercio de Materiais Elétricos e os principais produtos comercializados são luminárias, hastes de aterramento e eletro ferragens.

O Cliente 4558, também é cliente do exterior e comprou em 2018 um montante de R\$ 85.253,00 sendo que o seu orçamento era de R\$ 347.582,00 alcançando assim 25% do seu orçamento. Esse cliente se caracteriza como indústria e compra da empresa investigada itens como parafusos e arruelas, que são itens pertencentes a linha de Eletro Ferragens.

Quanto à Inadimplência, os maiores atrasos foram com: Cliente 6140 (R\$ 242.784,00 – 51,01%), Cliente 4424 (R\$ 267.793 – 33,44%), Cliente 4663 (R\$ 168.589,00 – 41,64%), Cliente 6190 (R\$ 96.264,00 – 33,67%), Cliente 4558 (R\$ 88.494,00 – 50,00%) e o Cliente 1290 (R\$ 93.148,00 – 20,64%). Para inadimplência os percentuais encontrados são altos, porém analisando a Inadimplência em reais os valores não são tão significativos, perante ao montante de vendas da empresa em 2018. Após comparar os valores e percentuais apresentados, é importante destacar que nem sempre os indicadores analisados somente em forma de percentual apresentam informações claras, dessa forma se faz necessário, uma avaliação com maiores detalhes.

No que tange ao Prazo Médio de Recebimento, os clientes que possuem maiores prazos acima do contratado são: Cliente 1814 (133 dias), Cliente 4890 (64 dias), Cliente 307 (66 dias), Cliente 253 (55 dias) e o Cliente 1290 (68 dias). Analisando cliente a cliente identificou-se que os clientes com maior Prazo Médio de recebimento são clientes que possuem políticas de pagamento definidas internamente, não aceitando exceções de fornecedores, nessa situação a empresa investigada cede no prazo de pagamento, para manter o cliente ativo em sua carteira.

No que concerne à Representatividade da Carteira de Clientes, têm-se como principais: Cliente 334 (1,19%), Cliente 1814 (0,83%), Cliente 4218 (0,88%) e o Cliente 2 (0,83%). Esse indicador confirmou, conforme apresentado no Quadro 2, que os clientes com maior volume de compras no ano de 2018 possuem maior representatividade na carteira de clientes da empresa investigada.

O Quadro 9 exhibe os indicadores de desempenho geral da área comercial da empresa.

Quadro 9 - Indicadores de desempenho geral da área comercial

(continua)

<b>Indicadores (Ano 2018)</b>		<b>Total</b>	<b>Resultado</b>
Percentual de Alcance (%)	Vendas realizadas	R\$ 4.169.666,28	69%
	Vendas orçadas	R\$ 6.083.750,00	
Inadimplência (%)	Títulos vencidos de Clientes	R\$ 1.550.917,73	1,69%
	Títulos a receber de Clientes	R\$ 91.876.715,52	
Prazo Médio de Recebimento (dias)	Títulos a receber de Clientes	R\$ 7.656.392,96	56
	Vendas realizadas	R\$ 4.169.666,28	
Participação de Clientes (%)	Clientes que compraram	603	9%
	Total de Clientes cadastrados	6477	
Vendas por região	Sul	R\$ 875.629,92	21%
	Sudeste	R\$ 792.236,59	19%
	Centro-oeste	R\$ 333.573,30	8%

Quadro 9 - Indicadores de desempenho geral da área comercial

(conclusão)

Indicadores (Ano 2018)		Total	Resultado
Vendas por região	Nordeste	R\$ 1.125.809,90	27%
	Norte	R\$ 959.023,24	23%
	Exterior	R\$ 83.393,33	2%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O indicador Percentual de Alcance (%) mostra que as vendas realizadas estão abaixo do orçado (69%). Essa situação mostra que a meta orçamentária calculada a partir de um acréscimo percentual sobre as vendas do ano anterior não é o adequado. O ideal que a meta orçamentária fosse construída por meio da análise do potencial de compra de cada cliente. Por isso, há a necessidade de revisão do processo orçamentário da empresa para adequação à realidade do mercado consumidor, bem como as perspectivas do cenário econômico.

O indicador de Inadimplência, no geral foi de 1,69%. A empresa não possui uma meta definida para o percentual de inadimplência. A partir desse indicador, a organização pode ter uma base para a inadimplência e após iniciar um trabalho de cobrança mais rigoroso para diminuir o percentual identificado.

O indicador Prazo Médio de Recebimento (PMR), no geral foi de 56 dias. Considerando que o Prazo Médio de Vendas (PMV) estipulado pela empresa fica entre 35 e 45 dias, nota-se, então que o Prazo Médio de Recebimento (PMR) está acima de 11 dias do Prazo Médio de Vendas. Portanto é necessário revisar as políticas de vendas ou verificar se o prazo contrato está de acordo com a realidade dos clientes.

O indicador de Participação de Cliente indicou que de 6.477 clientes cadastrados, em média, somente 603 clientes compram da empresa constantemente. Esse fato justifica que aproximadamente 9% da carteira de clientes estão contribuindo com faturamento da organização. Analisando o volume de vendas da empresa e o número de clientes cadastrados, o percentual de participação de clientes se torna muito baixo.

O indicador de Vendas por Região mostra uma distribuição significativa das vendas no cenário brasileiro, com destaque para a região Nordeste (27%) e Norte (23%), nessas regiões se encontram localizados os maiores e principais distribuidores de materiais elétricos do território Nacional. Ainda no cenário brasileiro, a menor participação é da região Centro-Oeste, isso porque nessa região estão localizados os principais concorrentes da empresa o que dificulta o crescimento nesse mercado. A empresa também comercializa uma pequena parcela para o mercado exterior (2%), para os países como Paraguai e Bolívia, comercializando principalmente itens da família de eletro ferragens e hastes de aterramento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados dessa pesquisa é possível perceber que o conceito de desempenho organizacional envolve todos os processos gerenciais de uma organização e que existem várias formas para as empresas medir o seu desempenho em um sentido mais amplo. Diante disso, o objetivo geral, deste trabalho, consiste em propor indicadores de desempenho para área comercial de uma indústria de produtos elétricos, localizada no Extremo Sul Catarinense.

Conforme objetivos específicos, nesta pesquisa, primeiramente identificou-se os principais clientes, onde, de 6477 clientes cadastrados somente 2715 clientes



tiveram compras durante o ano de 2018 e 30 clientes representaram 25% do faturamento da empresa.

Os indicadores de desempenho demonstraram que a empresa pesquisada necessita de uma revisão de metas, de acordo com a sua capacidade e a realidade de cliente a cliente, pois o realizado ficou muito abaixo do orçado gerando um déficit a organização.

A meta e a realidade são conceitos diferentes, porém a meta tem que atender a realidade, e como isso não está ocorrendo é necessário que a empresa reveja os seus parâmetros e analise a sua capacidade para um bom desempenho.

Observou-se, que é importante também, a criação de uma meta para a inadimplência que atualmente não existe, sendo que o indicador analisado apresentou um percentual de inadimplência de 1,69%, com um saldo vencido em média de aproximadamente R\$ 130 mil. Para o volume de vendas da empresa esse percentual pode ser considerado baixo, porém deve ser controlado para não aumentar cada vez mais.

Em relação ao prazo médio de recebimento, observou-se que existe um prazo definido por regiões, porém entende-se que não está sendo cumprido com todos os clientes pelo fato de ter ficado acima da média estabelecida para o prazo médio de vendas.

Ao analisar a participação dos clientes, o percentual de alcance das metas e o prazo médio de recebimento, durante o período analisado, percebe-se que há uma oscilação muito elevada de um mês para o outro, o que interfere diretamente nos resultados da empresa. Para essa situação o ideal é uniformizar a participação por cliente, sem bruscas alterações de um mês para o outro, porém sempre visando o crescimento organizacional.

Após considerações, a principal sugestão é que o foco seja na determinação de quais os fatores que tem influenciado tanta oscilação, o que somente poderá ser encontrado através de uma pesquisa detalhada de indicadores para cada cliente que deverá ser justificada através do histórico de cada um.

Conclui-se que o indicador é um alerta para o gestor, podendo apresentar dados negativos ou positivos, mas o mais importante após identificação desse alerta através dos indicadores é descobrir a origem desses fatos, ou seja, é necessário que além de analisar os percentuais, os gestores busquem entender o motivo para os percentuais encontrados.

É importante que esses indicadores de desempenho sejam analisados dentro de um período determinado pela organização, podendo ser mensalmente, trimestralmente, semestralmente ou anualmente e utilizando como base os resultados encontrados anteriormente, é possível comparar o desempenho da organização.

Dessa forma, observa-se que a implantação de indicadores de desempenho na área comercial de uma indústria, permite aos gestores avaliar e analisar a real situação da empresa e através dos resultados e das justificativas encontradas, prevenir problemas futuros e melhorar os processos internos.

Como sugestão para futuras pesquisas, indica-se: a) Criação de indicadores não financeiros, tais como satisfação de clientes, prazo de entrega, reclamação de clientes, devolução de mercadorias e desenvolvimento de produtos inovadores; e b) criação de indicadores financeiros, tais como frequência de compra, lucratividade por cliente, por região, por família de produtos e representantes.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**. In: XXIV encontro nacional de engenharia de produção, Florianópolis. 2004.
- ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2006. 195 p.
- CAETANO, José Roberto. **De olho nos instrumentos: Balanced Scorecard: um sistema para gerir o desempenho**. Exame. São Paulo: Abril, p. 190, 26 de jul. 2000.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica, GECON**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: (teoria e prática)**. São Paulo: Atlas, 1992. 255 p.
- FREZATTI, Fábio et al. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.
- GARCIA, Fabiane Tubino et al. **Um estudo sobre indicadores de desempenho na perspectiva do cliente a partir do Balanced Scorecard**. Revista de Administração da UNIMEP, Piracicaba, v. 11, n. 1, p.51-80, Jan/Abr. 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balaced Scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas: serie gestão Empresarial**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 208 p.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1994. 116 p.
- NEELY, Andy. **Avaliação do desempenho das empresas: porquê, o que e como**. Lisboa: Caminho, 2002. 253 p.
- OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003. 177 p.



OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 354 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 364 p.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão empresarial: sistemas e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2007. 199 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, Estrutura e aplicação**. 3 ed. rev. e atual. São Paulo: Thomson, 2013. 507 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334p

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, Jose Luiz dos; MARTINS, Marco Antonio. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006. 169 p.

SILVA, João Carlos Gomes da. **Avaliação do desempenho organizacional**. 2005. 163 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Operações, Departamento de Gestão, Economia e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Portugal, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. São Paulo: Atlas, 2006. 319 p.