

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**VINICIUS DE CARLI CRISTOFOLI**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA  
INDÚSTRIA METALÚRGICA DE GARIBALDI**

**BENTO GONÇALVES**

**2019**

**VINICIUS DE CARLI CRISTOFOLI**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA  
INDÚSTRIA METALÚRGICA DE GARIBALDI**

Monografia apresentada como requisito  
para a obtenção do Grau de Bacharel em  
Ciências Contábeis da Universidade de  
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Ms. Matheus  
Tumelero Dornelles  
Orientador TCC II: Prof. Ms. Matheus  
Tumelero Dornelles

**BENTO GONÇALVES**

**2019**

VINICIUS DE CARLI CRISTOFOLI

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA  
INDÚSTRIA METALÚRGICA DE GARIBALDI**

Monografia apresentada como requisito  
para a obtenção do Grau de Bacharel em  
Ciências Contábeis da Universidade de  
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Ms. Matheus  
Tumelero Dornelles  
Orientador TCC II: Prof. Ms. Matheus  
Tumelero Dornelles

Aprovado (a) em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

Presidente

-----  
Prof. Ms. Matheus Tumelero Dornelles  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

-----  
Prof. Ms. Eduardo Tomedi Leites  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

-----  
Prof. Ms. Joice de Souza  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço aos meus pais Carlos e Marinês, por estarem ao meu lado, de forma carinhosa dando-me força e incentivando a todo momento e não permitindo que eu desistisse. A minha namorada Jéssica, pela paciência, auxílio e motivação ao longo deste trabalho. Em especial ao meu orientador, Prof. Ms. Matheus Tumelero Dornelles, que ouviu pacientemente as minhas considerações compartilhando comigo suas ideias e experiências. Expresso meu reconhecimento e admiração pela sua competência profissional e comprometimento. À empresa na qual realizei o estudo de caso, por fornecer as informações necessárias e acreditar no meu esforço para atingir os objetivos deste trabalho. Aos meus colegas de profissão, Marciano Geremia e Thiago Jacobsen, pela ajuda e compreensão durante o desenvolvimento deste estudo. A todos meus professores que tiveram participação na construção do meu conhecimento, pela convivência e pela troca de experiência que foi muito importante na minha vida acadêmica. Enfim, quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a evolução desse trabalho, sempre com palavras de apoio e incentivo. Agradeço a todos, do fundo do coração, pois esses detalhes fizeram toda a diferença.

*“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades,  
lembrai-vos que as grandes coisas do homem foram  
conquistadas do que parecia impossível.”*

**Charles Chaplin**

## RESUMO

O processo de desenvolvimento econômico no Brasil, nos dias atuais, tem gerado crises, provocando uma grande concorrência entre as indústrias metalúrgicas. A realidade mercadológica tem mudado o relacionamento das empresas com seus clientes, fornecedores e funcionários, o que provoca as mesmas na busca de novas ferramentas administrativas. É devido a esse cenário que a Controladoria exerce papel importante e indispensável dentro do ambiente corporativo, pois a mesma, elabora o planejamento e controle das organizações, direcionando-as na tomada de decisão mais acertada, visando, assim, maximizar os seus resultados levando em conta os recursos disponíveis. Dentro dessas ferramentas, há muitas formas de controle, capazes de gerenciar as informações necessárias, para embasar o gestor nas suas decisões, entre elas o *Balanced Scorecard*. Este trabalho teve como problema analisar os procedimentos necessários para a implantação do *Balanced Scorecard* em uma indústria metalúrgica em Garibaldi. O modelo é composto por quatro perspectivas, sendo elas, financeira, de cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. Buscou-se detalhar os passos da implantação na empresa e, a partir do referencial teórico apresentam-se os elementos teóricos que dão início a construção na gestão da empresa objeto de estudo. A proposta de implantação do *Balanced Scorecard* pode se tornar a chave para a tomada de decisão dos gestores, em busca do sucesso da organização. Seus benefícios são percebidos à medida que a empresa integra seu novo sistema de mensuração em processos gerenciais, que comunica a estratégia aos funcionários, alinhando os objetivos e os incentivos individuais com a implementação bem-sucedida desta, juntamente com esses processos. Este estudo se limitou a analisar a criação do mesmo, não podendo estender os resultados deste a outras empresas do mesmo ramo. Sugere-se, para fins de futuros estudos, que se avalie o efeito da implantação do *Balanced Scorecard* na empresa objeto de estudo.

**Palavras-chave:** Controladoria. Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*. Perspectivas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise comparativa Controladoria vs Contabilidade Gerencial.....	20
Figura 2 - O papel da controladoria.....	22
Figura 3 - O <i>Controller</i> na Organização .....	25
Figura 4 – Comparação entre Contabilidade Financeira e Gerencial.....	28
Figura 5 - Passos na Gestão Estratégica.....	30
Figura 6 – Análise SWOT.....	35
Figura 7 – Tipos de <i>Benchmarking</i> .....	37
Figura 8 – Tipos de Sistemas de Informação.....	39
Figura 9 - As Cinco Forças de Porter .....	44
Figura 10 – Matriz BCG.....	47
Figura 11 – Modelo de plano de ação .....	50
Figura 12 - Planejamento Orçamentário .....	52
Figura 13 – Mapa de Planejamento .....	56
Figura 14 – Comparação entre Decisões Programadas e Não Programadas .....	58
Figura 15 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	60
Figura 16 – Perspectiva Financeira.....	61
Figura 17 - Perspectiva de Cliente .....	63
Figura 18 – Perspectiva dos Processos Internos .....	64
Figura 19 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....	66
Figura 20 – Mapa Estratégico .....	68
Figura 21 - Tanque de Aço Inox.....	75
Figura 22 - Fluxograma do Setor Financeiro.....	99

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1- Balanço da Empresa XYZ Ltda .....	76
Quadro 2 Demonstração do Resultado do Exercício .....	84
Quadro 3 Perspectiva Financeira .....	96
Quadro 4 Aumento da Receita Bruta Total .....	97
Quadro 5 Aumentar a Lucratividade da Empresa .....	97
Quadro 6 Redução do Prazo Médio de Estocagem .....	98
Quadro 7 Divisão da Área Financeira .....	99
Quadro 8 Plano de Ação 5W2H – Setor Financeiro .....	99
Quadro 9 Perspectiva de Clientes.....	100
Quadro 10 Redução do Tempo na Entrega de Produtos e Conclusão do Serviço..	101
Quadro 11 Relatório de Informação de Clientes Devedores .....	102
Quadro 12 Desenvolvimento do Setor de Serviço de Atendimento ao Consumidor	103
Quadro 13 Plano de Ação 5W2H – Serviço de Atendimento ao Consumidor .....	103
Quadro 14 Desenvolvimento do Setor de Pós-Venda.....	104
Quadro 15 Plano de Ação 5W2H – Setor do Pós-Venda.....	104
Quadro 16 Perspectiva dos Processos Internos .....	105
Quadro 17 Setor de Cobrança .....	107
Quadro 18 Plano de ação 5W2H do Setor de Cobrança.....	107
Quadro 19 Controle de Qualidade.....	108
Quadro 20 Engenharia .....	108
Quadro 21 Setor das Compras.....	109
Quadro 22 Aplicativo de Acompanhamento de Pedidos .....	109
Quadro 23 Plano de ação 5W2H do Desenvolvimento do Aplicativo .....	110
Quadro 24 Matriz BCG.....	110
Quadro 25 <i>Benchmarking</i> .....	111
Quadro 26 As Cinco Forças de Porter .....	112
Quadro 27 Perspectiva de Aprendizagem e Treinamento.....	113
Quadro 28 Setor Comercial.....	113
Quadro 29 Controle de Qualidade.....	114
Quadro 30 Recebimento e Pagamento .....	115
Quadro 31 Setor das Compras.....	115

## LISTA DE ABREVIATURAS

Ms.        mestre

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	12
1.2	TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	15
<b>1.2.1</b>	<b>Delimitação do tema</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Definição da questão de pesquisa</b> .....	<b>17</b>
1.3	HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES .....	17
1.4	OBJETIVOS .....	17
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>17</b>
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO .....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1	CONTROLADORIA .....	19
<b>2.1.1</b>	<b><i>Controller</i></b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Ferramentas da Controladoria</b> .....	<b>26</b>
2.1.2.1	Contabilidade Gerencial .....	27
2.1.2.2	Gestão Estratégica .....	28
2.1.2.3	Gestão Estratégica de Custos .....	31
2.1.2.4	Gestão Financeira .....	32
2.1.2.5	Análise SWOT .....	34
2.1.2.6	<i>Benchmarking</i> .....	36
2.1.2.7	Sistema de Informações .....	38
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	40
<b>2.2.1</b>	<b>Ferramentas de Planejamento Estratégico</b> .....	<b>41</b>
2.2.1.1	Missão, Visão e Valores .....	41
2.2.1.2	As Cinco Forças de Porter .....	43
2.2.1.3	Matriz BCG .....	46
2.2.1.4	Planos de Ações .....	48
2.2.1.5	Planejamento Orçamentário .....	51
<b>2.2.2</b>	<b>Implantação do Planejamento Estratégico</b> .....	<b>53</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Tomada de Decisão</b> .....	<b>57</b>

2.3	BALANCED SCORECARD .....	59
<b>2.3.1</b>	<b>Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>60</b>
2.3.1.1	Perspectiva Financeira .....	60
2.3.1.2	Perspectiva de Cliente.....	62
2.3.1.3	Perspectiva dos Processos Internos .....	64
2.3.1.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	65
<b>2.3.2</b>	<b>Mapa Estratégico .....</b>	<b>67</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Etapas para implantar o <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>69</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>73</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	73
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	74
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>75</b>
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	75
4.2	IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD .....	95
<b>4.2.1</b>	<b>Perspectiva Financeira .....</b>	<b>95</b>
4.2.1.1	Aumento da Receita Bruta Total.....	96
4.2.1.2	Aumentar a Lucratividade da empresa.....	97
4.2.1.3	Redução do Prazo Médio de Estocagem .....	98
4.2.1.4	Divisão da Área Financeira.....	98
<b>4.2.2</b>	<b>Perspectiva Cliente .....</b>	<b>100</b>
4.2.2.1	Redução do tempo na entrega de Produtos e Conclusão do Serviço .....	101
4.2.2.2	Relatório de Informação de Clientes Devedores .....	102
4.2.2.3	Desenvolvimento do Setor de Serviço de Atendimento ao Consumidor ..	103
4.2.2.4	Desenvolvimento do Setor de Pós-Venda .....	104
<b>4.2.3</b>	<b>Perspectiva dos Processos Internos .....</b>	<b>105</b>
4.2.3.1	Setor de Cobrança .....	106
4.2.3.2	Controle de Qualidade.....	108
4.2.3.3	Engenharia .....	108
4.2.3.4	Setor das Compras.....	109
4.2.3.5	Aplicativo para o Acompanhamento de Pedido .....	109
4.2.3.6	Matriz BCG .....	110

		11
4.2.3.7	Benchmarking.....	111
4.2.3.8	As Cinco Forças de Porter.....	112
<b>4.2.4</b>	<b>Perspectiva de Aprendizagem e Treinamento.....</b>	<b>112</b>
4.2.4.1	Setor Comercial.....	113
4.2.4.2	Controle de Qualidade.....	114
4.2.4.3	Recebimento e Pagamento .....	114
4.2.4.4	Setor das Compras.....	115
4.3	ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO.....	116
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>119</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>121</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

As organizações vivem em um ambiente dinâmico, onde mudanças e inovação nos processos e estratégias de negócios são constantes e necessárias, visando o desenvolvimento e a busca de vantagens competitivas para a continuidade no mercado. A atenção e o esforço dos executivos, habitualmente, se concentram na venda e no lucro, sem ter o controle dos seus processos internos, clientes, financeiro, entre outros. Para uma empresa obter sucesso exige-se compreensão de seus mercados e seus clientes, visando demandar a capacidade de oferecer a estes valores singulares.

Conforme Rocha et. al (2017), diz que a controladoria serve como órgão de observação e controle dos administradores, também auxilia na avaliação da eficácia e eficiência dos departamentos dentro da organização, bem como fornece dados às informações que permite planejar e executar ações para minimizar os pontos que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

Para que as tarefas da controladoria sejam efetivas, tem-se o *controller*, que segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2002) tem como principais características:

- Adequar controles internos;
- Analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- Sugerir melhorias à redução de custos;
- Verificar o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela empresa;
- Analisar as causas de desvios e recomendar correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle;
- Analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da empresa.

Aprofundando a controladoria é necessário um planejamento estratégico, que através do mesmo é preciso de um plano de ação e um planejamento orçamentário criado juntamente com os administradores da organização, para discutir os principais objetivos e as metas, fazendo com que a empresa tenha um crescimento econômico e financeiro, trazendo resultados positivos perante ao mercado competitivo atual.

Com planejamento estratégico propõe uma nova forma de pensar: estabelecer providências que devem ser tomadas, considerando quem o futuro será diferente do presente e do passado. Através do exercício sistemático do planejamento é composto por: reduzir as incertezas, aumentar a probabilidade do alcance dos objetivos estabelecidos e garantir o desenvolvimento organizacional. (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO, 2001)

Para Villas Bôas (2015), “a história do planejamento estratégico é pontuada por aperfeiçoamentos continuados no ferramental que é utilizado para o diagnóstico e para o prognóstico institucional”. Por diagnóstico, entende-se como “análise” e por prognóstico, “estratégia”. Essas melhorias aprofundam a análise, ampliam sua visão e, em função disso, as possibilidades para um prognóstico pontuado de caminhos mais corretos para posicionar a empresa. (VILLAS BÔAS, 2015)

Com um planejamento estratégico bem estruturado, algumas organizações optam por ter um controle diferenciado, chamado *Balanced Scorecard*, através do mesmo, é criado um mapa estratégico, e após, são criados indicadores, para as seguintes perspectivas: financeira, de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Por fim auxiliam a empresa para ter uma gestão qualificada, com inúmeras informações importantes para o andamento e conseqüentemente o crescimento dos negócios elaborados pela mesma.

Para Kaplan e Norton, *Balanced Scorecard* é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma organização, desde os financeiros até os processos internos colocando os objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes na empresa, ou seja, desenvolvimento de indicadores corporativos em setores, com metas nitidamente definidas. Assim o mesmo traduz a missão e a estratégia do empreendimento em objetivos e medidas tangíveis. Por fim as medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados aos diretores e clientes) e as medidas internas dos processos críticos de negócio (como inovação, o aprendizado e o crescimento). (SANTOS, 2008)

A rotina de uma indústria metalúrgica, tem a gestão baseada na amostragem de resultados, apurada pela contabilidade, pois é preciso verificar as notas fiscais, conferir os extratos, entre outros assuntos relacionados a empresa. Para obter uma gestão com controles mais qualificados, auxiliando o processo gerencial e tomadas

de decisão da mesma, visando atender uma competitividade maior no mercado atual, muitas organizações optaram por implementar a controladoria, como ferramenta para esses processos.

Segundo Borinelli (2006, p. 198), a controladoria:

é o órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacionais, econômica, financeira e patrimonial demandadas (i) para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões.

No momento em que é aprofundada a controladoria, se obtém o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta para tomada de decisão para auxiliar a empresa. Conforme Padoveze e Taranto (2009, p. 68), “o *Balanced Scorecard* enfatiza a busca por objetivos financeiros. A diferença é que ele inclui também os vetores de desempenho desses objetivos, procurando medi-lo sob quatro perspectivas equilibradas.”

Ainda, de acordo com os autores, as perspectivas são:

- Financeira: é relacionada ao objetivo e visão do lucro da empresa;
- Cliente: é relacionada com a saída de mercadorias, pois são os clientes que recebem os produtos e os serviços gerados pela empresa;
- Processos Internos de Negócios: é relacionada com indicadores que monitoram objetivos e metas para gestão dos processos internos de negócios;
- Aprendizado e Crescimento: é relacionado com as entradas de mercadorias.

As vantagens do *Balanced Scorecard* são: tradução da estratégia da empresa em parâmetros mensuráveis; e alinhamento de objetivos individuais com objetivos estratégicos, permitindo que se trabalhe não somente com foco, metas e objetivos, possibilitando novos rumos e tornando a empresa mais competitiva no mercado.

Para implantação da controladoria torna-se necessário a elaboração de um planejamento estratégico, para que a mesma consiga propor metas e objetivos a serem alcançados, para ter uma competitividade no mercado. De acordo com Kuzaqui (2016, p. 10),

o planejamento está presente em todos os momentos de nossa vida. [...] Quando nos deparamos com responsabilidades maiores, que envolvem outras pessoas e empresas, torna-se necessária a aplicação de um planejamento mais formal, baseado em fatos concretos e projeções, que possibilite que as pessoas possam ter a melhor decisão.

Dos Santos (2018) buscou analisar quais os procedimentos necessários para implementação do *Balanced Scorecard* em uma prestadora de serviços. Concluiu que esta ferramenta torna os controles dos processos mais simplificados, otimizando a gestão.

Diante do exposto, entende-se que o tema apresentado é de grande importância, tanto para fins acadêmicos, científicos e profissionais, justificando-se plenamente a sua realização.

## 1.2 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

### 1.2.1 Delimitação do tema

No ambiente competitivo atual, as empresas buscam o crescimento, por esse motivo é necessário agilidade e precisão, com menor prazo de entrega aos clientes, modernizando os processos produtivos e observando o comportamento recente do mercado, associado a forma de gestão.

A forma de gerenciamento de uma empresa, está relacionado diretamente à controladoria, conforme Barreto (2008), ela não está apenas em administrar o sistema contábil da empresa, a mesma tem uma dimensão maior, tornando-se um banco de dados de informações importantes na tomada de decisão, contendo dados físicos e qualitativos.

Para Schmidt e Santos (2009) a controladoria tinha um papel simples, sua função era o processamento de transações que apoiavam as operações dos negócios. A equipe era gerenciada por um pequeno corpo de pessoas treinadas através de técnicas para o processamento. A imagem do *controller* era de um profissional debruçado sobre uma calculadora e vários papéis significativos da empresa.

Ainda, de acordo com os autores:

Essa função burocrática sofreu grandes mudanças nas últimas décadas, especialmente em função dos avanços tecnológicos, da globalização econômica, do avanço no nível de concorrência e de uma nova visão das funções de gerenciamento das organizações, em que a criação de valor para o negócio passa a ser uma das principais metas organizacionais.

Ao se criar uma estratégia para a empresa conseguir o seu crescimento é necessário um processo de planejamento que busca antecipadamente um conhecimento para identificar melhores opções de tomadas de decisão, isto se dá, através de resultados da empresa, assim, transformando-se em regras a serem adotadas em todos os níveis do empreendimento, ou seja, envolve o conhecimento da condição presente e a visão do seu futuro. (RIZZATTI e PEREIRA; 2015).

Para Müller (2013, p. 13), “a estratégia precisa ser planejada, executada e controlada, o que evidencia a necessidade de uma gestão estratégica mais ampla, não somente o planejamento”, isto significa, que não é necessário apenas planejar uma estratégia para a empresa gerar melhores resultados. Tendo em vista um crescimento considerável, é preciso pôr em prática, estabelecendo metas a serem cumpridas com eficiência.

Todo processo decisório é determinado em conjunto, mediante a métodos de análises que procuram garantir a coerência, eficácia e a eficiência das decisões, com as informações disponíveis, prevendo possíveis cenários que podem ocorrer no decorrer do próximo período.

Segundo Costa (2006, p.12), a estratégia do *Balanced Scorecard*:

é definida como um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito: entre os objetivos e as ações necessárias para que eles sejam alcançados; entre os objetivos e medidas do desempenho obtido no esforço de alcança-los.

Ainda, conforme o autor, o primeiro passo para o *Balanced Scorecard*, é um desenho do mapa estratégico. O mesmo é composto por objetivos, medidas, metas e ações, organizados em quatro perspectivas de gestão, elas expressam como o resultado da empresa é obtido, tendo a finalidade de ligar as decisões que levarão ao cumprimento da estratégia. Para que os administradores não se percam com as inúmeras informações, muitas vezes são organizadas por setores.

### 1.2.2 Definição da questão de pesquisa

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Quais os procedimentos necessários para implantação do *Balanced Scorecard* em uma Indústria Metalúrgica em Garibaldi ?

A definição da questão de pesquisa, além de levar em consideração a delimitação do tema, também considerou a implantação como necessidade da empresa para ter controles mais qualificados, auxiliando nos processos gerenciais e tomadas de decisão com maior nível de segurança e assertividade nas informações, pois são coletadas como um todo dentro da empresa, visando atender uma competitividade do mercado.

### 1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES

Neste estudo, testaram-se as seguintes hipóteses:

- H<sub>1</sub>: A implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta gerencial auxilia a gestão empresarial.
- H<sub>2</sub>: A implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta gerencial não auxilia a gestão empresarial.
- H<sub>3</sub>: O *Balanced Scorecard* subsidia o processo de tomada de decisões nas organizações.

### 1.4 OBJETIVOS

#### 1.4.1 Objetivo geral

Analisar quais os procedimentos necessários para implantação do *Balanced Scorecard* em uma Indústria Metalúrgica em Garibaldi.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

- Fazer o levantamento bibliográfico relacionado a Controladoria;
- Identificar processos e normas utilizados pelo *Balanced Scorecard*;

- Conceituar Planejamento Estratégico e sua relevância para a organização;
- Descrever Processo Decisório;
- Propor a implantação do *Balanced Scorecard* em uma Indústria Metalúrgica de Garibaldi;
- Analisar se o *Balanced Scorecard* subsidia o processo de tomada de decisão.

## 1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentada uma contextualização do tema, bem como os objetivos, a questão de pesquisa e a metodologia.

No segunda seção são apresentados diversos aspectos teóricos e mercadológicos que devem ser observados na Controladoria e suas respectivas ferramentas para a formação do Planejamento Estratégico e seus tipos de planejamento, tendo como objetivo evidenciar os fatores dos mesmos para serem considerados na implantação do *Balanced Scorecard*.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia de estudo aplicada.

No quarto capítulo foi apresentado o histórico da empresa, sua missão, visão e valores. Logo, foi realizado o estudo de caso para a implantação das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, com o intuito de criar indicadores que possam viabilizar a estratégia da empresa e melhorar seu desempenho organizacional.

Ao final, apresenta-se a conclusão do estudo desenvolvido, identificando os objetivos que foram alcançados de acordo com o problema de pesquisa, identificando os resultados das hipóteses testadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTROLADORIA

O surgimento da Controladoria deu-se à possível necessidade do controle por parte das empresas norte-americanas, de suas matrizes e filiais, no início do século XX, devido ao processo de integração ocorrida em muitas empresas, as quais cresceram durante a Revolução Industrial. Durante o século XIX, foram originados grandes grupos, os quais eram caracterizados por ter uma estrutura equilibrada em forte crescimento, organizados na forma de departamentos e divisões entre os setores. Com a criação desta estrutura complicada, foi exigido por parte dos acionistas e gestores, um controle primordial em relação aos seus departamentos e divisões que se dispersavam rapidamente pelos Estados Unidos e outros Países. (BRUNI e GOMES; 2010)

Segundo Nascimento et. al. (2005):

a controladoria possui influência de algumas áreas do conhecimento. São elas: Contabilidade, Economia e Administração, dessa forma, a Controladoria é uma unidade administrativa dentro da empresa constituída por concepções e métodos que objetivam a avaliação e controle dos procedimentos, produtos e serviços desenvolvidos. Contribui para o fornecimento de informações precisas e relevantes que auxiliam os gestores na tomada de decisão empresarial.

Uma das maneiras de indicar que a Contabilidade e a Controladoria são ciências distintas é que a Controladoria utiliza de diversas ferramentas contábeis, se aproveitando de princípios e técnicas de diferentes ciências, como a Administração, Economia, Psicologia e Estatística. A Controladoria pode ser entendida como uma ciência interdisciplinar autônoma, mesmo estando relacionada com a Contabilidade, esta desvinculada enquanto ciência. (PADOVEZE, 2016; APUD DEFAVERI, 2017).

Para Santos (2013), a controladoria pode ser considerada, como um ramo do profissional encarregado pelo projeto, criação e implementação de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada organização, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio avançado da Contabilidade.

Figura 1 - Análise comparativa Controladoria vs Contabilidade Gerencial

Contabilidade Financeira	Controladoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Voltada para Dentro               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Verificável</li> <li>□ Custos</li> <li>□ Manutenção do capital</li> </ul> </li> <li>■ Voltada para o Passado               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Objetividades</li> <li>□ Somente o realizado</li> <li>□ Tangível</li> <li>□ Regime de certeza</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Voltada para Fora               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Julgamental</li> <li>□ Criação de valor</li> <li>□ Retorno adequado</li> </ul> </li> <li>■ Voltada para o Futuro               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Previsões</li> <li>□ Potencial</li> <li>□ Intangível</li> <li>□ Regime de risco</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Adaptado de Nilton Cano (2002).

A Controladoria precisa ser separada em duas partes: a primeira como uma área da ciência responsável pelo suporte conceitual e, a segunda como um órgão administrativo designado pela transmissão do conhecimento e implantação de sistemas de informações que buscam atender as necessidades da empresa. (CATELLI; 2010).

Já Luz (2014) entende que a controladoria pode ser compreendida sob dois enfoques: o primeiro é considerado um órgão administrativo, com missão, funções e princípios definidos em um modelo de gestão do sistema da empresa; o segundo destaca uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos procedentes de outras ciências.

De acordo com os autores Bruni e Gomes (2010, p.18):

a evolução contínua da necessidade de informações relevantes ao negócio e o aumento da complexidade da atividade empresarial, o conceito se amplia. A Controladoria acaba se focando em zelar pela continuidade e progresso da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

Surge, assim, a definição da missão da Controladoria, como área de atuação dentro das empresas.

Segundo Luz (2014 p. 23) “a missão da controladoria é assegurar que a organização tenha acesso a um sistema de informações que habilite os executivos a tomar o melhor curso de ação entre as alternativas apresentadas. “ A continuidade e o crescimento da empresa depende de uma controladoria ágil e eficiente.

Ainda, conforme o autor, a controladoria tem como funções:

- A implementação de sistemas de informações, entendendo os sistemas contábeis e financeiros das empresas;
- A motivação, que analisa os efeitos e ações sobre o comportamento dos profissionais comprometidos diretamente com os sistemas;
- A coordenação, que busca centralizar as informações com o objetivo de estratégias traçadas pela administração da empresa.
- A avaliação, que procura interpretar os fatos econômicos e avaliar os resultados, podendo ser por centro de resultado, área de responsabilidade ou desempenho gerencial;
- O planejamento e acompanhamento, com a ajuda de profissionais para a melhoria de possíveis desvios.

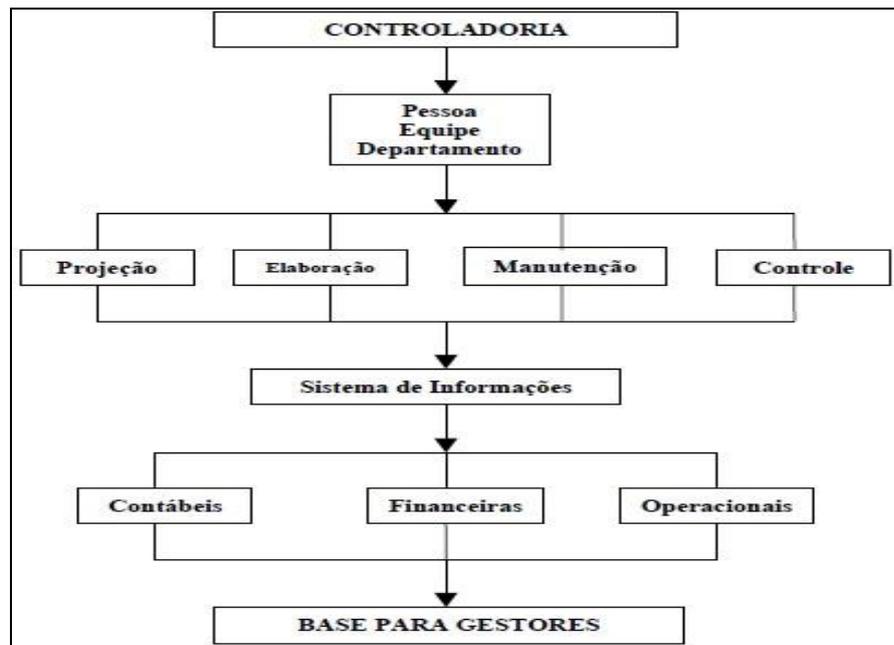
Conforme Ferro (2015) a controladoria tem como função “analisar, projetar, controlar custos, finanças e pessoas buscando resultados com enfoque, nos objetivos da organização.”. Do mesmo modo, prestando contribuições importantes no processo organizacional, proporcionando um equilíbrio na empresa diante das dificuldades existentes no ambiente operacional. Sendo necessário a elaboração de relatórios gerenciais bem detalhados, pois é onde fornece aos gestores uma visão real e objetiva do desempenho da empresa, auxiliando no aumento de rendimento nas operações, reduzindo desperdícios. (FERRO; 2015)

A controladoria, por se tratar de um setor, tem sua posição no organograma do empreendimento. Geralmente, indica a importância do mesmo para a administração. No entanto vários autores classificam a controladoria como um órgão pessoal que significa que pertencem a um grupo de trabalho de uma organização pessoal, pois a mesma presta uma assessoria no controle das áreas da empresa, visto que cada gestor controla sua área e se responsabiliza. (DA ROSA; 2010)

Ainda, de acordo com o autor:

a controladoria não diz respeito somente ao sistema contábil das organizações, mas sim a todo processo de gestão, desde o planejamento, até o controle, disponibilizando desta forma, um fluxo de informações necessárias ao cumprimento da missão e da continuidade da empresa, objetivando com isto a otimização de resultados.

Figura 2 - O papel da controladoria



Fonte: Controller Moderno (2018)

Através da Figura 2 pode-se observar que a Controladoria parte do requisito da necessidade de uma equipe envolvida com a empresa, para a elaboração de projetos, análises e controles. Gerando sistemas de informações indispensáveis para Contabilidade, Financeiro e Operacional da organização, para ser apresentado aos gestores ou administradores com o intuito de crescimento contínuo.

As decisões através da controladoria, devem atender às necessidades tanto dos clientes, assim como os fornecedores, sócios e administradores, ou seja, de certo modo, a empresa em geral. A missão da Controladoria é aperfeiçoar o processo de decisão dos gestores, fazendo com que eles adotem as medidas corretas, uma vez que a eficiência da gerência afirma o sucesso da empresa. (MARQUES; 2016)

Para Clemente (2017) “ todo o trabalho da Controladoria é para melhorar a gestão do negócio. Sua aplicação dentro de uma organização proporciona benefícios concretos no diz respeito a planejamento e a resultados. “

O autor cita benefícios como:

- Planejamento sólido;
- Decisões eficientes;
- Controle do planejamento orçamentário;
- Redução dos custos;
- Controle do mercado externo para analisar fatores de impacto;
- Estratégias comerciais;
- Aprimoramento de soluções em logística.

O administrador equivoca-se ao pensar que a Controladoria é de responsabilidade apenas para o topo da pirâmide dentro da hierarquia de uma organização. Ela deve estar presente no dia-a-dia da operação, ou seja, deve ser pensada e discutida igualmente com os colaboradores da empresa, assim como é debatida juntamente aos diretores e gestores. (MARQUES; 2016)

### **2.1.1 Controller**

De acordo com De Souza (2016, p 45) ” o Brasil conheceu o processo de modernização, durante o período de instalação da indústria, quando passa a perseguir sua projeção como potência econômica. ” Furtado (2001) afirma que o crescimento do comércio exterior, também foi responsável por reabastecer o processo nos centros tecnológicos, colaborando de uma forma ampla para impulsionar as transformações de estruturas sociais, no qual o sistema produtivo estava em rápida evolução.

Através destes processos de modernização, surge a Controladoria na década de 1960. Siqueira e Soltelinho (2001) afirmam que a participação na economia brasileira de empresas multinacionais, foi o impulso que faltava para o surgimento da Controladoria no Brasil, pois através dessa cooperação, foi aplicada a mesma, trazida das empresas norte-americanas.

A busca por profissionais da Controladoria surgiu através de problemas que demonstrações financeiras já não agradavam mais as exigências, por dentro do ambiente empresarial, administradores não compreendiam os dados fornecidos pela contabilidade, e não possuía uma visão sistemática do negócio. Tendo em vista estes fatores, a separação da função contábil e a função financeira, foi um dos caminhos lógicos adotados para o desenvolvimento de uma nova forma de fazer negócios, então criada a função da controladoria juntamente com seu profissional chamado *controller*. (FIGUEIREDO; CAGGIANO; 2008).

De acordo com Camargo (2017), existem diferença entre contador e o *controller*. Para a mesma, o contador pode se especializar em diversas áreas, como, por exemplo: auditoria, contabilidade de custos, contabilidade tributária, entre outros. Também, pode-se dizer que o contador trabalha para impedir fraudes e manter preciso todos os registros da contabilidade, bem como Demonstrativos de Resultado, Demonstrativo de Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial. Já o *controller*, desempenha um papel mais estratégico na empresa. Muitas vezes são considerados membros da equipe executiva. O entendimento que se tem do *controller* é que analisam os números para auxiliar administradores e diretores nas tomadas de decisões da empresa. Para isso uma das vantagens do mesmo, é a interpretação de dados, por terem experiência e visão do negócio, faz com que se envolvam com: análise de viabilidade de investimentos operacionais, governança corporativa, análise de desempenho, estudo de viabilidade econômica e finanças de projetos, entre outros.

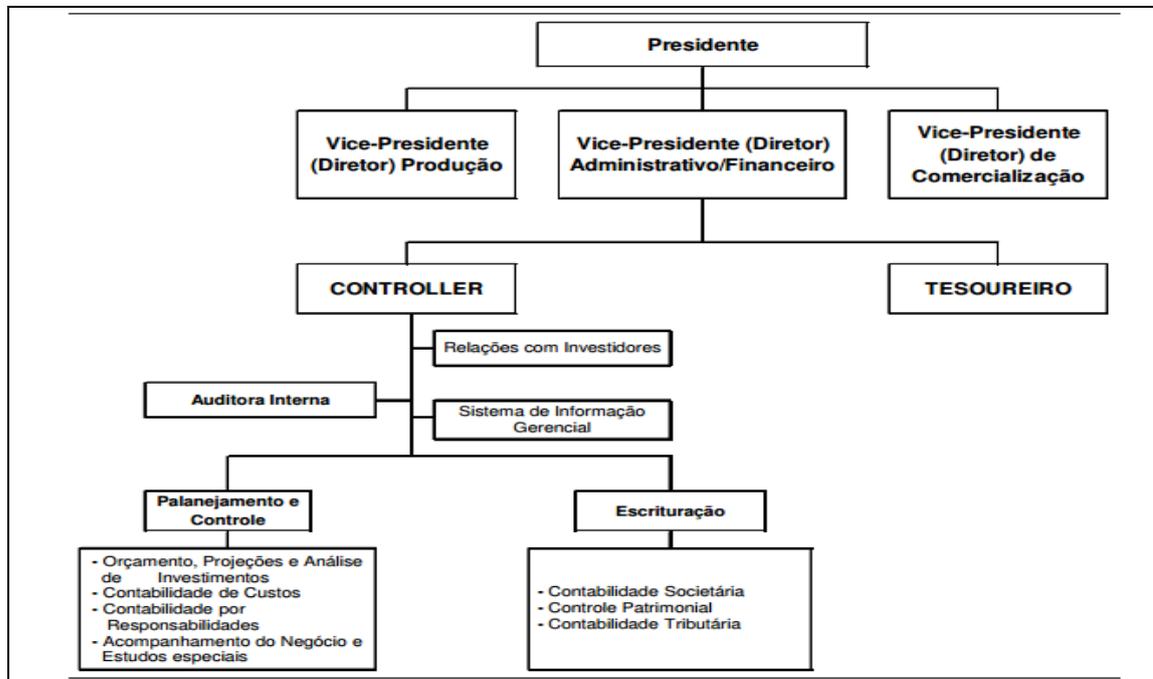
Para Heckert e Wilson (1963, apud Rocha et al 2017), o *controller* tem as funções:

- Supervisão da contabilidade de custos, auditoria, impostos, seguros e estatísticas;
- Função contábil para resolução de dificuldades administrativas no futuro.

Já Valga (2016), entende que a função do *controller* é o profissional que necessita delimitar padrões de controle e verificar resultados projetados de acordo com os objetivos da empresa. Ainda, este profissional deve atuar de modo que desperdícios e roubos não existam. O mesmo analisa com segurança, o que pode ser feito para o reestabelecimento da empresa no mercado competitivo.

Utiliza-se a Figura 3 para explicar, resumidamente, a posição hierárquica relacionada com as funções do *controller*.

Figura 3 - O *Controller* na Organização



Fonte: Adaptado por Padoveze (2012; p. 34)

De acordo com a Figura 3, o *controller* pertence à alta administração, contudo, há uma abertura maior em relação à sua posição na organização. Estando na mesma linha de responsabilidade do tesoureiro e subsidiando a direção.

O papel do *controller*, nas empresas, é coordenar os processos de gestão econômica, financeira e patrimonial, promovendo um estudo no ambiente interno e externo da organização. Sendo possível fazer isso com a consolidação de informações apresentadas nos relatórios elaborados pelo seu setor. Através das análises desses relatórios gerenciais, com o estudo das variáveis macroeconômicas importantes, ele se equipa de informações que possibilitam estabelecer ações que impactam diferentes setores da empresa, sendo aplicadas em níveis estratégicos e operacionais. (BLB BRASIL, 2016)

Ainda, conforme o autor, das atribuições sobre a responsabilidade do *controller*, podem-se destacar:

- Estudar os movimentos econômicos do mercado na qual a empresa está estabelecida;
- Consolidar dados para relatórios de desempenho de cada setor;
- Identificar pontos de melhoria e propor ações corretivas, auxiliando no desenvolvimento e visando o aumento da rentabilidade e lucratividade;
- Analisar o desempenho de todas as ações estratégicas em execução;
- Auxiliar na projeção de novos investimentos, tanto de bens, como pessoal ou ferramentas de trabalho;
- Realizar análises do financeiro da empresa;
- Avaliar ciclos operacionais;
- Definir as premissas orçamentárias e metas;
- Organizar o planejamento tributário;
- Validar as demonstrações financeiras;
- Certificar-se do cumprimento das normas de auditoria.

De Paula (2014), entende que as responsabilidades do *controller* são: atuar com instruções para os demais setores da organização, realizar a análise de desempenho, análise proposta de ações, gestão de liquidez de ativos de controle, finanças, planejamento fiscal, governança corporativa, conformidade e garantia nas informações, gestão de risco, análise de viabilidade de projetos e na redução de custos e melhorias visando a continuidade na produtividade.

Vistos os aspectos conceituais do profissional, na seção seguinte, abordam-se as especificidades das ferramentas da controladoria.

### **2.1.2 Ferramentas da Controladoria**

Nesta seção apresentam-se as principais ferramentas de controladoria, de acordo com a literatura, que subsidiam os processos de planejamento estratégico.

### 2.1.2.1 Contabilidade Gerencial

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997 apud Classe Contábil, 2016), a Contabilidade Gerencial é vista como um sistema de informação proposto a auxiliar os administradores no processo de tomada de decisão. Desde a antiguidade, com as transações realizadas nas organizações, com demanda de produtos, já eram conhecidos os controles gerenciais simples. Os mesmos atendiam as necessidades das informações da época. Com a Revolução Industrial, houve um desenvolvimento na prática da Contabilidade Gerencial, devido a necessidade das empresas buscarem uma melhoria nas informações, para obterem uma administração com qualidade e um eficiente controle em seus negócios.

A Contabilidade Gerencial é uma das ferramentas da controladoria que permite a melhor gestão dos custos, definição do preço de venda e a melhoria de recursos financeiros de uma organização. A mesma é fundamental para o setor comercial e para o financeiro da empresa, pois garante alocações de recursos eficientes para manter uma boa administração. (LOPES, 2016)

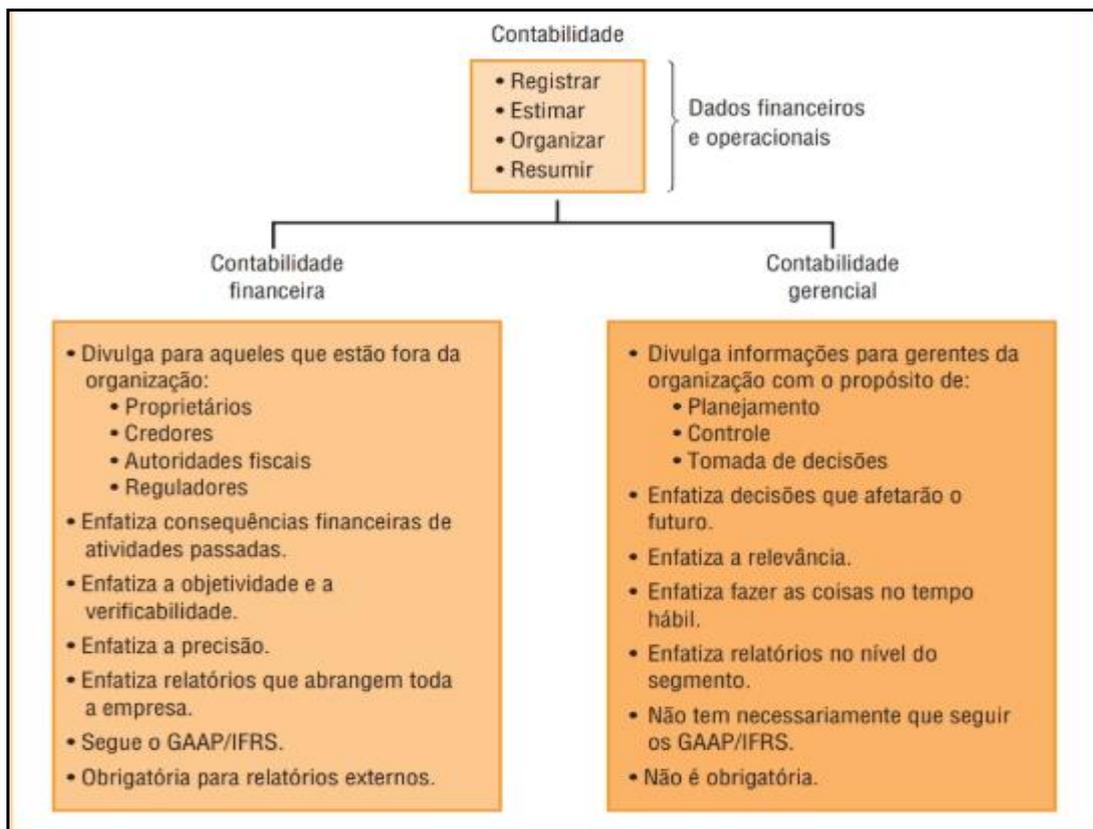
Conforme o site Nexaas (2017), “a Contabilidade Gerencial ou contabilidade de gestão, é um conjunto de práticas e técnicas destinadas a fornecer aos gestores informações financeiras. Para ajuda-los a tomar decisões e manter um controle eficaz sobre os recursos da empresa. ” Através destas análises, de acordo com o site, os *controllers* são capazes de responder perguntas como, por exemplo:

- Qual é o custo médio da empresa?
- Quanto em vendas, cada real é investido?
- Qual é a taxa de retorno necessária para fazer um novo investimento?
- Quais atividade exigem os maiores gastos e quais trazem maiores lucros?

Para Garrison, Noreen e Brewer (2013), a Contabilidade Gerencial envolve informações à gerentes para o uso na empresa. Na Figura 4 são resumidas sete diferenças entre contabilidade financeira e a gerencial. Através do mesmo, pode-se verificar a diferença fundamental entre os dois tipos; a contabilidade financeira atende quem está fora da organização, em contrapartida, a contabilidade gerencial atende as necessidades dos gerentes internos da empresa. Devido a esta

diferenciação, a financeira destaca as consequências de atividades no passado, a objetividade, a verificação, a precisão e o desempenho de toda a empresa, enquanto a gerencial enfatiza as decisões que simulam o futuro, para realizarem os negócios em tempo hábil.

Figura 4 – Comparação entre Contabilidade Financeira e Gerencial



Fonte: Garrison, Noreen e Brewer (2013)

Para Jiambalvo (2013), o objetivo da contabilidade gerencial é fornecer aos gestores informações necessárias para planejar, controlar suas operações e tomar devidas decisões dentro da empresa.

### 2.1.2.2 Gestão Estratégica

Segundo Tayllon (2012), a gestão estratégica teve forte importância em pleno Século XXI, pois a mesma abre escolhas que abrangem melhorias contínuas, independente das empresas. O objetivo da gestão estratégia é analisar as

fraquezas, com o intuito de traçar metas e objetivos a serem seguidos à risca para alcançar melhoria contínua de uma empresa. Essa estratégia são planos e decisões parciais de missões para melhoria caso a organização tenha fins lucrativos ou não.

Conforme Costa (2007, p. 55), a Gestão Estratégica é:

muito mais abrangente que o de planejamento estratégico: ele engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Inclui, também, processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre adequados às realidades externas e internas da organização.

Ainda, de acordo com o autor, a finalidade da gestão estratégica é assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização por meio de sua estratégia, sua capacitação e estrutura, permitindo enfrentar as mudanças analisadas no ambiente externo ou interno.

A gestão estratégica é, atualmente, um dos principais desafios aos gestores nas organizações. Com o mercado cada vez mais irregular e competitivo, aumenta-se a necessidade de um gerenciamento com foco em uma gestão contínua. As empresas têm dificuldade para sobreviver no mercado competitivo e globalizado. Para o desenvolvimento de uma empresa, todos os setores, juntamente com a direção, devem estar envolvidos no processo, ou seja, precisam entender a importância e perceber a gestão estratégica como uma ferramenta de mudança com a finalidade de garantir o desenvolvimento e a sobrevivência das mesmas no mercado atual. (COUTO, 2012)

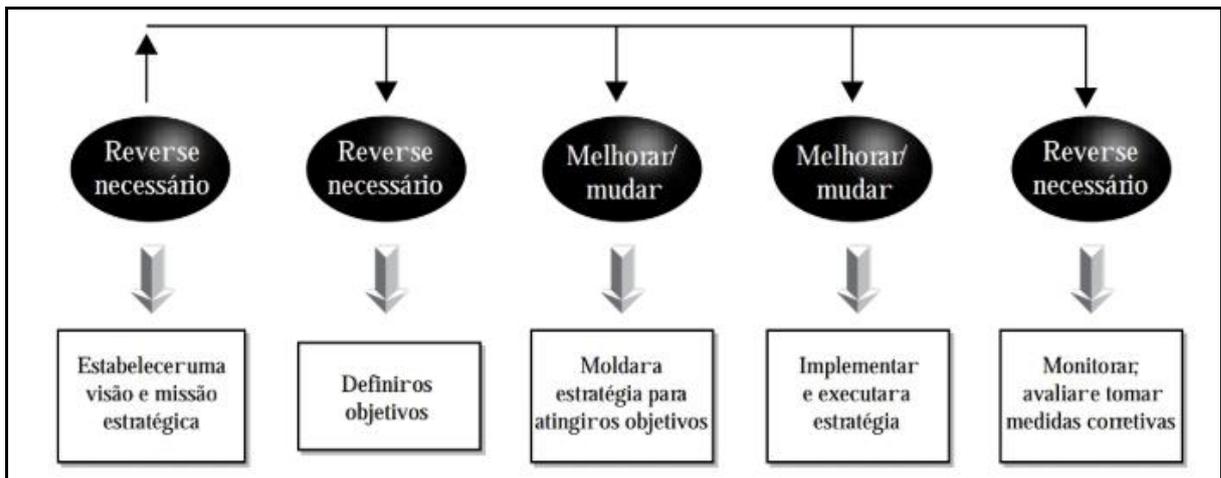
D'Angelo (2017), entende, que a gestão estratégica ajuda as organizações de forma simplificada, mas essencial para o sucesso como, por exemplo:

- Gestão Estratégica: significa aprimorar e automatizar processos.
- Modelo de Gestão: passa por todos os setores da empresa.
- Fazer Gestão Estratégica: significa economizar dinheiro, pois a empresa iria utilizar máquinas, contudo funcionaria de forma otimizada e automática.

O processo de gestão estratégica é um conjunto de compromissos, decisões e ações exigidas para a empresa atingir competitividade estratégica, visando um lucro acima da média do mercado. Isso incide, quando a organização desenvolve

uma estratégia que os concorrentes não estão praticando e, através desta, consegue-se disponibilizar benefícios aos seus clientes que os competidores atuais e potenciais são incapazes de reproduzir. O processo de gestão é composto por vários passos, como demonstra a Figura 5. (SERRA ET AL.,2013)

Figura 5 - Passos na Gestão Estratégica



Fonte: Serra et al. (2013, p. 41)

A primeira etapa, estabelecer a visão e missão da empresa, envolve pensar estrategicamente, ou seja, quais os planos futuros para a organização. Isso abrange decidir sobre a posição futura de negócio que a mesma pretende alcançar, possibilitando uma gestão de longo prazo, dando à empresa uma continuidade. A segunda etapa é definir objetivos, o administrador vai transformar a visão e missão estratégica em objetivos específicos, criando medidas para analisar o desempenho da mesma. A terceira etapa compromete em moldar a estratégia, tem por significado, decidir se a empresa vai consertar em apenas um negócio ou se vai procurar outros negócios relacionados com a atividade central. A quarta etapa é de implementação e execução. Neste momento o gestor desempenha a estratégia na prática, por exemplo, supervisiona como a estratégia está sendo prosseguida, melhora as competências que suportam a execução da mesma e analisa como estão os objetivos a serem atingidos. Por fim, última etapa monitorar, avaliar e tomar medidas corretivas de potenciais desvios, precisa ser um exercício contínuo, pois, o ambiente muda e a estratégia deve evoluir para acompanhar a mudança do mercado.

### 2.1.2.3 Gestão Estratégica de Custos

De acordo com Da Luz (2018), a Gestão Estratégica de Custos surgiu, como uma ferramenta para fortalecer no processo de melhoria contínua e a criação de valor nas empresas. Através da mesma, é possível avaliar não apenas os processos em que há agregação de valor por parte da organização, mas sim, cadeia de produção como um todo. Isto significa, gerir custos com foco estratégico pode tornar os processos produtivos mais competentes, assim, podendo elevar a lucratividade do negócio, pois quando se é falado em custos, estão todos os valores agregados ao produto ou serviço.

Segundo Hansen e Mowen (2003; apud Naser, 2012), há uma grande diferença entre contabilidade financeira e gestão de custos, pois as informações geradas pela contabilidade financeira são generalizadas, não auxiliam no processo de tomadas de decisão da empresa, e sim servem para que os clientes externos, como por exemplo, investidores e bancos.

Ainda, conforme os autores, a Gestão de Custos são:

informações úteis produzidas para usuários internos da empresa, mais especificamente os gestores da empresa, para que possam definir quanto o produto que a empresa oferece custa, e assim tomar decisões, planejar e controlar. Essas informações requerem um conhecimento profundo da estrutura dos custos da empresa. A gestão de custos fica dividida em duas partes a contabilidade de custos e a contabilidade gerencial.

Já Souza e Clemente (2007) entendem que a Gestão Estratégica de Custos, pode ser determinada como um sistema de informação de custos que ajuda no processo de formulação e avaliação de estratégias na organização. Em uma visão mais aberta, pode ser definido como um processo de tomada de decisão e a implementação de ações que visam conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que asseguram vantagens competitivas em uma empresa. (ROCHA 1999; APUD SANTOS ET AL, 2016).

Ainda nesta linha, Shank e Govindarajan (1997, p. 4) afirmam que:

Gestão estratégica de custos é uma análise de custo vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva

sustentável. Não há dúvida de que os sistemas de contabilidade de custos podem ajudar em outras áreas também

Da Luz (2018) diz, que a Gestão Estratégica de Custos, é extremamente importante, pois é a forma mais completa de acompanhar os acontecimentos com os recursos financeiros da empresa. Por meio da mesma é provável fazer com que a organização cresça cada vez mais, pois é basicamente inviável pensar em qualquer ação se o financeiro da empresa não for bem-estruturado. Ter um posicionamento estratégico dentro do empreendimento é a melhor maneira de aumentar seu poder competitivo no mercado, seja por meio de custos menores ou pela diferenciação de produtos. Para se alcançar este objetivo são necessárias informações sólidas, baseadas em fatos para a formulação de uma boa estratégia para valorizar o produto e satisfazer os clientes.

#### 2.1.2.4 Gestão Financeira

Segundo Navarro (2016), a Gestão Financeira é um termo que define o conjunto de ações administrativas que planejam e analisam as atividades financeiras de uma organização. Sem uma gestão financeira apropriada o empreendimento não consegue crescer e, em alguns casos, pode até falir. Este tipo de controle permite que o gestor oriente todos os setores da empresa.

A gestão financeira é o conjunto de ações e processos administrativos relacionados com o planejamento, execução, análise e controle das atividades financeiras dentro da organização. Em outras palavras, significa obter o máximo de lucro (ou resultado) na empresa. Ao se iniciar uma boa gestão financeira, o primeiro passo é tomar apenas uma decisão: separar o dinheiro do empreendimento com o dinheiro das despesas particulares. (SEBRAE, 2018).

De acordo com o site Blog Biva (2018) a importância da gestão financeira dentro da organização, vai além do simples cálculo de custos e receitas. A mesma é primordial para a estruturação de novas estratégias e para o apoio econômico necessário a outras áreas, para que possibilitem suas operações. Além disso, o gerenciamento econômico do empreendimento permite a realização de investimentos visando à ampliação e o fortalecimento do negócio.

Já Nivens (2016) entende que a importância da gestão financeira é uma questão de sobrevivência do empreendimento. O gestor precisa saber investir o dinheiro que entra no caixa de sua organização, fazer aplicações rentáveis, decidir sobre as linhas de financiamento mais favoráveis, controlar o fluxo de caixa e fazer um acompanhamento diário do mercado financeiro.

A gestão financeira de uma empresa, é focada na criação e na captura de valor. A criação de valor, tem como significado de oferta de bens e serviços, como um investimento em recursos financeiros (capital próprio e capital alheio), materiais (investimento em ativo não circulante e ativo circulante) e humanos (mão-de-obra especializada), cujo retorno ocorre quando existe fluxo financeiro pelas vendas realizadas. A captura de valor (lucro econômico) é o objetivo final de uma organização. (BRAGA, 2017)

Ainda, conforme o autor, o preço de venda de bens e serviços é o suficiente para cobrir todos os custos variáveis e parte dos custos fixos. A margem bruta, procede da dedução às vendas dos custos de matérias vendidas e matérias consumidas. Estes custos serão tão menores quanto mais otimizados forem os processos de produção.

É necessário enxergar o gerenciamento financeiro como uma estratégia dentro da empresa e não como um setor encarregado de números e valores. O departamento precisa estar mais perto das outras operações para proporcionar apoio e colaborar com os demais processos internos. Ainda, existe uma lista de atividades e rotinas interligadas aos valores e recursos econômicos. Por isso, a gestão das finanças tem papel de destaque dentro do negócio, já que participa da coordenação direta ou indireta do “contas a pagar, contas a receber, processos fiscais, emissão e gerenciamento de notas fiscais, fluxo de caixa, contabilidade integrada, análise estratégica, pagamento de salários, constituição de fundos e reservas e análise de investimento no negócio”. (BLOG BIVA, 2018)

Conforme o site Arquivai (2017), a Gestão financeira é de fundamental importância dentro da empresa, para que possa dar continuidade as atividades e os investimentos. A mesma tem um conjunto de procedimentos que envolvem: a análise e o controle do movimento financeiro, o planejamento estratégico e a gestão do patrimônio e do capital, ou seja, a mesma fornece à gestão de negócios, e todo o auxílio necessário para fazer seu planejamento, garantindo uma boa direção

financeira. No momento em que a empresa se preocupa com a Gestão Financeira, a mesma tem totais condições de visualizar a situação atual e fazer o planejamento para o futuro, se aproveitando de dados que possibilitem analisar o desempenho passado e otimizar os resultados no futuro.

#### 2.1.2.5 Analise SWOT

De acordo com o site Boas Escolhas (2014), a Analise *SWOT* surgiu através do resultado da necessidade de conhecer os principais motivos nas falhas de um planejamento empresarial. A empresa *Du Pont*, em 1949, foi a primeira organização a implantar o planejamento corporativo, e através do tempo, outras empresas foram adotando a mesma atitude. Como o planejamento de longo prazo não estava mais funcionando como deveria, e todo o investimento que já havia feito estava se perdendo, verificou-se a necessidade de averiguar os fatos.

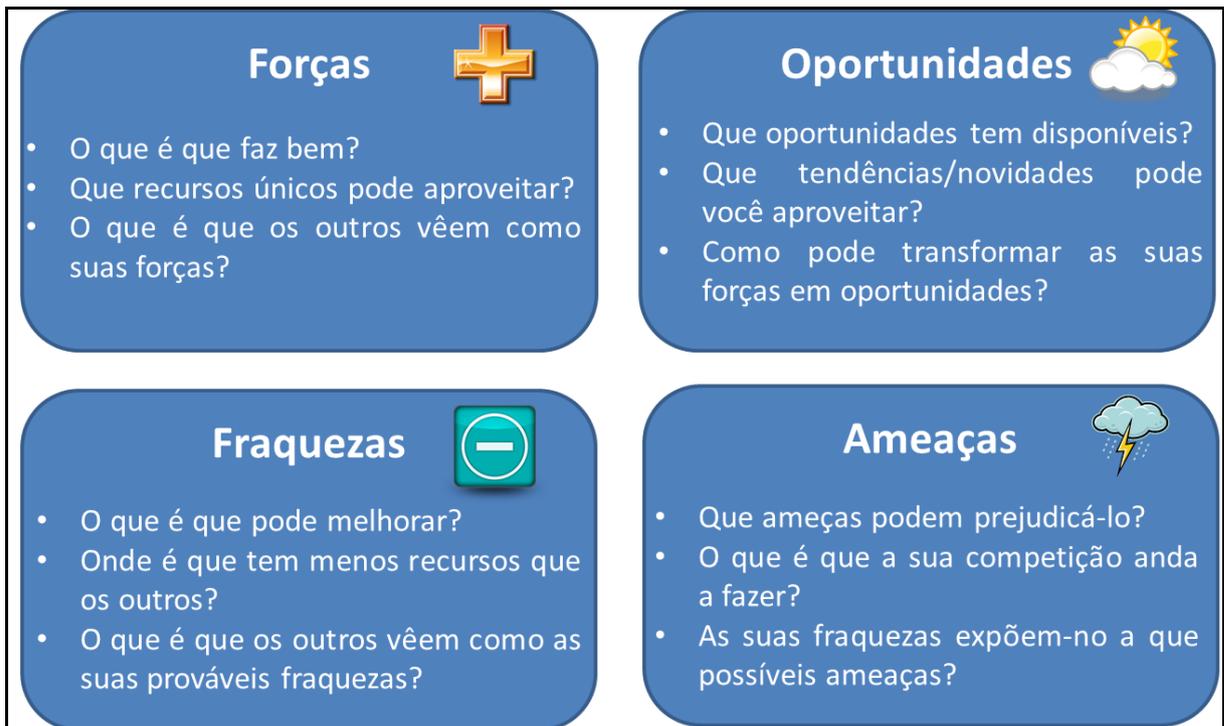
A Análise *SWOT* também é usada para identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa, tanto como as oportunidades e ameaças das quais a mesma é exposta. Essa ferramenta é normalmente aplicada durante o planejamento estratégico, promovendo uma análise do cenário interno e externo, com a finalidade de reunir tudo em uma matriz e, assim, facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla. A técnica foi fundamentada por *Kenneth Andrews* e *Roland Christensen*, e tinha como principal objetivo auxiliar e aprimorar o planejamento estratégico empresarial durante as décadas de 1960 e 1970. (BASTOS, 2014)

Para Dos Santos (2017), a Análise *SWOT* “é uma abreviação das palavras em inglês *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças respectivamente. Em português, é chamada de “análise FOFA”. “. A função dessa ferramenta é avaliar os ambientes internos e externos da organização, estabelecendo táticas para melhorar o desempenho dentro do mercado. Do mesmo modo, são analisadas também as oportunidades e as ameaças. (DOS SANTOS, 2017).

Ainda, segundo o autor, no ambiente interno, a análise *SWOT* une as atividades dentro da própria empresa e considera todos os processos a ela relacionados. Neste sentido, as forças e fraquezas, são analisadas, considerando os

fatores recentes, assim como, pontos fracos, recursos, experiências, conhecimentos e habilidades. Já no ambiente externo, como o próprio nome diz, são as questões fora da organização e que fogem do seu controle. Esses ambientes estão ligados as oportunidades e ameaças futuras.

Figura 6 – Análise SWOT



Fonte: Silva (2018)

Na Figura 6, as análises são divididas em: ambientes internos (Forças e Fraquezas), distingue a empresa dos seus concorrentes e ambientes externos (Oportunidades e Ameaças), que são fatores nos quais a organização não tem controle, como o clima, taxa de juros, câmbio, desastres naturais, entre outros. Força significa vantagens internas da empresa em relação aos concorrentes, por exemplo, qualidade do produto, atendimento eficiente ao cliente, solidez financeira. Já as Fraquezas são as desvantagens internas da empresa em relação a seus rivais, como, altos custos de produção, instalações desadequadas, má imagem. Nas Oportunidades há os aspectos externos positivos que podem potencializar a vantagem competitiva do empreendimento: falência da empresa adversária, mudanças nos produtos para satisfazer os clientes. Por fim as Ameaças que tem o

significado de aspectos negativos que podem pôr em risco as vantagens competitivas da corporação, por exemplo, novos competidores, perda de funcionários fundamentais.

Segundo Pfeifer (2018), “ a análise SWOT é uma ótima ferramenta para ampliar o autoconhecimento interno de sua empresa e também para avaliar fatores externos que podem vir a comprometer o seu negócio ou mesmo servirem como oportunidades de crescimento. ”

#### 2.1.2.6 *Benchmarking*

Conforme Falcão (2016), o *Benchmarking* tem origem inglesa “ *benchmark*” que significa “referência”. A mesma, nada mais é do que uma análise aprofundada usada por empreendimentos no mesmo setor que o seu. Essa prática é usada há um bom tempo por indústrias dos diversos tamanhos, com o intuito de analisar como seus produtos, seus processos logísticos e de produção, estão sendo desempenhados em relação aos respectivos adversários.

O *Benchmarking* é primordial para qualquer empresa, pois no momento em que são monitoradas as melhores práticas de seu rival, a mesma irá encontrar formas de adaptá-las à sua realidade e aperfeiçoar seus processos. Através deste, pode-se encontrar ideias de melhoria no produto ou serviço, descobrir formas de redução de custos, ganhar eficiência operacional e aumentar a produtividade, entre outros. (SCHERMANN, 2017)

De acordo com Rocha (2013), o *Benchmarking* possui vantagens e desvantagens na empresa:

- Vantagens: acrescenta eficiência aos processos operacionais da organização, amplia o conhecimento do administrador sobre o funcionamento da mesma, identifica como o mercado se movimenta e o que os principais rivais têm feito para se destacar, gera resultados práticos, como aumento nas vendas, conseqüentemente, o faturamento e reduz os custos.
- Desvantagens: possui limitações no formato interno, pode colocar a identidade da empresa em risco, dependendo do ramo de atuação, pode ser determinado um investimento inviável para o momento atual

da organização e é difícil observar a concorrência direta pelo sigilo nas informações.

Figura 7 – Tipos de *Benchmarking*



Fonte: Fontoura et. al (2013).

Na Figura 7 são apresentados os quatro tipos de *Benchmarking*: o primeiro *Benchmarking* Interno é aplicado em organizações que possuem diversas unidades ou setores. Na sequência há o *Benchmarking* de Processos que significa, a comparação feita entre os processos similares, mas em empreendimentos diferentes, que vendem produtos ou serviços distintos, entendendo a importância de “como é feito”. O *Benchmarking* Genético, é analisado de um aspecto mais amplo, por exemplo, tecnologia, seu foco estaria em descobrir como outras empresas aplicam a tecnologia e qual tipo utilizam. Por fim, há o *Benchmarking* Competitivo, é o mais conhecido, pois é realizado através da comparação entre os processos da empresa e de seus concorrentes com desempenho superior da área ou de um processo específico. (FONTOURA ET AL, 2013)

Conforme Araujo (2013):

saber fazer e adaptar o *Benchmarking* no processo da organização pode nos permitir vislumbrar oportunidades e também ameaças competitivas, constituindo um atalho seguro para a excelência, com a utilização de todo um trabalho intelectual acumulado por outras organizações evitando os erros e armadilhas do caminho.

Ainda, segundo o autor, o *Benchmarking* colabora para a melhoria da empresa, induzindo a mesma, a obter um patamar no mercado competitivo. Para os empreendimentos quem buscam a mesma como uma ferramenta de melhoria, é necessário que assumam uma postura de “organização que deseja aprender com os outros” para que possa justificar o esforço investido no processo.

#### 2.1.2.7 Sistema de Informações

De acordo com, Silva (2011), o sistema de informação “é responsável pela coleta, processamento, armazenagem, análise e distribuição de informações que tem um determinado objetivo dentro de um contexto. ” Para que se obtenha um sistema operando de forma aceitável, é necessário compreender que as informações surgem através de dados organizados e processados da forma da atividade da empresa. As mesmas dão suporte para as tomadas de decisões pelos administradores realizando seus trabalhos com mais agilidade. (SILVA, 2011)

Já Loureiro (1992, apud Padoveze, 2015), entende que sistema de informação abrange um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, juntos a uma sequência lógica para o processamento dos dados e a adequada tradução em informações para a organização.

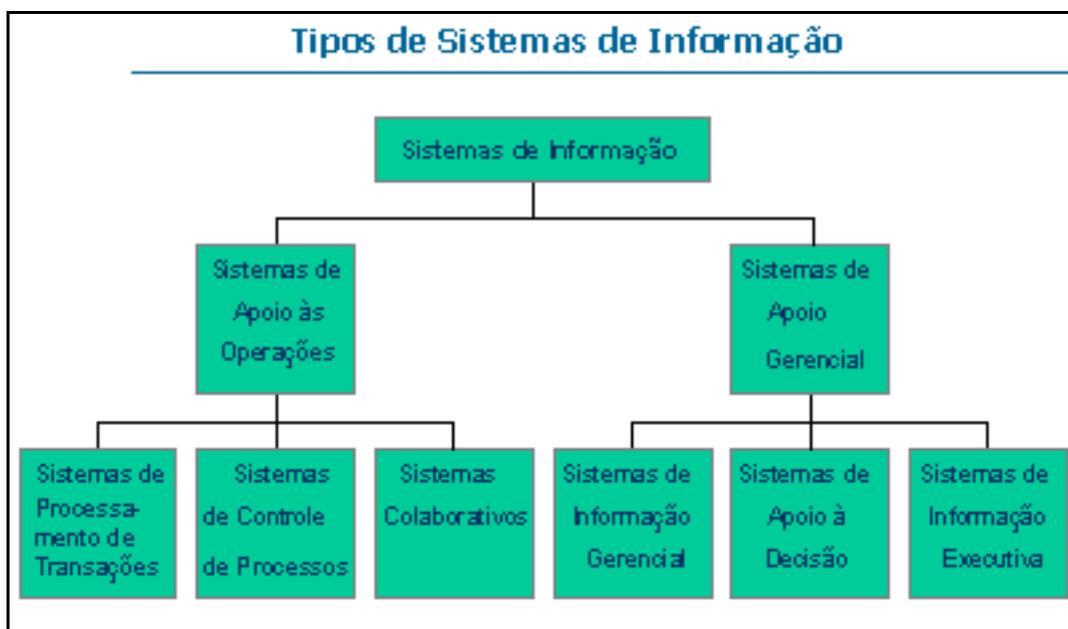
Para Marques (2017), o sistema de informação tem como principal objetivo de tornar a tomada de decisões dos administradores mais eficiente e favorável. O mesmo junta as informações através de uma variedade de fontes em um único banco de dados para apresentá-las em um formato coerente. O *software* pode abastecer tudo o que for necessário para tomada de decisão, além de realizar uma análise em questões operacionais da empresa. É nesse *software* de gerenciamento que são coletadas as informações da empresa, como por exemplo:

- Coletar e exibir dados financeiros, como receitas e despesas;
- Indicadores de desempenho, como a qualidade dos produtos que vão para a linha de montagem e a quantidade de vendas;
- Gerenciar horários para turnos de trabalho;
- Entrada e saída dos produtos no estoque;

- Pode facilitar com a colaboração e comunicação. Os empregados podem editar e compartilhar documentos e transmitir informações importantes para toda a organização.

Conforme Batista (2004, apud Junior, 2012), o objetivo do sistema de informações é a criação de um ambiente empresarial, no qual os dados sejam seguros e que possam fluir na estrutura organizacional. É com base nessas informações e no conhecimento do sistema do empreendimento que surgem soluções nas tarefas executadas pelos gestores.

Figura 8 – Tipos de Sistemas de Informação



Fonte: O'BRIEN (2004)

A Figura 8 apresenta os Sistemas de Apoio às Operações, que produzem uma variedade de produtos de informações para uso interno e externo. Contudo, não enfatizam a produção de produtos específicos que possam ser mais utilizados pelos gestores. Na sequência, os Sistemas de Processamento de Transações, concentram-se no processamento de dados produzidos por transações e operações institucionais. Os mesmos registram e processam dados de transações empresariais, como, pedidos, vendas, compras, entre outros. Já os Sistemas de Controle de Processo, utilizam computadores para o controle de processos físicos e contínuos. Os Sistemas Colaborativos, aproveitam da diversidade da tecnologia da

informação a fim de ajudar os funcionários a trabalharem em conjunto. No outro lado da figura há os Sistemas de Apoio Gerencial, os mesmos fornecem informação e o apoio para tomada de decisão dos administradores. Os Sistemas de Informações Gerenciais são fundamentais para suportar funções de planejamento e controle. O Sistema de Apoio à Decisão pode ser usado como um modelo estatístico, com previsão, até mesmo, de um modelo de otimização entre outras variedades de produtos. Por fim, o Sistema de Informação Executiva, que reúne dados de toda a empresa, permitindo aos gestores selecionar e ajustar os dados para os fins necessários. (O'BRIEN, 2004)

Segundo Marques (2017) os benefícios de ter um sistema de informação significam, a capacidade de criar relatórios é uma das utilidades mais preciosas. Os relatórios internos apresentam as informações de uma forma clara para que os empregados entendam claramente, incluindo todos os dados importantes e agrupando-os de maneira lógica. Os mesmos podem consultar o sistema para verificar itens do estoque, ver estatísticas relacionadas a um setor ou grupo específico e solicitar transferências internas de produtos ou conferir informações sobre os mesmos.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é antigo tanto quanto a história. Planos a projetos também geraram outras construções importantes, por exemplo, as pirâmides egípcias, a muralha da China, os palácios indianos, entre outros. O homem desde os tempos mais remotos, compreendeu a necessidade de se preparar para enfrentar as diferentes situações e suas dificuldades do dia a dia, o mesmo descobriu que pensar primeiro antes de agir aumentava as chances de obter êxito e aproveitar melhor os recursos permitidos. (FARIA, 1994; APUD TRINDADE, 2009)

Conforme Andrade (2016) a estratégia representa um tema recente no meio empresarial, mas a origem é antiga. Cerca de 2.500 anos, Sun Tzu, um filósofo que virou general, escreveu, o famoso manual estratégico dos chineses: "A Arte da Guerra". Assim, muitos conceitos aproveitados no mundo dos negócios têm antecedentes no campo militar.

Para Rocha (2018), “ a origem do planejamento estratégico está diretamente ligada às guerras e ao militarismo. Isso porque em qualquer conflito armado existe alguma estratégia em execução a fim de conquistar o inimigo e vencer as batalhas”. Os mesmos conceitos das guerras são demonstrados em uma realidade empresarial e transformados em um instrumento de tomada de decisão adotado por quase todas as organizações no mercado atual. (ROCHA, 2018)

Conforme Gonçalves (2012), planejamento estratégico é um processo que apresenta os caminhos a seguir de uma organização, de modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos. O mesmo, também, pode ser considerado uma metodologia gerencial que diz respeito à elaboração de objetivos para serem seguidos com o intuito de crescimento da empresa, levando em conta as condições internas e externas da mesma e sua evolução.

Já Melo (2018), diz que o conceito de planejamento estratégico é:

o processo de elaborar a estratégia de uma organização e definir como ela pode ser alcançada. Em outras palavras, a empresa reconhece a sua situação atual e faz uma projeção de futuro, isto é, como ela deseja estar daqui a alguns anos. Essa visão de longo prazo prevê mudanças que ajudam na diferenciação de negócio.

Conforme o site Endeavor (2017), o planejamento estratégico significa planejar todos os dias, as semanas, os meses até mesmo planejar a cada ano. O método utilizado e a ferramenta utilizada mudam, mas os objetivos é o mesmo: focar a energia e a atenção para que a ação leve ao crescimento da organização que a direção deseja. Mas atingir metas é só no final de um processo. Antes é preciso definir como medi-las, colocar os recursos e traçar os caminhos para transformar as ideias pensadas em resultados.

## **2.2.1 Ferramentas de Planejamento Estratégico**

### **2.2.1.1 Missão, Visão e Valores**

Da Silva (2015) entende que, o planejamento estratégico é composto por pontos básicos que dão o encaminhamento inicial do negócio. Antes mesmo de fazer a análise estrutural, financeira e de custo, é necessário definir qual o papel da

organização diante a sociedade, qual a intenção ou objetivo, quais benfeitorias trarão e qual o diferencial que irá oferecer ao seu público. Por isso é destacado a definição nos três pontos: missão, visão e valores. Missão: a missão da organização deve ser composta com o que a empresa pretende oferecer a seus clientes de acordo com a prestação de serviço ou o produto que irá proporcionar aos mesmos. Nela serão descritas as características do negócio, principais pontos a serem abordados e quais suas expectativas. Visão: na visão do empreendimento são destacados quais os objetivos a serem adquiridos pela organização com suas atividades. É necessário que se estabeleçam prazos para o alcance dos resultados, sendo combinados com a real capacidade da empresa de alcança-los. Por fim tem-se os Valores, onde são colocadas todas as confianças das quais a empresa irá se basear para o andamento de sua atividade. Também, são destacados os valores pessoais dos gestores perante a vida e o que deve ser seguido no rumo de seus negócios.

De acordo com o site Endeavor (2017), a Missão, Visão e Valores é uma solução para que empreendedores consigam planejar negócios diferenciados. É indicado para empresas que almejem definir a direção estratégica da organização, da integração das operações à estratégia da companhia e da motivação da equipe. Esta ferramenta é útil pois permite que o gestor reflita sobre o papel do seu negócio na sociedade e sobre o futuro da mesma.

São fatores fundamentais para elaboração de um planejamento estratégico pois estas definições são importantes por servirem como direcionadores para todas as decisões a serem tomadas pelos empreendedores diariamente. As mesmas servirão como base para comportamentos e devem deixar muito claro qual o caminho a ser seguido e, onde a organização almeja chegar. (LIBERATO, 2018)

Ainda, segundo o autor, a Missão é “a razão de ser de uma empresa, o propósito pelo qual trabalham e se esforçam os seus sócios e colaboradores. A missão deve ser a carteira de identidade da organização, deve esclarecer qual o seu negócio, ser concisa e objetiva.” Visão: significa procurar responder onde a organização pretende chegar e o que deseja fazer no futuro. Deve ser construída com a participação dos sócios, buscando expressar um sonho desejável pelos mesmos. E os Valores são os princípios que regem as ações e comportamentos de todas as pessoas que fazem parte da organização, os mesmos devem ser seguidos

por todos dentro da empresa. O empreendimento deve definir entre cinco e seis valores, e é de suma importância que todos sigam os valores da empresa, tornando-os sua própria identidade, e fazendo com que a mesma seja reconhecida por seus valores e comportamentos.

Um exemplo que pode ser utilizado para a demonstração do que significa missão, visão e valores, é da empresa *Sony Music*, que tem como missão “possibilitar que as pessoas brilhantes compartilhem seus talentos com o mundo, e isso é uma verdade tanto para os artistas que desenvolvemos quanto para as pessoas que cultivamos em nossa organização”, sua visão é “construir a companhia número um do mundo em música e entretenimento”. Por fim, seus valores são: “Excelência: música e entretenimento da qualidade como prioridade, Trabalho em Equipe: ajudamos pessoas a serem os melhores no que elas fazem e a Criatividade: usamos pensamentos para romper barreiras e abraçar novas ideias.” (SONY MUSIC, 2018)

#### 2.2.1.2 As Cinco Forças de Porter

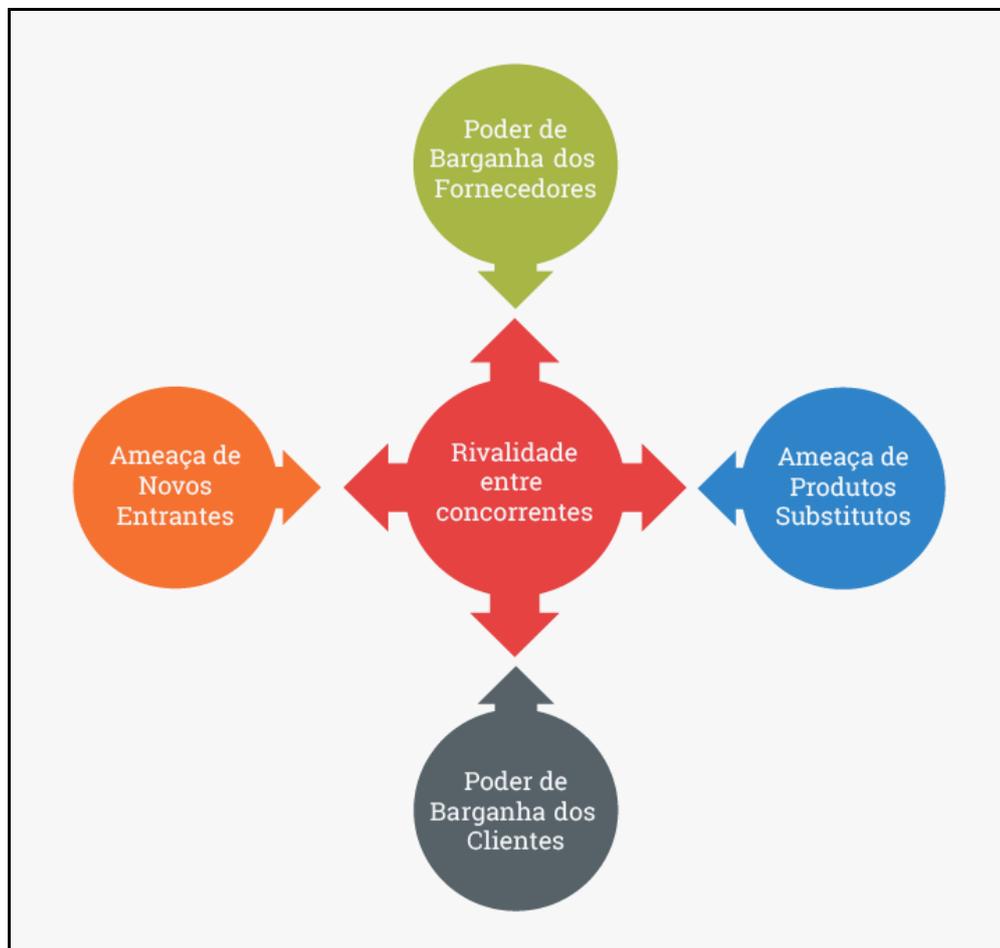
Segundo Serra, Torres e Torres (2004, apud Lima 2011), “a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter na década de 70”. Os mesmos afirmam, também, que o entendimento das forças rivais de um ramo de negócios é primordial para o desenvolvimento do plano estratégico de uma empresa. (SERRA, TORRES E TORRES 2004; APUD LIMA 2011)

Para o site Endeavor (2017), através desta ferramenta é feita uma reflexão sobre a rivalidade entre os concorrentes, produtos e serviços substitutos, poder de transação dos fornecedores e clientes e como dificultar a entrada de novos adversários. É indicado para empresas de todos os portes e, a mesma analisa o ambiente competitivo em que o empreendimento está inserido e como determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes, sendo útil pois o empreendedor passa a ter uma visão mais ampla de seus adversários.

Este modelo comporta analisar o grau de atividade de um determinado setor da economia, identificando os fatores que afetam a sua competitividade, ao mesmo

tempo, provisionando uma visão mais ampla da empresa sobre seus adversários e sobre o mercado no qual faz parte. (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2015)

Figura 9 - As Cinco Forças de Porter



Fonte: Blog RunRun (2018)

A Figura 9 demonstra as cinco forças que são: Ameaça de Novos Entrantes, Poder de Barganha dos Fornecedores, Ameaça de Produtos Substitutos, Poder de Barganha dos Clientes e Rivalidade entre Concorrentes (BLOG RUNRUN, 2018):

- Poder de Negociação dos Clientes: o cliente quer sempre pagar menos e comprar mais, caso consiga desempenhar pressão sobre a empresa, o mesmo adquire poder de controlar a política de preços. Determinadas ações podem reduzir o poder dos consumidores, por exemplo, programas de fidelização. Fatores que influenciam esta força: custo de mudança de produto para o cliente, diferença entre

oferta e demanda, quantidade de clientes, preço total da compra, diferencial do produto;

- Poder de Negociação dos Fornecedores: do mesmo modo, os fornecedores querem receber mais e entregar menos. Quanto mais poder os fornecedores apresentarem, mais influencia os mesmos exercerão sobre o preço, abatendo dos lucros da empresa. Fatores que determinam este poder: grau de diferenciação entre insumos, impactos dos insumos sobre preços e diferenciação, custo de mudança de fornecedor para a organização, possibilidade do fornecedor de vender diretamente ao consumidor;
- Ameaças de Novos Entrantes: com a chegada de novas empresas o lucro tende a diminuir, a não ser que determinado fator impeça a livre entradas de novos concorrentes. Fatores a serem considerados na análise: custos de transição, influência da marca, políticas governamentais, economia de escala, entre outros;
- Ameaças de Produtos Substitutos: São produtos da concorrência que não são iguais aos da organização, mas atendem as mesmas necessidades dos seus clientes. Os fornecedores, geralmente, podem usar como estratégias de barganha o aumento de preços e/ou redução da quantidade de fornecimento de produtos. Fatores que compõem a análise desta força: custo da mudança para o consumidor, depreciação na qualidade, nível de diferenciação do produto, facilidade de substituição, entre outros;
- Rivalidade dos concorrentes: é o ponto central das cinco forças de Porter, sendo a mais importante, pois com todas se relaciona. Assim, é preciso identificar os concorrentes, levando em consideração a atividade e agressividade dos adversários diretos. Fatores relevantes na análise: grau de transparência, taxa de crescimento, diversidade de concorrentes, grau de diferenciação dos produtos, por exemplo.

De acordo com o site Portal Administração (2015):

Porter refere-se a essas forças como o microambiente da organização, em contraste com o termo mais comum - macroambiente. Para ele, uma empresa que utiliza desse modelo, desenvolve sua capacidade de servir

aos seus clientes, otimizando suas estratégias e ampliando seus lucros. O autor avalia que a estratégia competitiva de uma organização deve surgir a partir do momento em que a abrangência das regras de concorrência definem a atratividade de um mercado. É importante ressaltar que, em um dado momento, uma ou algumas das forças são mais importantes para o mercado, possuindo maior influência na determinação do lucro que o mesmo produz.

Porter apresenta um processo analítico para que se compreenda as empresas e sua concorrência para formulação de uma estratégia competitiva no mercado. O mesmo descreve cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade e a atratividade de uma organização. (ADMINISTRAÇÃO OFF, 2009).

Sardagna (2016) entende que com a compreensão destes cinco pontos, o gestor consegue identificar as fragilidades e potencialidades do seu negócio no mercado. Cada ponto proporciona um desafio, que instiga o administrador a adotar uma estratégia mais tática e criativa.

### 2.2.1.3 Matriz BCG

A matriz BCG foi inventada nos anos 70 por Bruce Henderson para uma empresa americana chamada *Boston Consulting Group*, e tem como principal objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão de administradores de marketing e vendas. Como o próprio nome diz Matriz BCG é uma matriz “2 por 2” para análises de produtos e unidades de negócio, tendo como base o ciclo de vida dos produtos. (PERIARD, 2010)

Segundo site Endeavor (2017), a matriz BCG serve para que o gestor faça uma análise periódica para melhorar sua oferta de produtos ou serviços existentes e avaliam os que geram mais caixa e exigem menos esforço para manutenção, é útil porque o método eficaz de analisar o ciclo de vida de um produto, desempenha a gestão de marcas, além de montar planos estratégicos e ajuda na estratégia de vendas.

Paulilo (2018), entende que matriz BCG é um processo gráfico que define e compara diferentes produtos ou unidades de negócio de uma organização, fundamentada em volume, participação no mercado, assim como, crescimento do mercado, com objetivo de tomar decisões estratégicas mais adequadas sobre cada produto ou negócio analisado.

Conforme o site Matriz BCG Treasy (2018):

gera equilíbrio entre os fluxos de caixa da empresa, pois produtos que apresentam alto nível de crescimento exigem que você aplique mais dinheiro neles para poderem crescer. Entretanto, produtos que vêm demonstrando baixo crescimento devem gerar excesso de capital. Todos os produtos são importantes, e o bom gestor deve possuir estratégias diferenciadas para cada um. A Matriz apresenta diversas estratégias para toda a gama de produtos inseridos, e determina qual produto é tomador de recurso e qual é doador. Com isso, a matriz gera um gráfico onde os itens podem estar alocados em 4 diferentes posições.

Figura 10 – Matriz BCG

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do mercado	Alta	 Estrela	 Questionamento
	Baixa	 Vaca leiteira	 Abacaxi

Fonte: Matriz BCG Treasy (2018)

A Figura 10, apresenta a matriz BCG divididos em quatro categorias: Estrela, Questionamento, Vaca Leiteira e Abacaxi. A Estrela é a parte da matriz onde a organização quer que seus produtos estejam, pois neste quadrado significa que o item tem alta participação de mercado e alta possibilidade de crescimento. Quer dizer, que há muito potencial e com espaço a ser percorrido. Na sequência tem-se a Vaca Leiteira que significa um produto ou serviço consolidado e que chegou no limite, pois tem alta participação e baixo crescimento no mercado. Uma avaliação possível, entretanto, é de que não vale pena fazer grandes aportes de recursos no mesmo, chegando a manter o patamar em que está sem perder o foco. Após, o Questionamento, é neste que a empresa precisa prestar mais atenção, porque o

crescimento no mercado é alto e a participação ainda é baixa. A mesma não está conseguindo desenvolver todo seu potencial. Provavelmente seja o caso de reservar uma contribuição financeira maior no orçamento, fazendo com que este produto ou serviço possa vir a ser uma estrela. Por fim, o Abacaxi, este quadrante representa um problema. Nele estão os produtos que possuem baixa participação no mercado e baixa taxa de crescimento. Aqui cabe a pergunta. Até que ponto vale a pena investir neste produto ou serviço? Quem sabe seja melhor sinalizar esses recursos para produtos que tragam um retorno melhor para o negócio. (MATRIZ BCG TREASY, 2018)

De acordo com Fernandes (2018), “ pensando no orçamento da empresa, é possível imaginar alguns cenários. Os recursos obtidos com a vaca leiteira podem, por exemplo, ser utilizados para aumentar o potencial dos produtos considerados como interrogação.” Portanto, aumenta-se a probabilidade de que esse item ganhe espaço no mercado. (FERNANDES, 2018)

Conforme o site Portal da Administração (2015), a Matriz BCG é excelente para comprovar a situação de um produto no mercado específico e a partir disto formular estratégias. A organização não deve levar em conta apenas os conceitos, visto que apesar da grande capacidade de análise, a Matriz BCG também possui suas limitações. É importante que a organização observe todos seus produtos e serviços separadamente, uma vez que os mesmos possuem grande rotatividade. Por ser dinâmico o mercado não deve ser analisado apenas pela taxa de crescimento, assim como o produto não deve ser considerado rentável unicamente.

#### 2.2.1.4 Planos de Ações

De acordo com De Paula (2016) Plano de Ação “ é uma das ferramentas mais simples e eficientes para o planejamento e acompanhamento de atividades”. O mesmo, pode ser aplicado para garantir que nenhuma atividade seja deixada para trás, desde simples como reuniões, até tarefas mais complexas, como um projeto pequeno. (DE PAULA, 2016)

Um plano de ação é importante porque pode ser a base para um planejamento estratégico, e ajuda a identificar, corrigir e até prevenir problemas futuros. Porém sua elaboração exige uma boa coleta e análise de dados, para poder

projetar o futuro da empresa levando em conta fatores básicos que devem ser respeitados por quem executará, ou seja, é primordial que se tenha estabelecido um bom diagnóstico considerando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização diante dos objetivos a serem alcançados. (CARDOSO, 2016)

Marques (2018), entende que o plano de ação deve ser utilizado por profissionais que queiram atingir metas em suas carreiras ou ajudar as empresas que precisam investir em soluções mais complexas. O mesmo é indicado as empresas que pretendem alcançar soluções a curto prazo, mas nada impede de ser utilizado em outras circunstâncias. Ele permite que o executor siga uma sequência de tarefas mais claras e lógica antecipadamente delimitadas, para levar uma concretização dos objetivos de forma rápida e prática.

Ainda, conforme o autor, como todo o planejamento, o plano de ação também deve ser elaborado, desenvolvido e encerrado, seguindo as etapas habituais: início, planejamento, execução, monitoramento e encerramento (MARQUES, 2018):

- Início: significa reunir todas as informações possíveis sobre a empresa, e quais objetivos a mesma tem, através deste conhecimento permite definir adequadamente os prazos e custos necessários para executar as ações que levam a concretização destes objetivos;
- O planejamento é a base da estrutura do plano de ação, pois deverão ser definidas as principais atividades e respectivos recursos para executa-las. Nesta etapa o profissional tem como tarefa elaborar um cronograma, determinar a participações dos funcionários e os custos necessários, além disto, elaborar planos de ação secundários de acordo com as exigências para realização das atividades delimitadas;
- Execução: nesta fase as ações planejadas serão colocadas em pratica. Para cada uma, deverá ser atribuído o consumo de orçamento previamente calculado. Também, deve-se analisar a execução de cada atividade, pois ficarão evidentes os eventuais erros e desvios que poderão prejudicar o andamento do plano;
- Monitoramento: é necessário desenvolver estratégias para acompanhar a evolução geral do plano de ação, bem como definir no

cronograma os períodos em que fará essa análise. No momento em que identificar algum problema, é necessário listar e identificar as suas causas, assim como, atribuir uma solução adequada para resolvê-lo;

- Encerramento: nesta fase, é primordial rever o plano de ação e transferir as informações para um documento que permita fazer o acompanhamento adequado.

Periard (2009), identifica a ferramenta 5W2H (*What* (o que será feito), *Why* (por que será feito), *Where* (onde será feito), *When* (quando será feito), *Who* (por quem será feito), *How* (como será feito) e *How Much* (quanto custará fazer)) para auxiliar no plano de ação, que significa:

um *checklist* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Ele funciona como um mapeamento destas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita. [...] Esta ferramenta é extremamente útil para as empresas, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou sua atividade. Em um meio ágil e competitivo como é o ambiente corporativo, a ausência de dúvidas agiliza e muito as atividades a serem desenvolvidas por colaboradores de setores ou áreas diferentes. afinal, um erro na transmissão de informações pode acarretar diversos prejuízos à sua empresa. (PERIARD, 2009)

Figura 11 – Modelo de plano de ação

Operando Bien						RESP.-LIDER: Rubens
META: AUMENTAR AS VENDAS EM 50% ATÉ 10/10/2007						10/7/2007
PLANO DE AÇÃO						
O QUE FAZER	PORQUE	QUEM FARÁ	COMO FARÁ	ONDE	PRAZO	OBS
OTIMIZAR O CARDÁPIO	MELHORAR QUALIDADE GERAL	Ricardo	PESQUISA, ESTUDO E ANÁLISE DAS VENDAS ATUAIS C/ REDUÇÃO DE TIPOS	~	24/07/07	tentar reduzir quantidade de tipos de ingredientes
OTIMIZAR OS PREÇOS	COMPATIBILIZAR COM A CONCORRÊNCIA	Magrão	CHECAR PREÇOS DOS CONCORRENTES - CONVERSAR C/ MOTOBOYS - MAPEAR	RUA / TELEFONE	17/07/07	
DEFINIR E IMPLANTAR UM DIFERENCIAL DE QUALIDADE	SE DESTACAR DOS CONCORRENTES	Rubens	PESQUISAR C/ CLIENTES E FAZER ANÁLISES DE CUSTO-BENEFÍCIO	~	31/07/07	não agregar custo significativo
FAZER E DISTRIBUIR NOVO PANFLETO	REFORÇAR E AMPLIAR CONTATO COM CLIENTES	Magrão	C/ OS MOTO-BOYS E MALA-DIRETA	~	28/08/07	destacar o novo diferencial de qualidade e incluir 2 ou 3 promoções

Fonte: Gestão de Recursos Humanos (2018)

Ainda, conforme o autor, a Figura 11 apresenta um modelo de plano de ação, onde é preciso fazer cinco perguntas que são:

- O que será feito? São objetivos e metas do plano;
- Quando será feito? Significa as datas e o cronograma;
- Onde será executado? Trata-se de especificar os locais onde a ação ocorrerá;
- Como? Significa metodologia ou critérios utilizados;
- Por que estamos fazendo isso? É preciso deixar claro qual benefício a realização projeto trará para a empresa e como agregara valor ao negócio.

O plano de ação pode ser utilizado por pessoas ou empresas que gostariam de atingir algum objetivo pessoal ou profissional, e precisam investir em soluções confiáveis. O mesmo possibilita que o executor siga uma sequência de tarefas claras e lógicas previamente delimitadas, o que leva a concretização de objetivos de forma mais prática, rápida e segura. (MARCONDES, 2017).

#### 2.2.1.5 Planejamento Orçamentário

Segundo Teixeira (2012), o planejamento orçamentário é o plano financeiro estratégico de uma organização para gestão em determinado período, com o cálculo das receitas e despesas, ou seja, com uma estimativa de entradas e saídas de recursos ao longo do tempo.

De acordo com o site Celero (2017), o planejamento orçamentário serve para antecipar quanto de custos e despesas são essenciais para a operação da organização. É no planejamento que são definidos o orçamento e os mecanismos de controle, que fazem parte da gestão orçamentaria. Quanto mais flexibilidade do planejamento orçamentário, significa melhor saúde financeira da empresa, assim, pode-se concluir que a mesma possui capacidade de se adaptar as mudanças com maior segurança.

A vantagem do planejamento orçamentário é entendida como um plano, que engloba as operações anuais de uma organização, onde é formalizado o desempenho das ações e funções administrativas. Através da sistematização do processo de planejamento, graças ao uso do orçamento, introduz o habito do exame

prévio e cuidadoso de todos os fatores antes da tomada de decisão, além de auxiliar na administração da empresa. Outra vantagem do mesmo é o fato de que naturalmente é aplicado em partes, para a operação de todo o empreendimento, e isto força a todos os setores da empresa a interagir, fazendo com que reduza o envolvimento dos diretores com as operações diárias. (DOS REIS, 2009)

Na elaboração de um planejamento orçamentário, o gestor deve ser pessimista nas vendas e otimista nas despesas, pois a tendência do empresário, é achar que vai vender muito e gastar menos, o que no mercado atual nem sempre ocorre. No planejamento das vendas, o administrador, deve traçar um cenário levando em conta o comportamento de suas vendas nos últimos três anos e, no caso das despesas, o mesmo deve ser analisado com o comportamento dos custos e despesas no último ano. O empresário terá uma noção aproximada do resultado esperado de seu negócio, permitindo identificar, com antecedência, o lucro previsto. Caso tenha uma previsão de prejuízo, o gestor deve adotar estratégias para torna-la lucrativa e, caso não seja possível, tomar outras atitudes cabíveis. (TEIXEIRA 2012).

Figura 12 - Planejamento Orçamentário

Orçamento	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril	
	Planejado	Realizado	Planejado	Realizado	Planejado	Realizado	Planejado	Realizado
Receitas Operacionais	R\$ 2.300,00	R\$ 3.100,00	R\$ 13.200,00	R\$ 14.000,00	R\$ 13.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 23.900,00
Despesas Diretas	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.600,00	R\$ 800,00	R\$ 600,00
Margem de Contribuição	R\$ 1.400,00	R\$ 2.200,00	R\$ 12.300,00	R\$ 13.100,00	R\$ 11.000,00	R\$ 12.400,00	R\$ 21.200,00	R\$ 23.300,00
Despesas Indiretas	R\$ 11.200,00	R\$ 11.200,00	R\$ 8.000,00	R\$ 8.800,00	R\$ 12.900,00	R\$ 13.600,00	R\$ 12.000,00	R\$ 13.600,00
Resultado Não Operacional	-R\$ 200,00	-R\$ 200,00	-R\$ 200,00	-R\$ 200,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 5.000,00
Impostos	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 300,00	R\$ 200,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.200,00
Lucro ou Prejuízo	-R\$ 10.200,00	-R\$ 9.400,00	R\$ 3.800,00	R\$ 3.900,00	-R\$ 2.600,00	-R\$ 2.400,00	R\$ 11.200,00	R\$ 12.500,00
Investimentos	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00

Fonte: Rafael Avila (2016)

Na Figura 12 são apresentados os meses de janeiro a abril de um planejamento orçamentário, onde tem-se o planejado e o que foi realmente realizado na empresa. Assim, pode-se ver que o planejamento das despesas, investimentos e impostos não sofreram grandes alterações, porém no que foi planejado nas receitas

todos os meses foram acima do projetado, assim acarretando a empresa em um resultado melhor que o orçado.

### **2.2.2 Implantação do Planejamento Estratégico**

De acordo com site da Consultoria Setting (2018) são necessários 5 passos para implantar um planejamento estratégico: Alocação de Recursos, Comunicação, Monitoramento, Atualização e Ajustes e Ajudar os Funcionários.

- Na Alocação de Recursos, o primeiro passo é descobrir quais são os recursos (humanos, financeiros e materiais) disponíveis e aloca-los de uma maneira eficiente entre os diferentes setores de organização. Uma equivocada alocação pode acarretar atrasos, prejuízos, sobrecarga, retrabalho, desmotivação e insatisfação dos funcionários. Porém, ao alocar os recursos de forma equilibrada mostrará que os administradores conduzem o planejamento estratégico com seriedade e consideração;
- Na Comunicação, é primordial a importância que todos os setores da empresa estejam cientes sobre os aspectos do planejamento, a comunicação interna precisa ser clara para que as equipes entendam as metas, objetivos e o papel de cada colaborador na busca de resultados mais adequados. O desdobramento dos objetivos estratégicos em metas táticas por áreas da empresa, em metas operacionais para os setores precisa ser feito de uma forma que todos trabalhem juntos em busca do mesmo objetivo e entendam a importância do papel individual de cada um nesta conquista. O papel da liderança na motivação é importante, pois é necessário realizar reuniões periódicas para acompanhar e discutir o andamento da implantação do planejamento;
- No monitoramento é importante monitorar continuamente o progresso das ações de implantação. É necessário fazer o uso de indicadores de desempenho, os mesmos servem para medir e monitorar a performance dos diferentes processos da organização. Assim, podendo ser possível quantificar os resultados, direcionar os

recursos e esforços de maneira inteligente a alcançar os objetivos pretendidos. A gestão a vista tem a ver com a comunicação. A mesma utiliza de um mural, estrategicamente posicionado, com informações sobre o progresso das equipes em tempo real, com o objetivo de manter todos os funcionários a par do desempenho da empresa, criando um senso de propósito, fazendo com que todos percebam as suas ações nos resultados;

- Na Atualização e Ajustes, significa que todo o planejamento está sujeito a alterações. Isto porque fatores internos e externos podem contribuir para que não saiam de acordo com o planejado, podendo ser necessário fazer ajustes e atualizar a rota a ser seguida. O ajuste do plano de ação é feito conforme as condições da empresa forem mudando ao longo do período, quanto mais atualizado o planejamento estiver, mais relevante será para o negócio;
- Ajudar os Funcionários, é comum os funcionários apresentam dificuldade durante a implantação. Por este motivo é importante que o gestor forneça as ferramentas e recursos necessários, certificando de que o prazo para o cumprimento das demandas seja favorável.

Já Fontinele (2014), entende que é necessário um mapa de planejamento, conforme exposta na Figura 13, onde as decisões estabelecidas no planejamento são tomadas nos níveis mais altos da organização. Envolve condições externas e internas. O mesmo diz que a implementação do planejamento estratégico é realizada em quatro fases: Diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; controle e avaliação.

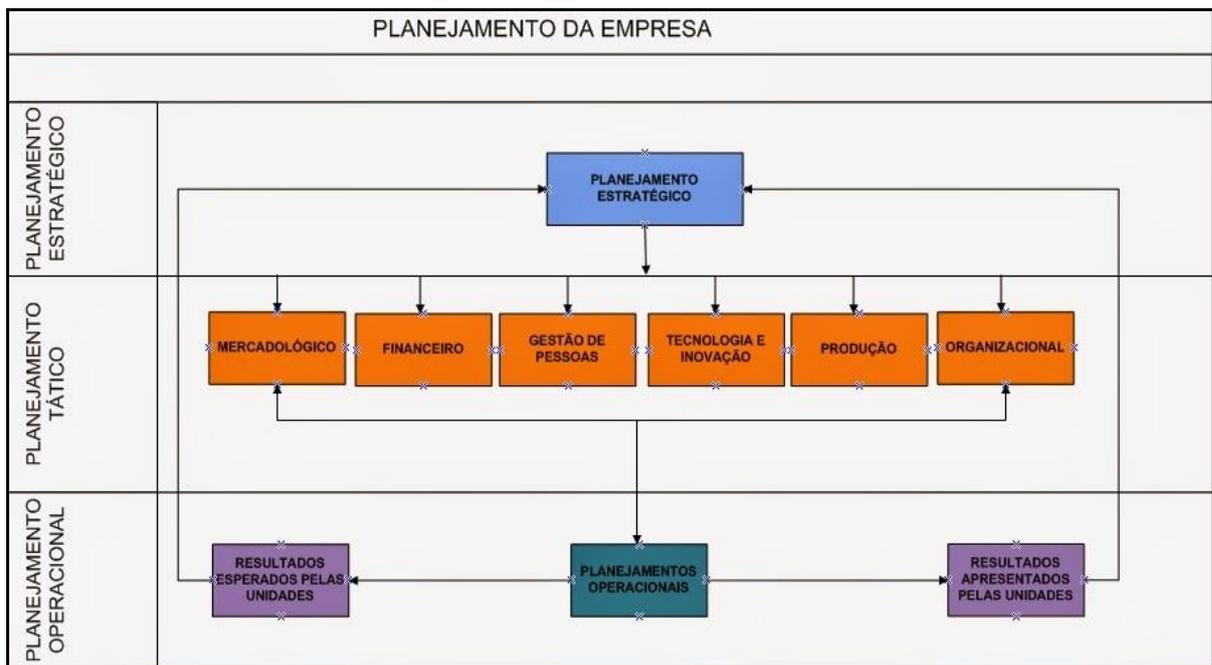
- Fase 01 Diagnóstico estratégico: no diagnóstico demonstra “como a empresa é” e analisa a realidade dentro e fora do empreendimento dando aos gestores informações sobre suas características positivas e negativas, conhecendo as oportunidades e ameaças próprias do negócio. Nesta fase são compostas de cinco etapas: Identificação da visão: é a visão que os gestores conseguem enxergar a empresa dentro de um período maior. A partir da mesma a empresa vai empregar seus esforços para alcançá-los. Identificação dos valores: é representado pelo conjunto de princípios e crenças fundamentais da

organização. Criar os valores é de extrema importância, pois é necessário existir o “algo a mais”. Análise Externa: a partir desta análise a empresa vai conhecer os fatores que influenciam (direta ou indiretamente) no negócio. Devendo considerar os fatores políticos, sociais, ambientais, tecnológicos e econômicos. Análise interna: a organização vai analisar suas características que lhe oferecem vantagem sobre as demais empresas no mercado, ou fraquezas a serem trabalhadas. Fatores que são considerados na análise interna: processos internos, liderança e gestão, estrutura, produtos e serviços e o financeiro. Por fim, Análise dos concorrentes: o objetivo é analisar os principais concorrentes e fazer uma comparação com seu empreendimento. Baseando-se neles, a empresa poderá investir no que seus concorrentes têm de melhor, adaptando as atribuições dos mesmos no negócio e trabalhando os pontos que lhe deixam em desvantagem.

- Fase 02 Missão da empresa: é determinado o motivo central da organização. Compreendendo o que a empresa comercializa, para quem ela vende, sua finalidade, entre outros.
- Fase 03 Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: Instrumentos prescritivos: é o processo que demonstra o que deve ser feito, para que a empresa consiga alcançar as intenções estabelecidas na missão. Esta fase é dividida em definição de objetivos funcionais: são pontos que devem ser atingidos por setores para serem relacionados aos objetivos gerais do planejamento. Metas: corresponde aonde a empresa quer chegar através de números e prazos determinados. Desafio: é necessário criar desafios para que os supervisores façam mais do que é cobrado. Projetos: os projetos são trabalhos a serem realizados com responsáveis, prazos de execução e finalização colocada e resultados prometidos. Por fim tem-se os Planos de Ação: significa que cada supervisor deverá ter seu plano de ação contendo todos os projetos. Nos Instrumentos Quantitativos: são projeções financeiras que acompanha todos os projetos e plano de ação, contendo os gastos e, também, os retornos financeiros.

- Fase 04 Controle e Avaliação: esta fase é que vai assegurar a realização dos objetivos, metas, desafios, projetos e plano de ação estabelecidos, como por exemplo, análise de indicadores de desempenho, avaliação dos profissionais, analisar os desvios das metas e dos projetos, conferir datas de conclusão, comparar metas com o realizado, entre outros.

Figura 13 – Mapa de Planejamento



Fonte: Administração Brasil (2014)

Para o site Scopi (2015), são necessários 11 passos para a implantação do planejamento estratégico:

- A direção, é a liderança mais importante da organização escolhe realizar o planejamento estratégico inserindo as atividades na agenda da empresa, e define quem irá participar de todas as etapas.
- Elaborar um cronograma para a realização.
- Contratar consultoria especializada de acordo com a necessidade em função e do conhecimento interno.
- Contratar um software para auxiliar na construção e no acompanhamento do planejamento.

- Realizar a primeira reunião para analisar o ambiente externo, apontando as oportunidades e ameaças.
- Realizar uma segunda reunião para analisar o ambiente interno apontando pontos fortes e fracos.
- Realizar a terceira reunião para definir a filosofia organizacional (missão, visão e valores).
- Realizar uma quarta reunião, para construir um mapa estratégico com os objetivos estratégicos da empresa.
- Juntamente com a direção definir indicadores e suas metas a serem conquistadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos.
- Em conjunto com os supervisores, definir os planos de ação que irão viabilizar o atingimento destas metas.
- Por fim, criar uma rotina de monitoramento da execução e dos resultados do planejamento.

### **2.2.3 Tomada de Decisão**

Conforme Marques (2018), um processo de tomada de decisão pode ser classificado como simples ou complexo, isto depende do grau de importância, do objetivo a ser obtido e dos reflexos da escolha do indivíduo. A tomada de decisões envolve identificar o problema, assim como definir critérios, analisar, escolher alternativas e verificar a força da decisão.

O processo decisório pode ser dividido entre oito passos, que se inicia com a identificação do problema e os critérios de decisão. Depois, é necessário desenvolver, analisar, e selecionar uma alternativa para resolver este problema. Em seguida, implementar a alternativa e por fim fazer uma avaliação da potência da decisão. (PESCADA, 2008)

Para Chiavenato (2004, apud Porto e Bandeira, 2006), existem vários elementos que compõem a tomada de decisão como, por exemplo:

- O estado da natureza: condições de incerteza, risco, ou certeza que existem no ambiente;

- O tomador de decisão: indivíduo ou grupo que escolhe as várias alternativas;
- Os objetivos: fins que o tomador almeja alcançar com as suas ações;
- Preferências: os critérios que são utilizados para determinar a opção;
- Situação: os aspectos ambientais que envolvem o tomador de decisão, às vezes não controláveis, fora do alcance de seu conhecimento ou compreensão;
- Estratégia: curso de ação que o indivíduo escolhe no sentido de atingir os objetivos da melhor forma sendo dependente dos recursos disponíveis;
- Resultado: consequência da estratégia.

Figura 14 – Comparação entre Decisões Programadas e Não Programadas

	<b>Decisões programadas</b>	<b>Decisões não programadas</b>
<b>Classificação da decisão</b>	Rotineiras Recorrentes Programáveis Genéricas	Singulares Inovadoras Específicas
<b>Natureza da situação</b>	Bem definidas Estruturadas	Ambíguas Desestruturadas
<b>Ambiente de decisão</b>	Condições estáticas Informação confiável e precisa	Condições dinâmicas Pouca informação disponível
<b>Método de decisão</b>	Regras Procedimentos Políticas	Julgamento e princípios do tomador de decisão
<b>Técnicas de apoio à decisão</b>	Modelos matemáticos Planilhas Orçamentos Pesquisa operacional	Sistemas de apoio à decisão corporativa Simulações Análise de cenários Intuição

Fonte Peci e Sobral (2008).

Conforme o Adrielled (2015), as decisões programadas, são situações como o próprio nome diz, já programadas e estruturadas, no qual a empresa desenvolveu antecipadamente mecanismos de controle. Com esta forma de controle o gestor já sabe qual decisão é a mais eficiente e qual não deve ser aplicada dentro da organização. Já nas decisões não programadas há recursos específicos para resolver situações inesperadas, no qual a informação é incompleta. Essas decisões

normalmente são as mais importantes, pois, precisam ser tomadas com um cuidado maior e ter uma análise de risco elevado.

Segundo, o site Uplexis (2016), a tomada de decisão dentro das empresas não é complicada, mesmo que exija estudo, acompanhamento, controle nas informações, juntamente com o conhecimento dos gestores, para elaborar a melhor estratégia, para que a organização tenha resultados positivos dentro do mercado.

### 2.3 BALANCED SCORECARD

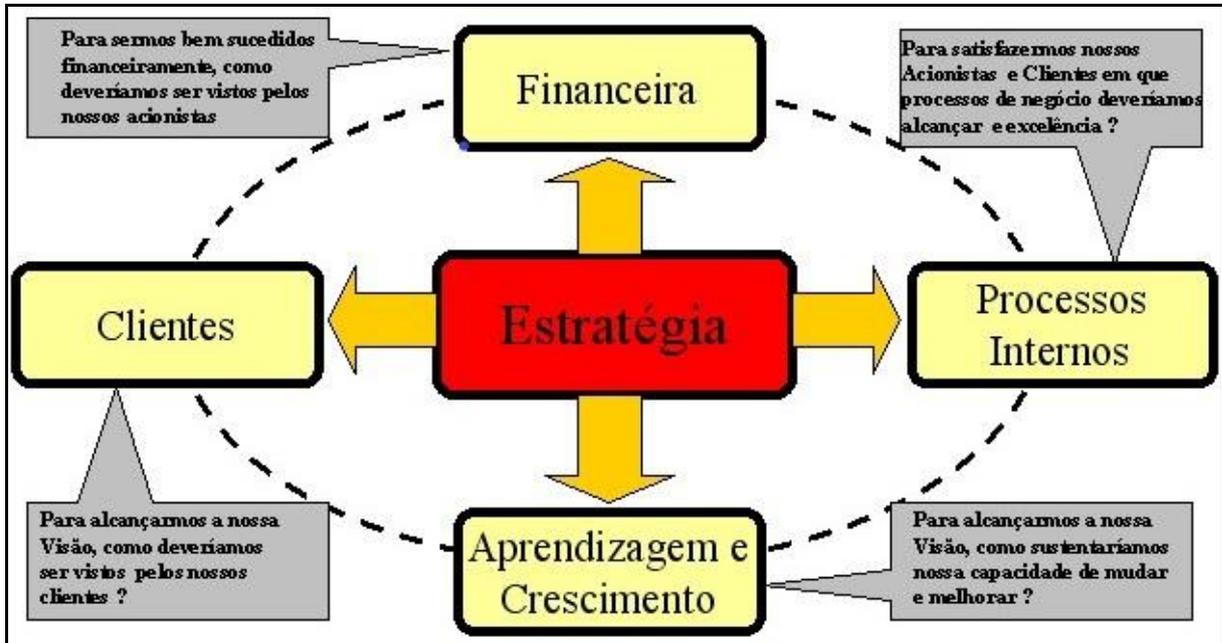
O *Balanced Scorecard* surgiu através de um estudo alcançado por diversas empresas que foi denominado: “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” (medindo o desempenho na organização do futuro) e o mesmo foi patrocinado pelo instituto Nolan e Norton, em 1990. Através deste estudo o mesmo foi produzido, pois grande parte dos métodos existentes de medição de desempenho empresarial naquela época estavam se tornando escassos. A ferramenta *Balanced Scorecard* foi apresentada pelos professores da *Harvard Business School*, Robert S. Kaplan e David P. Norton, no ano de 1992, como modelo de inovação de avaliação e performance empresarial e o mesmo atua como um sistema de suporte à decisão e à gestão estratégica. (PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2014)

Após a criação do *Balanced Scorecard*, o mesmo vem sendo aplicado com sucesso no mundo inteiro em centenas de empresas do setor privado, público e em empreendimentos não-governamentais. Pesquisas em 2010, indicam que cerca de 50% das empresas listada na Fortune 1000 estão usando o *Balanced Scorecard* e, nos Estados Unidos e na Europa está entre 40% e 45%. O mesmo foi escolhido pela renomada revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos anos. (MENEZES, 2010)

Segundo Kaplan e Norton (1997, apud Manager, 2009) o *Balanced Scorecard*, representa o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, perspectivas internas e externas de desempenho na organização. Este conjunto compreensivo de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica, por meio do desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sobre as quatro perspectivas que são: financeira; clientes; processos

internos; aprendizado e crescimento. Dessa forma contribui para que a mesma acompanhe o desempenho financeiro, monitorando o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento.

Figura 15 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Perspectivas Balanced Scorecard (2018).

Dando sequência ao estudo, nas seções seguintes são abordadas e explanadas as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

### 2.3.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

#### 2.3.1.1 Perspectiva Financeira

De acordo com Prieto et al (2006), a perspectiva Financeira monitora se a estratégia da organização está colaborando para o crescimento dos resultados financeiros. As metas financeiras estão relacionadas com a rentabilidade, crescimento e valor para os gestores.

Ainda, conforme o autor, seus objetivos e medidas financeiras exercem papel duplo: “elas definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras

perspectivas do *Balanced Scorecard*". Nesta perspectiva, as organizações trabalham com duas estratégias: crescimento da receita e produtividade. Na primeira é refletida nas outras no sentido de gerar novas fontes de receita resultantes de novos mercados, produtos, clientes e, também, na ampliação do relacionamento com os clientes atuais. Já a estratégia de produtividade, irá refletir na busca da execução eficiente das atividades operacionais com o apoio dos clientes existentes, podendo incluir, a redução de custos. (KAPLAN E NORTON, 2000; APUD PRIETO ET.AL, 2005)

Figura 16 – Perspectiva Financeira

Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Perspectiva financeira: Aumentar a rentabilidade da empresa	05% de redução dos custos com matéria-prima	Controle de compras de matéria-prima	Cotar novos fornecedores e renegociar contratos com parceiros

Fonte: *Fwsymnetics* (2018)

A Figura 16, demonstra um exemplo da perspectiva financeira, onde, seus objetivos são aumentar a rentabilidade da empresa. A meta proposta é reduzir em 5% os custos com a matéria – prima. O indicador usado é o controle de compras, e suas iniciativas são novos fornecedores e renegociar contratos com seus parceiros.

Oliveira et.al (2006) diz que, na perspectiva Financeira é demonstrado se a execução está contribuindo no crescimento dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa.

Segundo Kaplan e Norton (1997, apud. Galas et al., 2004):

os indicadores dependem da fase do ciclo da vida em que se encontra a empresa ou unidade de negócios, sendo considerado três fases: crescimento, onde os níveis de investimento são elevados, sustentação, momento em que se espera o retorno do capital investido, e colheita, caracterizada pela maximização do fluxo de capital.

Existem alguns indicadores que podem auxiliar na perspectiva financeira, como: Retorno sobre o investimento, *Payback*, EBITDA, Lucro líquido, Porcentagem

de incremento de vendas, Caixa e resultados de investimento, entre outros. (RODRIGUES, 2015)

### 2.3.1.2 Perspectiva de Cliente

De acordo com o site Venki (2017), a perspectiva de clientes tem a finalidade de acompanhar de maneira clara como a organização está entregando valor para seus clientes, utilizando-se indicadores de satisfação e resultados, e levando em consideração o prazo, a qualidade, o custo e o desempenho dos produtos ou os serviços.

Já Balzani (2006), entende que a perspectiva de cliente, “representa o ponto de vista de fonte externa de receitas, identificando os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa.”. Identificando os fatores que são formidáveis na concepção dos clientes, sendo uma exigência do *Balanced Scorecard*, e a preocupação desses situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em questão de indicadores constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores. Há mudanças nos processos que ajudam a reduzir os custos dos clientes ou que permitam atingir os objetivos mais rapidamente. (BALZANI, 2006)

Ainda, conforme o autor, para que a perspectiva de cliente seja montada, é visado os seguintes pontos-chave:

- Participação de mercado: representa a proporção de vendas da unidade de negócio no mercado, que pode ser determinada em números de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas;
- Retenção de clientes: acompanha, em números absolutos ou relativos, o percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais;
- Captação de Clientes: é medida em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios da empresa;

- Satisfação dos Clientes: significa o registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou de valor agregado;
- Lucratividade do Cliente: é a medição da lucratividade da organização no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, após levantar as despesas específicas requeridas para atender o mesmo.

Figura 17 - Perspectiva de Cliente

Perspectiva do Cliente			
Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelização do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de clientes fiéis em relação à base de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 60% em 2005 e 75% em 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introduzir programa de fidelização</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lucratividade do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor presente do lucro das compras em 5 anos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ R\$ 25.000 em 2005 e R\$ 32.000 em 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevar participação nas compras dos clientes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor percebido pelo cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor esperado – valor recebido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 70% com valor positivo em 2005 e 80% em 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecer melhor as necessidades dos clientes</li> </ul>

Fonte: Herrero Filho, (2015)

A Figura 17 demonstra, um exemplo de perspectiva de clientes onde a mesma tem por objetivo fidelidade com o cliente, lucratividade e o valor percebido pelo cliente, os indicadores que utilizados são: percentual de clientes fiéis em relação a base de clientes, valor presente do lucro das compras em 5 anos e o valor esperado – valor recebido. Suas metas são 60% em 2005 e 75% em 2008 de fidelização do cliente, R\$ 25.000,00 em 2005 e R\$32.000,00 em 2008 de lucratividade e 70% do valor positivo em 2005 e 80% em 2008 do valor percebido pelo cliente. Por fim, suas iniciativas são: introduzir programa de fidelização, elevar participação nas compras dos clientes e conhecer melhor as necessidades dos clientes.

### 2.3.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos processos internos significa analisar cuidadosamente, identificando os recursos e capacidades necessárias para elevar o nível de qualidade interno. Assim a organização deve identificar quais processos as atividades são necessárias para se certificar da satisfação de seus clientes. O foco deve ser nos processos internos que tem maior impacto no mesmo, sem esquecer os objetivos financeiros. (VEIGA, 2013)

Figura 18 – Perspectiva dos Processos Internos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SUGERIDOS / REVISADOS	INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO
• Garantir tempo de entrega dos pedidos - ciclo do pedido	• Tempo de ciclo de pedido - aferição dos dados de todas as etapas do pedido até a expedição
• Garantir tempo de entrega dos pedidos - on time delivery	• On time delivery (no dia da entrega) - Fase II TMS
• Garantir tempo de entrega dos pedidos - OTIF	• OTIF
• Garantir abastecimento - planejamento X execução	• Plano de materiais X pedidos de compras (recebidos)
• Garantir estoques - devoluções e fornecedores	• Devoluções (extrato com motivos)
• Produtividade das equipes	• Qtde. cartuchos / nf's / valor / produtividade (recebimento e faturamento)
• Garantir estoques - devoluções de clientes	• Ocorrências de devolução (tempo)
• Garantir estoques - tratativa do PNC	• PNC (tempo de produtos alocados no PNC e qtde. / valor de entrada e saída)
• Garantir estoques - ocorrências no recebimento	• Ocorrência de recebimento de nf's

Fonte: Mazza e Correia (2016)

A Figura 18, apresenta um exemplo de Perspectiva dos Processos Internos, nela são demonstrados os objetivos estratégicos sugeridos e os indicadores de acompanhamento. Nos objetivos estratégicos tem-se: garantir o tempo de entrega dos pedidos, garantir o tempo de entrega dos pedidos (*on time delivery*), garantir o tempo de entrega dos pedidos (OTI), garantir abastecimento (planejamento x execução), garantir estoques (devoluções de fornecedores), produtividade das equipas, garantir estoques (devoluções de clientes), garantir estoques (tratativa do PNC (preço do não cumprimento)) e garantir estoques (ocorrências no recebimento). Já nos indicadores de acompanhamento que foram utilizados há: o tempo de ciclo

de pedido, *on time delivery* (no dia da entrega), OTIF, Plano de materiais x pedidos de compras (recebidos), devoluções (extrato com motivos), quantidade de cartuchos, notas fiscais, valor, produtividade (recebimento e faturamento), ocorrências de devolução (tempo), PNC (tempo de produtos alocados no PNC e quantidade e quantidade ou valor de entrada e saída) e a ocorrência de recebimento de notas fiscais.

As medidas dos processos internos, segundo Kaplan (1997, apud Balzani 2006), inclui três processos principais:

- Inovação: devem ser pesquisadas as necessidades reais e futuras dos clientes. Após precisam ser desenvolvidos os produtos que irá satisfazer as necessidades já identificadas;
- Operação: as principais medidas operacionais são: custo, qualidade e tempo de resposta. Esta etapa tem início com o recebimento de um pedido e termina com a entrega do produto;
- Serviço Pós-venda: tem interferência no processo de criação de imagem e reputação da empresa na cadeia de valor do cliente, contendo treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos.

Conforme o site Sinfic (2006) os indicadores mais utilizados nos processos internos são:

capacidade de produção (em horas), número de novos produtos produzidos, número de novos serviços prestados, número de novas patentes, tempo de desenvolvimento de novos produtos, volume de produção, número de não conformidades (produtos defeituosos), percentagem de não conformidades face ao total da produção, tempo de produção, tempo médio de atendimento, tempo de entrega, tempo gasto para substituir produtos defeituosos, vendas de novos produtos face ao total de vendas, prazos de pagamentos, etc.

#### 2.3.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento na organização. Para Kaplan e Norton (1997), o mesmo é considerado o transmissor do resultado, pois oferece a sustentação, suporte às mudanças, a inovação e o crescimento organizacional para

as três primeiras perspectivas alcançarem seus objetivos. Desta forma, o principal objetivo da perspectiva de aprendizado e crescimento é o ser o vetor dos bons resultados, nas demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. (CAVENAGHI, 2001)

Nesta perspectiva, o investimento é focado nas pessoas, na infraestrutura de sistemas de informação e no alinhamento organizacional da empresa. De certo modo, o capital humano é de grande importância nos objetivos estratégicos, pois reconhece que o indivíduo nas equipes de trabalho ou áreas de negócios, é o fator mais importante para a sobrevivência e a renovação dentro da organização em todos os níveis de atividade. (HERRERO FILHO, 2005)

Já o site Venki (2017), diz que a perspectiva do aprendizado e crescimento, visa o crescimento da organização a médio e longo prazo, através de investimentos em equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços e em capacitação dos recursos humanos. É feita uma análise com o intuito de que se possa identificar qual a infraestrutura da empresa pode e deve receber a aplicação de recursos.

Segundo Kaplan e Norton (1997), existem três categorias, como medidas de desempenho genéricas para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; motivação, *empowerment* e alinhamento organizacional.

Figura 19 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Objetivo	Métrica (indicador)	Situação Inicial *	Situação Atual	Meta	Ações
Aumento da Receita de Empresas	Faturamento mensal Corporativo	R\$500.000	R\$650.000	R\$ 1.000.000,00	Aumento do corpo comercial; treinamento; especialização / divisão em áreas
Diminuição de Cancelamentos	Quantidade de matrículas canceladas	Até 5% ou 10%	Menos de 2%	Menos de 0,5%	Treinamento e especialização dos consultores / negociação / análise de vendas corporativas reais (boas)
Linhas Exclusivas / diferenciadas	Linhas de treinamento parcerias-Impacta	Microsiga	Microsiga (nova linha), SAP, Oracle, Daryus	Aumentar a participação destas linhas	Criação de Células para atendimento de cada linha (está iniciando a de Microsiga-TOTVS)

Fonte: Maximo et. al (2009)

A Figura 19 apresenta, um exemplo de perspectiva de aprendizado e crescimento, a mesma tem por objetivo, aumento da receita de empresas, diminuição de cancelamentos, e linhas exclusivas diferenciadas. Os indicadores utilizados são: faturamento mensal corporativo, quantidade de matrículas canceladas e linhas de treinamento. A situação inicial tinha um faturamento de R\$500.000,00, na situação atual é de R\$ 650.000.00 e a meta proposta para o aumento da receita de empresas é de R\$1.000.000,00. Na situação inicial de cancelamentos era de até 5% ou 10%, na situação atual é de menos de 2% e a meta é menos de 0,5% de cancelamentos. Já na situação inicial das linhas exclusivas tinha a Microsiga, na situação atual tem a Microsiga (nova linha, SAP, Oracle, Daryus e a meta é aumentar a participação destas linhas. Por fim, as ações propostas para o faturamento mensal é o aumento do corpo comercial, treinamento, especialização e a divisão em áreas. Já na diminuição de cancelamentos, tem-se treinamentos e especialização dos consultores, negociação, análise de vendas corporativas reais. E nas linhas exclusivas e diferenciadas obtém-se a criação de células para atendimento de cada linha.

### **2.3.2 Mapa Estratégico**

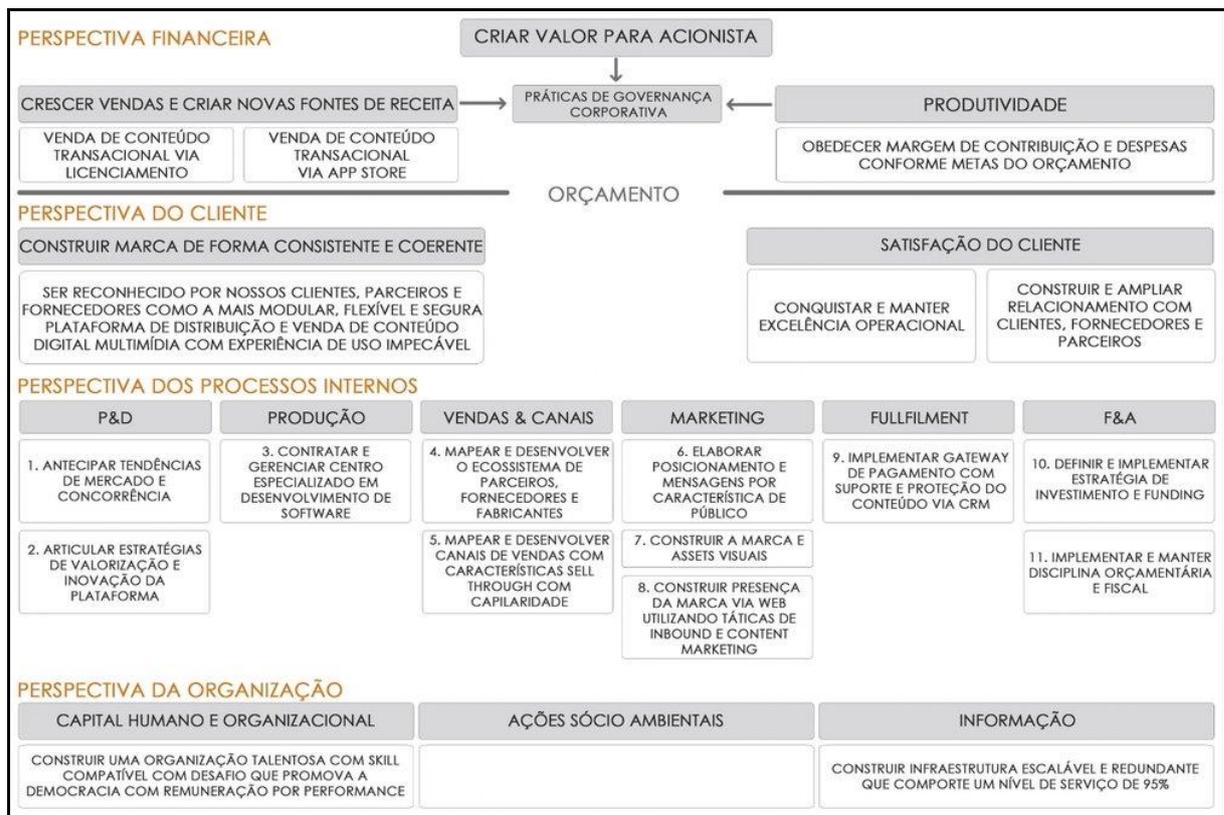
De acordo com Camargo (2017), desde a antiguidade, mapas são usados para guiar a humanidade, pois graças a eles, se obtiveram grandes descobertas marítimas. Mapas estratégicos, são ferramentas que proporcionam aos gestores à terem uma visão clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos da empresa. Através do mesmo, possibilita que todas as equipes trabalhem de maneira coordenada e colaborativa no crescimento da organização. O mapa estratégico também é uma representação visual do planejamento estratégico do empreendimento. Pode-se dizer que o mesmo faz uma tradução da missão, visão e estratégias, juntamente com os objetivos que direcionam todo o comportamento da organização.

O mapa estratégico adiciona a dinâmica temporal da estratégia, trazendo mais clareza e foco. Entretanto, pode-se dizer que o mapa estratégico, ilustra as quatro perspectivas demonstram a estratégia da empresa. (KAPLAN E NORTON, 2004)

Conforme Serafim (2013) os princípios dos mapas estratégico são:

- Equilibrar as forças contraditórias da estratégia;
- Baseia-se na proposição de valor diferenciada aos clientes;
- Cria valor através de processos empresariais internos;
- A estratégia é composta por temas simultâneos e complementares;
- O alinhamento estratégico determina no valor dos ativos intangíveis.

Figura 20 – Mapa Estratégico



Fonte: Brandme (2018)

A Figura 20, demonstra um exemplo de mapa estratégico, onde é colocado as quatro perspectivas, os objetivos gerais da organização e ilustra como a contribuição de cada área influenciará no resultado final. Onde o formato e a organização das informações oferecem uma visão integrada, combinando a três elementos fundamentais. Foco: cada área da empresa compreende suas responsabilidades. Sinergia: cada área compreende sua importância dentro do

planejamento. Por fim, o Controle: além das expectativas, as metas são bem definidas.

Da Costa (2008, p. 12) diz que o mapa estratégico tem como finalidade “decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. É mediante ao mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia.” O mesmo é o meio no qual se operacionaliza a conexão do planejamento estratégico e o planejamento operacional. (DA COSTA, 2008)

Ainda, conforme o autor, o mapa é composto pelos objetivos estratégicos, medidas, metas e ações, organizados em quatro perspectivas de gestão. Nestas quatro perspectivas expressam como o resultado da organização é obtida, esclarecendo a ligação entre as decisões que irá levar ao cumprimento da estratégia.

### **2.3.3 Etapas para implantar o *Balanced Scorecard***

Veiga (2013), salienta que são necessárias quatro etapas para a implementação do *Balanced Scorecard* em uma organização que são: montagem do programa; inter-relacionamento dos objetivos estratégicos; elaboração e escolha dos indicadores; e a elaboração do plano de implementação.

Ainda, o autor explica cada uma das etapas: primeiramente é necessário fazer com que todos os setores da organização entendam o futuro do negócio e quais os caminhos que ele deve seguir para atingir o objetivo proposto. É a montagem do programa, etapa em que deve ser promovida tanto a compreensão quanto uma análise crítica dos gestores da empresa, bem como é o momento em que as diretrizes estratégicas devem ser revistas, analisando o quanto são ou não coesas com o que se planeja para o futuro da empresa. Uma vez que os objetivos são compreendidos e revistos, é chegado o momento de se colocar com os objetivos estratégicos em todas as quatro dimensões do *Balanced Scorecard*, fazendo com que se inter-relacionem para que faça, sentido e trabalhem juntas.

É importante nessa etapa que não fiquem lacunas que possam atrapalhar essas relações, sendo que, caso surjam devem ser suprimidas ou preenchidas com

novas análises e discussões relacionadas a fazer com que a organização funcione corretamente.

Após feito, vem a terceira etapa, que diz respeito à escolha e elaboração dos indicadores, ou seja, identificar cada um dos indicadores de maneira quem melhor passam o significado e sentido da estratégia elaborada. Depois de concluída, chega-se na última etapa que é a elaboração do plano de implementação. É aí que são definidas as metas, planos de ação e responsáveis por cada uma delas, com o intuito de implementar aquilo que foi planejado de maneira coerente e que funcione.

Já a consultoria Masci (2017), entende que também são necessárias quatro etapas para a implementação que são:

- Estratégia e Resultados projetados: tendo em mente os objetivos definidos no planejamento estratégico e qual o cenário, é necessário enumerar os indicadores e fazer uma projeção através dos meses;
- Resultados Reais e *Balanced Scorecard*: a realidade da organização tem grandes chances de ser diferente do que foi projetado, sendo fundamental analisar o índice de sucesso da estratégia proposta e como cada uma das perspectivas está;
- Mapa Estratégico: após definir as primeiras etapas, que são voltadas para a medição, é preciso traçar o mapa estratégico, que é o conjunto de objetivos e ações por departamento.;
- Painel de Gráficos: que significa traçar a perspectiva entre o real e o projetado para visualizar melhor seus objetivos e, assim, definir os melhores caminhos para a gestão da organização.

Para Scopi (2017), se baseia em seis etapas citadas por Kaplan e Norton no livro *The Execution Premium*, para implementar o *Balanced Scorecard* que são:

- Desenvolver a estratégia: definir para onde vai a empresa nos próximos anos, assim como seus objetivos estratégicos;
- Traduzir a estratégia em um mapa estratégico de execução: alinhar metas aos objetivos estratégicos;
- Alinhar funcionários e todas as unidades da empresa na mesma estratégia: assim como as metas, os planos de ações também precisam ser alinhados aos objetivos;

- Vincular as melhorias operacionais às prioridades estratégicas: verificar se a agenda dos gestores impacta diretamente no objetivo de longo prazo.
- Realizar reuniões de revisão de estratégia para monitorar e guiar a implementação da mesma: através destes encontros, é possível reconhecer e corrigir os desvios de rotas e desperdícios de recursos;
- Periodicamente, testar e adaptar a estratégia em curso: é necessário revisar o plano constantemente.

De acordo com Dekker (2018), ele destaca sete passos para a implementação do *Balanced Scorecard*:

- Vasculhar o passado (ciclo anterior do planejamento estratégico): todo conhecimento obtido ao longo dos anos pela organização é primordial para embasar as decisões para o ciclo do planejamento estratégico. Portanto, antes de formular e implementar o mesmo, é necessário olhar com atenção para o planejamento anterior. Deve-se analisar: a eficiência dos instrumentos de avaliação de desempenho e gestão estratégica antes utilizados; os resultados alcançados; e as lacunas que foram identificadas ao longo da implementação do processo anterior;
- Análise SWOT e Diagnostico estratégico: a definição da SWOT deve estar baseada nos diálogos juntamente com os gestores da empresa. Com todos os subsídios em mãos (relatório do ciclo anterior do planejamento estratégico e a análise SWOT), a organização terá um potente diagnóstico estratégico em mãos;
- Revisão da identidade organizacional: através do diagnóstico estratégico, será possível orientar os gestores sobre qual identidade a instituição precisa assumir e consolidar para obter os resultados esperados, podendo incluir em uma reconstrução de missão, visão e valores. Além disso, a empresa, conseguirá ter uma visão estratégica, demonstrando como a mesma deseja ser reconhecida na realização de suas ações e projetos;

- Elaboração do planejamento estratégico com o *Balanced Scorecard*: após a identidade organizacional construída e a visão estratégica apurada, é possível iniciar o processo de elaboração do planejamento estratégico. Com a visão estratégica será dissolvida em objetivos estratégicos em cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*;
- Elaboração do Mapa Estratégico: o mapa estratégico é peça-chave. A organização elaborará uma estrutura visual que parte do planejamento estratégico e dos objetivos. Através disto é possível comunicar de forma simples e funcional da empresa;
- Construção ou revisão de metas crucialmente importantes e indicadores de desempenho: nesta etapa, os objetivos estratégicos serão transformados em metas importantes e indicadores de desempenho. As metas precisam ser construídas em formato simples e práticos chamados de “formato de x para y”. Significa que a meta terá uma linha de partida e uma linha de chegada. Para cada meta é necessário definir indicadores de desempenho preditivos e influenciáveis, específicos para o negócio da empresa. Preditivos, pois medem algo que te levará a empresa ao alcance da meta. E influenciáveis porque, a ação da equipe deve conseguir influenciar diretamente no resultado;
- Melhoria contínua com o PDCA: nesta última fase, pode-se utilizar uma ferramenta de gestão complementar, o PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) que tem por significado planejar, fazer, checar e agir. Através desta ferramenta auxilia a construir uma cultura de melhoria contínua da organização.

Vistas as conceituações bibliográficas acerca do tema, na seção seguinte aborda-se a metodologia aplicada.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, onde, através de levantamentos dos assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, buscar-se-á evidenciar os diversos aspectos que devem ser considerados na implantação do *Balanced Scorecard* em uma organização no ramo industrial, com o intuito de criar indicadores para auxiliarem no controle e na gestão da mesma, tornando a empresa competitiva no mercado atual. Complementarmente, foi usado um estudo de caso relacionado a uma empresa metalúrgica situada na cidade de Garibaldi visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica.

Em relação à pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (1987, apud Da Silva, 2018) a pesquisa bibliográfica aborda do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já divulgada sobre o assunto que está sendo estudado, podendo ser em livros, revistas, jornais, monografias, teses, dissertações entre outros. Com o intuito de colocar o pesquisador em contato direto com o material já escrito sobre o mesmo. Para Gil (2008), a pesquisa é desenvolvida a partir do material já preparado, composto principalmente de livros e artigos científicos. Sua principal vantagem, é o fato de permitir ao pesquisador uma série de informações mais ampla do que pesquisar diretamente.

Já o estudo de caso, Oliveira (2017), entende que o mesmo é um método qualitativo que consiste, principalmente, de uma forma de aprofundar uma unidade individual. Ele serve para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o que é estudado. Também sua tendência é tentar explicar decisões a serem tomadas. O mesmo investiga um fenômeno contemporâneo partindo do contexto real, utilizando de diversas fontes de evidências.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de pesquisa qualitativa, conforme Goldernberg (1997, apud Gerhardt e Silveira 2009), entende que a mesma não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da concepção de um grupo social, de uma organização, entre outros. Há

pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa, opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para as ciências.

Para Minayo (2001) a pesquisa qualitativa:

a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador

Já em relação aos objetivos, trata-se de pesquisa exploratória, onde, seu objetivo é o de gerar hipóteses e possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo. Para Patah (2018) a pesquisa exploratória tem como função preencher as lacunas que costumam aparecer em um estudo. O mesmo fornece informações que estendem a familiaridade do profissional de marketing com o assunto do projeto e ajudam na construção dos conceitos e hipóteses iniciais. Geralmente as pesquisas exploratórias possuem métodos mais flexíveis, sem a necessidade do uso de questionários detalhados ou amostragem complexas. Seu objetivo é levantar informações e não obter conclusões.

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

- Observação participante;
- Coleta de demonstrações contábeis e documentos administrativos;
- Tabulação em *Excel*.
- Análise dos dados levantados utilizando o embasamento teórico, alinhado ao objetivo e a questão de pesquisa.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

O estudo foi realizado em uma indústria metalúrgica de médio porte, localizada no município de Garibaldi/RS. Para conservar a identidade da empresa, para fins deste estudo, a mesma foi chamada de XYZ Ltda.

A empresa XYZ Ltda. iniciou suas atividades no ano de 2006, por iniciativa de dois sócios com mais de 25 anos de experiência. Seu principal ramo de atividade é a fabricação de máquinas e equipamentos para o uso industrial em aço inox. Sua área ocupada atualmente é de 20.000 m<sup>2</sup> em seu parque fabril.

Figura 21 - Tanque de Aço Inox



Fonte: Aço Inox (2017)

A mesma, atualmente, é composta por três sócios (os dois fundadores da empresa, mais o filho de um dos fundadores). A Contabilidade da organização é interna e seu regime de tributação adotado é o Lucro Real. A entidade conta com mais de 100 funcionários, distribuídos entre os principais setores: comercial, setor de produção e o setor administrativo/financeiro. Sua atuação de mercado, é regional e Estadual, seu faturamento médio é R\$5.000.000,00. A mesma possui como missão: desenvolver, inovar, produzir e comercializar tanques, máquinas e processos com alta tecnologia e qualidade, sempre atentos à excelência no atendimento, concretizando resultados positivos para todos os envolvidos no negócio. Como visão: através da melhoria contínua, transformar os nossos profissionais e nossa tecnologia no maior diferencial competitivo, fazendo da XYZ Ltda uma marca sinônimo de qualidade, profissionalismo e inovação. E por fim como valores: ética, excelência no atendimento, comprometimento, profissionalismo, valorização do ser humano, sustentabilidade e integridade.

Para fins de colaborar com a análise de dados da seção seguinte, apresenta-se neste o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício referente o exercício de 2018.

Quadro 1- Balanço da Empresa XYZ Ltda

(continua)

Conta		Descrição	Saldo Inicial	Débito	Crédito	Saldo Final
1		ATIVO	24.319.731,44	185.756.193,94	181.547.930,43	28.527.994,95
1.01		ATIVO CIRCULANTE	20.236.756,86	185.291.762,32	181.173.102,46	24.355.416,72
1.01.10		DISPONIVEL	3.725.391,77	88.151.943,41	91.684.098,05	193.237,13
1.01.10.10		DISPONIVEL	120.822,64	4.029.850,81	4.129.420,57	21.252,88
1.01.10.10.01	5	CAIXA	120.822,64	4.029.850,81	4.129.420,57	21.252,88
1.01.10.20		BANCOS CONTA MOVIMENTO	3.550.069,58	80.017.749,89	83.432.489,59	135.329,88
1.01.10.20.01	7	BANCO DO BRASIL S.A	4.291,08	16.721.746,61	16.723.611,29	2.426,40
1.01.10.20.03	8	BANCO BRADESCO S.A	1	3.776.814,25	3.776.814,25	1
1.01.10.20.04	9	BANCO SICREDI	2.366.827,80	14.186.110,54	16.427.624,01	125.314,33

(continuação)

1.01.10.20.05	10	CAIXA ECONOMICA FEDERAL	4.122,74	1.506.746,00	1.508.800,10	2.068,64
1.01.10.20.06	11	BANCO ITAU	1.173.929,09	41.540.553,19	42.711.877,94	2.604,34
1.01.10.20.07	12	BANCO SICOB	897,87	66.772,90	64.160,70	3.510,07
1.01.10.20.08	13	BANCO SANTANDER	0	7.519,00	7.519,00	0
1.01.10.20.11	659	BANCO BANRISUL	0	2.211.487,40	2.212.082,30	594,9
1.01.10.30		BANCOS CONTA APLICACOES	54.499,55	4.104.342,71	4.122.187,89	36.654,37
1.01.10.30.02	639	BANCO BRADESCO CONTA APLICACAO	45.495,08	1.557.746,47	1.578.276,81	24.964,74
1.01.10.30.07	19	BANCO SANTANDER APLICACAO	9.004,47	5.114,59	2.529,43	11.589,63
1.01.10.30.09	721	SICOOB APLICACAO	0	100	0	100
1.01.10.30.10	21	BANCO SICREDI	0	2.206.441,40	2.206.441,40	0
1.01.10.30.11	662	BANRISUL CONTA APLICACAO	0	334.940,25	334.940,25	0
1.01.20		CREDITOS	11.123.911,86	60.280.804,56	53.591.709,82	17.813.006,60
1.01.20.10		CLIENTES	7.055.813,39	47.588.970,21	44.667.029,39	9.977.754,21
1.01.20.10.01	25	CLIENTES	7.055.813,39	47.588.970,21	44.667.029,39	9.977.754,21
1.01.20.70		OUTRAS CONTAS A RECEBER	136.506,32	478.120,83	294.809,22	319.817,93
1.01.20.70.10	481	CREDITO DE DEVOLUCOES E COMPRAS	136.506,32	478.120,83	294.809,22	319.817,93
1.01.20.80		ADIANTAMENTOS DIVERSOS	2.293.242,01	2.918.392,65	3.489.604,38	1.722.030,28
1.01.20.80.01	43	ADIANTAMENTO DE SALARIOS	12.808,94	164.393,34	181.956,08	4.753,80
1.01.20.80.02	44	ADIANTAMENTO DE FÉRIAS	2.964,19	0	0	2.964,19
1.01.20.80.03	45	ADIANTAMENTO DE VIAGENS	50.073,24	27.765,06	12.400,00	65.438,30
1.01.20.80.08	48	ADIANTAMENTO A FORNECEDORES	705.922,06	779.756,42	846.636,80	639.041,68
1.01.20.80.09	49	IMPORTACOES EM ANDAMENTO	1.521.473,58	1.636.562,43	2.140.030,85	1.018.005,16
1.01.20.80.12	50	ADIANTAMENTO DE LUCROS	0	308.580,65	308.580,65	0
1.01.20.80.13	722	DEPOSITO POR GARANTIA CONTRATUAL	0	1.334,75	0	1.334,75
1.01.20.90		IMPOSTOS A RECUPERAR	1.521.315,55	9.238.991,55	5.022.486,73	5.737.820,37

(continuação)

1.01.20.90.01	53	ICMS A RECUPERAR	43.634,91	2.432.699,23	2.071.997,20	404.336,94
1.01.20.90.02	54	IPI A RECUPERAR	1.044.765,02	1.265.795,64	1.981.790,25	328.770,41
1.01.20.90.03	55	COFINS A RECUPERAR	289.606,88	2.552.475,16	335.799,36	2.506.282,68
1.01.20.90.04	56	PIS A RECUPERAR	71.322,05	589.515,39	69.175,65	591.661,79
1.01.20.90.05	658	FGTS A RECUPERAR	2.357,93	0	0	2.357,93
1.01.20.90.06	58	ICMS S/IMOBILIZADO	79.216,23	0	0	79.216,23
1.01.20.90.14	65	IPI A RECUPERAR PERDECOMP	19.743,48	1.981.790,25	152.563,10	1.809.483,67
1.01.20.90.15	576	ICMS A RECUPERAR SOBRE IMPORTACOES	10.156,01	416.715,88	411.161,17	15.710,72
1.01.20.91		IMPOSTOS A COMPENSAR	117.034,59	56.329,32	117.780,10	55.583,81
1.01.20.91.02	67	IRPJ A COMPENSAR	65.872,77	3.284,48	69.063,07	94,18
1.01.20.91.03	68	IRRF A COMPENSAR	66.821,40	0	20.199,96	46.621,44
1.01.20.91.04	69	CSLL A RECUPERAR	11.684,09	3.322,89	12.876,32	2.130,66
1.01.20.91.09	73	IRPJ A COMPENSAR PERDCOMP	37.932,34	37.932,34	0	0
1.01.20.91.10	581	INSS A COMPENSAR	10.588,67	11.789,61	15.640,75	6.737,53
1.01.30		ESTOQUES	5.387.453,23	36.859.014,35	35.897.294,59	6.349.172,99
1.01.30.10		ESTOQUES	5.387.453,23	36.859.014,35	35.897.294,59	6.349.172,99
1.01.30.10.02	77	ESTOQUE DE MATERIA-PRIMA	3.015.427,00	24.276.797,15	25.365.994,86	1.926.229,29
1.01.30.10.03	78	ESTOQUE DE PRODUTOS EM ELABORACAO	0	3.843.207,20	0	3.843.207,20
1.01.30.10.10	84	ESTOQUE DE PRODUTOS PRONTOS	2.372.026,23	8.739.010,00	10.531.299,73	579.736,50
1.03		ATIVO NAO CIRCULANTE	4.082.974,58	464.431,62	374.827,97	4.172.578,23
1.03.01		ATIVO NAO CIRCULANTE	81.569,09	49.864,56	1.537,30	129.896,35
1.03.01.10		ATIVO NAO CIRCULANTE	81.569,09	49.864,56	1.537,30	129.896,35
1.03.01.10.04	95	CONSORCIO EM ANDAMENTO	81.569,09	49.864,56	1.537,30	129.896,35
1.03.10		INVESTIMENTOS	42.851,20	42.031,76	18.254,09	66.628,87
1.03.10.10		INVESTIMENTOS	42.851,20	42.031,76	18.254,09	66.628,87

(continuação)

1.03.10.10.02	101	OUROCAP	42.851,20	42.031,76	18.254,09	66.628,87
1.03.20		ATIVO IMOBILIZADO	3.858.040,21	273.308,22	354.430,10	3.776.918,33
1.03.20.10		BENS EM OPERACAO - CUSTO CORRIGIDO	5.358.355,23	231.577,58	41.730,64	5.548.202,17
1.03.20.10.05	108	MOVEIS E UTENSILIOS	144.292,57	34.529,35	0	178.821,92
1.03.20.10.06	109	TERRENOS	300.000,00	0	0	300.000,00
1.03.20.10.08	111	VEICULOS COMERCIAIS	202.800,00	0	41.730,64	161.069,36
1.03.20.10.09	112	INSTALACOES	42.444,90	53.141,92	0	95.586,82
1.03.20.10.10	113	COMPUTADORES E PERIFERICOS	111.520,65	22.825,74	0	134.346,39
1.03.20.10.12	114	MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	2.464.611,26	77.859,12	0	2.542.470,38
1.03.20.10.15	117	VEICULOS INDUSTRIAIS	305.537,00	0	0	305.537,00
1.03.20.10.16	118	OBRAS EM ANDAMENTO	1.774.496,35	43.221,45	0	1.817.717,80
1.03.20.10.18	120	MATRIZES E MOLDES	12.652,50	0	0	12.652,50
1.03.20.40		DEPRECIACAO ACUMULADA – CORRIGIDA	1.500.315,02	41.730,64	312.699,46	1.771.283,84
1.03.20.40.01	122	DEPRECIACAO DE VEICULOS	228.385,06	41.730,64	2.712,23	189.366,65
1.03.20.40.02	123	DEPRECIACAO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	851.792,29	0	204.467,61	1.056.259,90
1.03.20.40.05	126	DEPRECIACAO DE MOV E UTENS	34.311,93	0	16.115,12	50.427,05
1.03.20.40.06	127	DEPRECIACAO DE COMPUTADORES DE PROGRAMA	108.296,59	0	46.265,97	154.562,56
1.03.20.40.07	128	DEPRECIACAO DE INSTALACOES	14.109,72	0	3.345,92	17.455,64
1.03.20.40.09	129	DEPRECIACAO DE VEICULOS DE CARGA	245.715,41	0	32.437,45	278.152,86
1.03.20.40.13	133	DEPRECIACAO DE MATRIZES E MOLDES	17.704,02	0	7.355,16	25.059,18
1.03.40		INTANGIVEL	100.514,08	99.227,08	606,48	199.134,68
1.03.40.10		INTANGIVEL	151.685,09	99.227,08	0	250.912,17

(continuação)

1.03.40.10.01	140	PROGRAMAS	146.056,03	98.750,08	0	244.806,11
1.03.40.10.02	141	MARCAS E PATENTES	5.629,06	477	0	6.106,06
1.03.40.20		AMORTIZACOES	51.171,01	0	606,48	51.777,49
1.03.40.20.01	143	AMORTIZACAO DE PROGRAMAS E SOFTWARE	51.171,01	0	606,48	51.777,49

Conta		Descrição	Saldo Inicial	Débito	Crédito	Saldo Final
2		PASSIVO	24.319.731,44	75.334.003,14	79.542.266,65	28.527.994,95
2.01		PASSIVO	20.853.049,98	74.135.524,69	76.696.366,74	23.413.892,03
2.01.01		PASSIVO CIRCULANTE	20.853.049,98	74.135.524,69	73.288.099,93	20.005.625,22
2.01.01.01		EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	6.625.263,44	10.866.635,30	6.848.154,32	2.606.782,46
2.01.01.01.07	153	EMPRESTIMO BADESUL	569.190,04	488.833,77	0	80.356,27
2.01.01.01.09	646	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES ARCELORMITTAL	1.480,51	1.110,36	0	370,15
2.01.01.01.10	647	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES ALCONT	24.972,33	14.638,89	0	10.333,44
2.01.01.01.11	649	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES VIDRAC MODELO	21.004,86	14.003,28	0	7.001,58
2.01.01.01.12	650	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES VIDRAC MODELO	21.004,86	14.003,28	0	7.001,58
2.01.01.01.13	653	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES CADERODE	19.464,99	11.679,00	0	7.785,99
2.01.01.01.14	654	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES CADERODE	12.512,81	7.507,68	0	5.005,13
2.01.01.01.15	706	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES E RIBEIRO	0	10.613,36	19.900,00	9.286,64
2.01.01.01.16	710	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES FOGOES D G S	0	21.000,00	42.000,00	21.000,00

(continuação)

2.01.01.01.37	155	EMPRESTIMO BB CONTRATO 018.119.772	6.248,50	6.615,11	366,61	0
2.01.01.01.39	157	EMPRESTIMO BB CONTRATO 018.119.815	1.793,64	1.796,13	2,49	0
2.01.01.01.42	159	EMPRESTIMO BB CONTRATO 40/06103-5	55.263,35	44.210,75	0	11.052,60
2.01.01.01.43	160	EMPRESTIMO BB CONTRATO 40/06537-5	43.710,56	35.763,20	0	7.947,36
2.01.01.01.46	655	BANCO ITAU DESCONTO DE TITULOS	410.734,74	410.734,74	0	0
2.01.01.01.47	656	EMPRESTIMO BB CONTRATO 018.124.110	950.000,00	950.000,00	0	0
2.01.01.01.48	712	BANCO ITAU CONTA VINCULADA 60980	0	609.761,48	609.761,48	0
2.01.01.01.49	657	EMPRESTIMO SICREDI CONTRATO B71037740-0	2.500.000,00	2.166.666,64	0	333.333,36
2.01.01.01.50	711	EMPRESTIMO SICREDI CONTRATO B81034355-8	0	947.368,42	1.200.000,00	252.631,58
2.01.01.01.51	716	EMPRESTIMO SICREDI CONTRATO B81034356	0	300.000,00	1.082.000,00	782.000,00
2.01.01.01.52	717	EMPRESTIMO BB CONTRATO 18.124.565	0	0	755.000,00	755.000,00
2.01.01.01.66	719	BANCO BRADESCO TITULOS DESCONTADOS	0	805.960,00	928.760,00	122.800,00
2.01.01.01.67	163	EMPRESTIMO BB CONTRATO 018.1204.486	24.694,56	0	0	24.694,56
2.01.01.01.78	508	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES ROLEMAQ	6.134,83	6.134,83	0	0
2.01.01.01.83	582	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES GEIGER	41.666,56	31.250,04	0	10.416,52
2.01.01.01.88	603	EMPRESTIMO BB CONTRATO 18.122.808	416.666,62	312.499,98	0	104.166,64
2.01.01.01.89	621	EMPRESTIMO SICREDI CONTRATO B61036610-4P	311.000,00	311.000,00	0	0
2.01.01.01.90	623	EMPRESTIMO ITAU CONTRATO 1128244355	392.338,93	392.338,93	0	0

(continuação)

2.01.01.01.91	634	BANCO ITAU CONTA VINCULADA	497.910,95	2.708.274,69	2.210.363,74	0
2.01.01.01.93	638	EMPRESTIMO BB CONTRATO 18.120.486	244.661,54	209.709,84	0	34.951,70
2.01.01.01.95	641	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES ARCELORMITTAL	8.351,20	6.263,40	0	2.087,80
2.01.01.01.96	642	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES INDUSCABOS	12.036,72	6.878,40	0	5.158,32
2.01.01.01.97	643	FINANCIAMENTO CARTÃO BNDES INDUSCABOS	11.417,54	6.525,26	0	4.892,28
2.01.01.01.98	644	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES INDUSCABOS	12.651,44	7.230,68	0	5.420,76
2.01.01.01.99	645	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES ARCELORMITTAL	8.351,36	6.263,16	0	2.088,20
2.01.01.04		FORNECEDORES	5.844.951,43	37.115.282,44	38.102.582,66	6.832.251,65
2.01.01.04.01	171	FORNECEDORES	5.844.951,43	37.115.282,44	38.102.582,66	6.832.251,65
2.01.01.07		OBRIGACOES FISCAIS	70.859,01	194.731,14	273.619,00	149.746,87
2.01.01.07.01	174	ICMS A PAGAR	77,37	712,8	0	635,43
2.01.01.07.05	177	PIS A PAGAR	279,85	0	279,85	0
2.01.01.07.07	179	COFINS A PAGAR	64.207,01	64.207,01	0	0
2.01.01.07.08	180	ISS RETIDO NA FONTE A RECOLHER	4.665,46	6.087,60	6.675,68	5.253,54
2.01.01.07.10	181	IRPJ A RECOLHER	0	0	102.182,58	102.182,58
2.01.01.07.11	182	ISS A PAGAR	175,19	6.794,32	10.323,78	3.704,65
2.01.01.07.13	183	CSLL A RECOLHER	0	0	27.262,01	27.262,01
2.01.01.07.27	196	IR SOBRE SALARIO (0561)	1.129,20	92.397,03	100.666,29	9.398,46
2.01.01.07.30	197	IR SOBRE SERVICOS (1708)	188,24	3.381,89	3.640,29	446,64
2.01.01.07.32	198	IR SOBRE COMISSOES (8045)	0	2.320,79	2.457,95	137,16
2.01.01.07.33	199	COFINS PIS E CSLL RETIDO NA FONTE A REC	580,33	11.076,34	11.905,97	1.409,96
2.01.01.07.34	200	INSS RETIDO A RECOLHER	116,06	7.753,36	8.224,60	587,3

(continuação)

2.01.01.08		OUTRAS OBRIGACOES	280.718,11	5.071.858,75	5.165.728,71	374.588,07
2.01.01.08.01	202	INSS A RECOLHER	105.252,46	1.345.254,18	1.339.651,66	99.649,94
2.01.01.08.02	203	FGTS A RECOLHER	19.241,47	285.219,71	286.233,46	20.255,22
2.01.01.08.04	204	PRO-LABORE A PAGAR	8.726,00	134.227,06	134.527,06	9.026,00
2.01.01.08.06	205	CONTRIBUICAO SINDICAL A PAGAR	1.276,56	26.753,15	25.441,52	2.588,19
2.01.01.08.07	206	RESCISOES A PAGAR	1.516,28	215.432,02	231.682,61	14.734,31
2.01.01.08.08	207	ORDENADOS E SALARIO A PAGAR	150.369,00	3.010.581,99	3.095.417,15	235.204,16
2.01.01.08.16	215	PENSAO ALIMENTICIA A PAGAR	77,98	2.029,17	413,78	1.693,37
2.01.01.08.18	713	ADIANTAMENTO DE SALARIOS A PAGAR	0	52.361,47	52.361,47	0
2.01.01.10		CONTAS DIVERSAS	7.623.220,39	20.324.004,44	22.175.133,27	9.474.349,22
2.01.01.10.01	219	OUTRAS CONTAS A PAGAR	1.059.999,99	381.420,00	2.380.745,75	3.059.325,74
2.01.01.10.02	221	ADIANTAMENTO DE CLIENTES	6.412.998,09	15.546.277,30	14.188.846,04	5.055.566,83
2.01.01.10.03	222	DEVOLUCOES A COMPENSAR	130.080,18	4.387.558,14	5.576.792,48	1.319.314,52
2.01.01.10.10	619	DEPOSITOS NAO IDENTIFICADOS	20.142,13	8.749,00	28.749,00	40.142,13
2.01.01.11		PROVISOES	408.037,60	563.012,62	722.881,97	567.906,95
2.01.01.11.01	224	PROVISOES DE FERIAS E ENCARGOS	329.910,64	192.368,63	364.897,39	502.439,40
2.01.01.11.02	225	PROVISAO 13 SALARIO E ENCARGOS	78.126,96	370.643,99	357.984,58	65.467,55
2.01.04		PASSIVO EXIGIVEL A LONGO PRAZO	0	0	3.408.266,81	3.408.266,81
2.01.04.12		EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	0	0	3.408.266,81	3.408.266,81
2.01.04.12.01	228	EMPRESTIMO BADESUL	0	0	408.477,45	408.477,45
2.01.04.12.02	724	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES ALCONT	0	0	4.305,45	4.305,45
2.01.04.12.03	725	EMPRESTIMO BB CONTRATO 40/06103-5	0	0	210.458,35	210.458,35
2.01.04.12.04	726	EMPRESTIMO BB CONTRATO 40/06537-5	0	0	27.815,84	27.815,84
2.01.04.12.05	727	EMPRESTIMO SICREDI CONTRATO B71037740-0	0	0	1.888.888,84	1.888.888,84
2.01.04.12.06	728	EMPRESTIMO SICREDI CONTRATO B81034355-8	0	0	863.157,90	863.157,90

(conclusão)

2.01.04.12.07	729	FINANCIAMENTO CARTAO BNDES INDUSCABOS	0	0	1.720,08	1.720,08
2.01.04.12.08	730	FINANCIAMENTO CARTAO BNDS INDUSCABOS	0	0	1.632,98	1.632,98
2.01.04.12.09	731	FINANCIAMENTO CARTAO BNDS INDUSCABOS	0	0	1.809,92	1.809,92
2.02		PATRIMONIO LIQUIDO	3.466.681,46	1.198.478,45	2.845.899,91	5.114.102,92
2.02.01		CAPITAL E RESERVAS	3.466.681,46	1.198.478,45	2.845.899,91	5.114.102,92
2.02.01.01		CAPITAL SOCIAL	1.000.000,00	0	0	1.000.000,00
2.02.01.01.01	244	CAPITAL SOCIAL	1.000.000,00	0	0	1.000.000,00
2.02.01.09		LUCROS (PREJUIZOS) ACUMULADOS	2.466.681,46	1.198.478,45	2.845.899,91	4.114.102,92
2.02.01.09.01	254	LUCROS ACUMULADOS	6.625.887,75	308.580,65	2.845.899,91	9.163.207,01
2.02.01.09.02	255	(-) PREJUIZOS ACUMULADOS	4.159.206,29	889.897,80	0	5.049.104,09

Fonte: Fornecido pela empresa. (2018)

## Quadro 2 Demonstração do Resultado do Exercício

(continua)

Conta		Descrição	Saldo Inicial	Débito	Crédito	Saldo Final
3		RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO	0	267.541.955,91	267.541.955,91	0
3.01		RECEITA BRUTA DE VENDAS	0	60.217.020,83	60.217.020,83	0
3.01.01		RECEITA BRUTA DE VENDAS	0	60.217.020,83	60.217.020,83	0
3.01.01.01		RECEITA BRUTA DE VENDAS	0	47.233.227,64	47.233.227,64	0
3.01.01.01.02	258	VENDAS DE PRODUTOS	0	42.584.687,13	42.584.687,13	0
3.01.01.01.03	259	VENDA DE SUCATAS	0	317.133,45	317.133,45	0
3.01.01.01.07	262	VENDA EXPORTACAO	0	4.331.407,06	4.331.407,06	0
3.01.01.02		RECEITAS PRESTACAO DE SERVICOS	0	346.073,07	346.073,07	0
3.01.01.02.02	264	PRESTACAO DE SERVICIO	0	346.073,07	346.073,07	0

(continuação)

3.01.01.03		DED. RECEITA BRUTA DE SERVICOS	0	11.245.016,58	11.245.016,58	0
3.01.01.03.01	269	PIS S/FATURAMENTO	0	510.413,07	510.413,07	0
3.01.01.03.02	270	COFINS S/FATURAMENTO	0	2.348.483,56	2.348.483,56	0
3.01.01.03.03	271	ICMS S/VENDAS	0	2.802.876,66	2.802.876,66	0
3.01.01.03.06	273	ISS	0	10.323,78	10.323,78	0
3.01.01.03.07	274	DEVOLUCAO DE VENDAS	0	5.519.792,48	5.519.792,48	0
3.01.01.03.14	478	IPI SOBRE VENDAS	0	48.964,70	48.964,70	0
3.01.01.03.15	564	LAUDOS E ARTS	0	4.162,33	4.162,33	0
3.01.01.04		DESPESAS VARIAVEIS DE VENDA	0	1.392.703,54	1.392.703,54	0
3.01.01.04.01	524	SERVICO DE GUINCHO NA VENDA	0	56.959,08	56.959,08	0
3.01.01.04.02	525	CUSTO MONTAGEM EXTERNA	0	258.023,63	258.023,63	0
3.01.01.04.03	526	CUSTO DE TRANSPORTE PROPRIO	0	97.068,33	97.068,33	0
3.01.01.04.05	528	FRETES NAS VENDAS	0	720.478,87	720.478,87	0
3.01.01.04.06	559	COMISSOES SOBRE VENDAS	0	190.081,59	190.081,59	0
3.01.01.04.07	578	LAUDOS E ARTS	0	70.092,04	70.092,04	0
3.02		COMPRAS	0	115.853.907,62	115.853.907,62	0
3.02.03		COMPRAS	0	99.035.034,77	99.035.034,77	0
3.02.03.03		COMPRAS	0	99.035.034,77	99.035.034,77	0
3.02.03.03.01	284	ESTOQUE INICIAL DE MATERIA-PRIMA	0	17.284.201,89	17.284.201,89	0
3.02.03.03.02	285	ESTOQUE INICIAL DE PRODUTOS ACABADOS	0	5.944.427,01	5.944.427,01	0
3.02.03.03.03	286	FRETES COMPRAS	0	286.322,75	286.322,75	0
3.02.03.03.04	287	COMPRA DE MATERIA-PRIMA	0	32.587.438,29	32.587.438,29	0
3.02.03.03.06	595	COMPRA DE MERCADORIA PARA REVENDA	0	6.000,00	6.000,00	0
3.02.03.03.08	290	SERVICOS DE TERCEIROS	0	240.476,73	240.476,73	0

(continuação)

3.02.03.03.10	291	INDUSTRIALIZACAO EFETUADA POR TERCEIROS	0	1.408.623,67	1.408.623,67	0
3.02.03.03.28	299	ESTOQUE FINAL DE MATERIA-PRIMA	0	28.684.450,55	28.684.450,55	0
3.02.03.03.29	300	ESTOQUE FINAL DE PRODUTOS ACABADOS	0	8.927.186,88	8.927.186,88	0
3.02.03.03.30	723	ESTOQUE FINAL DE PRODUTOS EM ELABORACAO	0	3.665.907,00	3.665.907,00	0
3.02.04		DEDUCOES DE COMPRAS	0	10.105.760,97	10.105.760,97	0
3.02.04.04		DEDUCOES DE COMPRAS	0	10.105.760,97	10.105.760,97	0
3.02.04.04.01	302	DEVOLUCAO COMPRAS DE MERCADORIAS	0	477.590,40	477.590,40	0
3.02.04.04.02	303	ICMS S/COMPRAS	0	2.810.132,70	2.810.132,70	0
3.02.04.04.03	304	IPI S/COMPRAS	0	1.338.733,52	1.338.733,52	0
3.02.04.04.04	305	PIS S/COMPRAS	0	982.346,35	982.346,35	0
3.02.04.04.05	306	COFINS S/COMPRAS	0	4.496.958,00	4.496.958,00	0
3.02.05		CUSTOS COM PESSOAL MAQUINAS	0	420.386,23	420.386,23	0
3.02.05.05		CUSTOS COM PESSOAL MAQUINAS	0	420.386,23	420.386,23	0
3.02.05.05.02	309	SALARIOS E ORDENADOS	0	221.293,69	221.293,69	0
3.02.05.05.03	310	13 SALARIO	0	48.768,15	48.768,15	0
3.02.05.05.05	311	FÉRIAS	0	34.727,11	34.727,11	0
3.02.05.05.08	314	HORAS EXTRAS	0	21.388,45	21.388,45	0
3.02.05.05.09	315	AVISO PREVIO E INDENIZACOES	0	3.908,34	3.908,34	0
3.02.05.05.12	317	FGTS	0	20.670,61	20.670,61	0
3.02.05.05.13	318	INSS	0	69.629,88	69.629,88	0
3.02.06		OUTROS CUSTOS	0	1.348.363,10	1.348.363,10	0
3.02.06.06		OUTROS CUSTOS	0	1.348.363,10	1.348.363,10	0
3.02.06.06.01	335	MANUTENCAO E REPAROS DE PREDIOS	0	57.860,53	57.860,53	0

(continuação)

3.02.06.06.02	336	ENERGIA ELETRICA	0	100.499,70	100.499,70	0
3.02.06.06.03	337	AGUA	0	11.614,42	11.614,42	0
3.02.06.06.04	338	COMBUSTIVEIS FABRICA	0	65.363,94	65.363,94	0
3.02.06.06.06	339	SEGURO DE INSTALACOES	0	3.882,61	3.882,61	0
3.02.06.06.07	340	DEPRECIACOES	0	247.606,14	247.606,14	0
3.02.06.06.11	344	MANUTENCAO DE MAQUINAS	0	137.037,14	137.037,14	0
3.02.06.06.13	345	DESPEAS COM VIGILANCIA	0	29.544,80	29.544,80	0
3.02.06.06.14	346	DESPEAS COM ALUGUEIS	0	24.453,95	24.453,95	0
3.02.06.06.15	347	DESPEAS COM IMPORTACAO	0	361.701,54	361.701,54	0
3.02.06.06.16	348	DESPEAS COM TRATAMENTO DE RESIDUOS	0	24.706,00	24.706,00	0
3.02.06.06.20	351	DESPEAS COM DESENVOLVIMENTO DE PROJETO	0	7.255,00	7.255,00	0
3.02.06.06.25	352	DESPESA COM VEICULOS	0	6.460,00	6.460,00	0
3.02.06.06.45	356	SERVICO DE GUINCHO	0	31.733,14	31.733,14	0
3.02.06.06.53	359	MATERIAL DE HIGIENE	0	9.233,20	9.233,20	0
3.02.06.06.56	362	DESPEAS COM LOCACAO DE VEICULOS ADM	0	29.208,53	29.208,53	0
3.02.06.06.63	618	MATERIAL DE SEGURANCA E EPIS	0	44.573,94	44.573,94	0
3.02.06.06.66	700	ADEQUACOES NRS	0	48.235,51	48.235,51	0
3.02.06.06.67	701	DESPEAS COM EMPILHADEIRA	0	70.215,22	70.215,22	0
3.02.06.06.68	702	MATERIAL DE LIMPEZA	0	4.555,30	4.555,30	0
3.02.06.06.69	705	ADEQUACOES ERGONOMIA	0	16.729,43	16.729,43	0
3.02.06.06.70	709	DESPEAS COM GESTAO AMBIENTAL	0	15.393,06	15.393,06	0
3.02.06.06.71	720	DESPESA COM LOCACAO DE EQUIPAMENTOS	0	500	500	0
3.02.07		CUSTOS COM PESSOAL PRODUCAO	0	1.763.580,08	1.763.580,08	0

(continuação)

3.02.07.08		CUSTOS COM PESSOAL PRODUCAO	0	1.763.580,08	1.763.580,08	0
3.02.07.08.01	529	SALARIOS E ORDENADOS	0	975.680,48	975.680,48	0
3.02.07.08.02	530	HORAS EXTRAS	0	89.358,41	89.358,41	0
3.02.07.08.03	531	INSS	0	277.812,10	277.812,10	0
3.02.07.08.04	532	FGTS	0	84.421,15	84.421,15	0
3.02.07.08.05	533	FÉRIAS	0	122.516,98	122.516,98	0
3.02.07.08.06	534	13 SALARIO	0	126.068,55	126.068,55	0
3.02.07.08.07	555	RESCISOES	0	87.722,41	87.722,41	0
3.02.09		OUTROS CUSTOS COM PESSOAL	0	1.085.388,12	1.085.388,12	0
3.02.09.09		OUTROS CUSTOS COM PESSOAL	0	1.085.388,12	1.085.388,12	0
3.02.09.09.02	547	ALIMENTACAO	0	18.574,79	18.574,79	0
3.02.09.09.03	548	ASSISTENCIA MEDICA	0	5.947,84	5.947,84	0
3.02.09.09.04	549	UNIFORMES	0	25.149,54	25.149,54	0
3.02.09.09.05	550	CURSOS E TREINAMENTOS	0	9.905,38	9.905,38	0
3.02.09.09.06	551	ASSESSORIA EM SEGURANCA NO TRABALHO	0	61.291,67	61.291,67	0
3.02.09.09.07	552	EXAMES ADMISSIOAIS E DEMISSIOAIS	0	22.339,12	22.339,12	0
3.02.09.09.08	553	DESPEAS COM PROCESSOS TRABALHISTAS	0	179.894,38	179.894,38	0
3.02.09.09.09	574	AVISO PREVIO E INDENIZACOES	0	17.658,26	17.658,26	0
3.02.09.09.10	577	DESPEAS COM AGENCIAS DE EMPREGO	0	17.884,09	17.884,09	0
3.02.09.09.11	593	BENEFICIOS FLEXIVEIS	0	726.743,05	726.743,05	0
3.02.10		CUSTOS COM PESSOAL APOIO INDIRETO	0	745.672,15	745.672,15	0
3.02.10.01		CUSTOS COM PESSOAL APOIO INDIRETO	0	745.672,15	745.672,15	0

(continuação)

3.02.10.01.01	628	SALARIOS E ORDENADOS	0	405.586,21	405.586,21	0
3.02.10.01.02	629	HORAS EXTRAS	0	17.542,47	17.542,47	0
3.02.10.01.03	630	INSS	0	118.288,85	118.288,85	0
3.02.10.01.04	631	FGTS	0	32.980,82	32.980,82	0
3.02.10.01.05	632	FÉRIAS	0	48.024,21	48.024,21	0
3.02.10.01.06	633	13 SALARIOS	0	42.471,95	42.471,95	0
3.02.10.01.07	681	RESCISOES	0	80.777,64	80.777,64	0
3.02.11		CUSTOS COM PESSOAL APOIO DIRETO TANQUES	0	481.778,70	481.778,70	0
3.02.11.01		CUSTOS COM PESSOAL APOIO DIRETO TANQUES	0	481.778,70	481.778,70	0
3.02.11.01.01	665	SALARIOS E ORDENADOS	0	267.753,56	267.753,56	0
3.02.11.01.02	666	HORAS EXTRAS	0	31.699,14	31.699,14	0
3.02.11.01.03	667	INSS	0	80.959,94	80.959,94	0
3.02.11.01.04	668	FGTS	0	23.494,90	23.494,90	0
3.02.11.01.05	669	FÉRIAS	0	32.566,42	32.566,42	0
3.02.11.01.06	670	13 SALARIO	0	33.415,02	33.415,02	0
3.02.11.01.07	671	RESCISOES	0	11.889,72	11.889,72	0
3.02.12		CUSTOS COM PESSOAL APOIO DIRETO MAQUINAS	0	867.943,50	867.943,50	0
3.02.12.01		CUSTOS COM PESSOAL APOIO DIRETO MAQUINAS	0	867.943,50	867.943,50	0
3.02.12.01.01	674	SALARIOS E ORDENADOS	0	493.714,03	493.714,03	0
3.02.12.01.02	675	HORAS EXTRAS	0	39.954,82	39.954,82	0
3.02.12.01.03	676	INSS	0	141.749,20	141.749,20	0
3.02.12.01.04	677	FGTS	0	41.908,26	41.908,26	0
3.02.12.01.05	678	FÉRIAS	0	60.214,04	60.214,04	0

(continuação)

3.02.12.01.06	679	13 SALARIO	0	63.489,68	63.489,68	0
3.02.12.01.07	680	RESCISOES	0	26.913,47	26.913,47	0
3.04		OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	0	2.384.595,47	2.384.595,47	0
3.04.01		DESPESAS ADMINISTRATIVAS	0	540.668,90	540.668,90	0
3.04.01.02		DESPESAS ADMINISTRATIVAS	0	540.668,90	540.668,90	0
3.04.01.02.01	371	PRO-LABORES	0	134.525,70	134.525,70	0
3.04.01.02.02	372	SALARIOS E ORDENADOS	0	240.202,89	240.202,89	0
3.04.01.02.03	373	13 SALARIO	0	28.701,10	28.701,10	0
3.04.01.02.04	374	FÉRIAS	0	28.561,62	28.561,62	0
3.04.01.02.06	375	HORAS EXTRAS	0	131,85	131,85	0
3.04.01.02.07	376	AVISO PREVIO E INDENIZACOES	0	6.579,97	6.579,97	0
3.04.01.02.09	378	INSS	0	83.323,47	83.323,47	0
3.04.01.02.10	379	FGTS	0	18.642,30	18.642,30	0
3.04.02		OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	0	1.446.709,71	1.446.709,71	0
3.04.02.03		OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	0	688.025,87	688.025,87	0
3.04.02.03.01	383	MANUTENCAO E REPAROS	0	536,07	536,07	0
3.04.02.03.03	384	CORREIOS E MALOTES	0	6.811,62	6.811,62	0
3.04.02.03.04	385	ASSINATURAS E MENSALIDADES	0	26.771,34	26.771,34	0
3.04.02.03.08	388	MATERIAL DE ESCRITORIO	0	19.772,99	19.772,99	0
3.04.02.03.13	391	IMPOSTOS E TAXAS	0	101.980,05	101.980,05	0
3.04.02.03.15	392	MULTAS DE TRANSITO	0	2.631,21	2.631,21	0
3.04.02.03.18	394	DEPRECIACOES	0	29.302,43	29.302,43	0
3.04.02.03.22	396	HONORARIOS	0	154.996,34	154.996,34	0
3.04.02.03.23	397	DESPESAS COM INFORMATICA	0	64.333,22	64.333,22	0
3.04.02.03.24	398	HONORARIOS ADVOGATICIOS	0	62.898,28	62.898,28	0
3.04.02.03.25	399	DESPESAS COM CARTORIO	0	559,81	559,81	0
3.04.02.03.28	400	DESPESAS COM CONFRATERNIZACOES	0	3.403,50	3.403,50	0

(continuação)

3.04.02.03.30	402	DESPEZA C/ LOCACAO E MANUTENCAO DE SOFT	0	52.468,14	52.468,14	0
3.04.02.03.32	405	TELEFONE	0	12.000,16	12.000,16	0
3.04.02.03.38	408	CURSOS E TREINAMENTOS	0	5.522,14	5.522,14	0
3.04.02.03.43	411	DOACOES	0	1.691,00	1.691,00	0
3.04.02.03.46	414	AMORTIZACOES	0	36.397,37	36.397,37	0
3.04.02.03.47	415	DESPESAS COM IMPRESSOES	0	592,1	592,1	0
3.04.02.03.49	565	HONORARIOS ADMINISTRACAO	0	86.750,00	86.750,00	0
3.04.02.03.50	636	ENDOMARKETING	0	18.608,10	18.608,10	0
3.04.02.04		DESPESAS COMERCIAIS	0	385.401,54	385.401,54	0
3.04.02.04.01	418	DESPESAS COM FEIRAS	0	9.553,48	9.553,48	0
3.04.02.04.02	419	DESPESAS COM VIAGENS E ESTADIAS	0	178.220,25	178.220,25	0
3.04.02.04.06	422	BRINDES A CLIENTES	0	11.817,25	11.817,25	0
3.04.02.04.08	424	DESPESAS COM EXPORTACOES	0	40.698,03	40.698,03	0
3.04.02.04.10	426	DESPESAS COM CLIENTES	0	31.952,54	31.952,54	0
3.04.02.04.13	428	DESPESAS COM FOTOGRAFIAS	0	930	930	0
3.04.02.04.18	579	DESPESAS COM MARKETING	0	55.798,85	55.798,85	0
3.04.02.04.19	604	CURSOS E TREINAMENTOS	0	14.911,40	14.911,40	0
3.04.02.04.21	652	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	0	12.406,69	12.406,69	0
3.04.02.04.22	660	MULTAS POR DESACORDO COMERCIAL	0	17.790,33	17.790,33	0
3.04.02.04.24	704	DESPESAS COM CAMPANHA DE VENDAS	0	3.175,18	3.175,18	0
3.04.02.04.25	708	DESPESAS COM LOCACAO DE VEICULOS COMERCIAL	0	8.147,54	8.147,54	0
3.04.02.05		DESPESAS COM PESSOAL COMERCIAL	0	373.282,30	373.282,30	0
3.04.02.05.01	586	SALARIOS E ORDENADOS	0	206.990,10	206.990,10	0
3.04.02.05.03	588	INSS	0	58.385,90	58.385,90	0

(continuação)

3.04.02.05.04	589	FGTS	0	16.454,67	16.454,67	0
3.04.02.05.05	590	FÉRIAS	0	29.749,65	29.749,65	0
3.04.02.05.06	591	13 SALARIO	0	25.565,00	25.565,00	0
3.04.02.05.07	592	HORAS EXTRAS	0	2.032,03	2.032,03	0
3.04.02.05.08	699	RESCICOES	0	34.104,95	34.104,95	0
3.04.03		DESPEAS COM ASSISTENCIA TECNICA	0	374.578,22	374.578,22	0
3.04.03.03		DESPEAS COM ASSISTENCIA TECNICA	0	281.582,19	281.582,19	0
3.04.03.03.01	558	DESPEAS COM ASSISTENCIA TECNICA	0	281.582,19	281.582,19	0
3.04.03.04		DESPEAS COM PESSOAL ASSISTENCIA	0	92.996,03	92.996,03	0
3.04.03.04.01	692	SALARIOS E ORDENADOS	0	58.413,20	58.413,20	0
3.04.03.04.02	693	HORAS EXTRAS	0	64,71	64,71	0
3.04.03.04.03	694	INSS	0	15.824,86	15.824,86	0
3.04.03.04.04	695	FGTS	0	4.684,66	4.684,66	0
3.04.03.04.05	696	FÉRIAS	0	7.370,88	7.370,88	0
3.04.03.04.06	697	13 SALARIO	0	6.637,72	6.637,72	0
3.04.04		DESPEAS TRIBUTARIAS	0	22.638,64	22.638,64	0
3.04.04.01		DESPEAS TRIBUTARIAS	0	22.638,64	22.638,64	0
3.04.04.01.01	562	CONTRIBUICAO SINDICAL	0	5.100,00	5.100,00	0
3.04.04.01.04	625	IPI SOBRE DEVOLUCOES DE SIMPLES REMESSA	0	30	30	0
3.04.04.01.05	648	ICMS DIFAL EC 87	0	17.508,64	17.508,64	0
3.07		DESPEAS FINANCEIRAS	0	1.105.697,96	1.105.697,96	0
3.07.01		DESPEAS FINANCEIRAS	0	1.105.697,96	1.105.697,96	0
3.07.01.01		DESPEAS FINANCEIRAS	0	1.105.697,96	1.105.697,96	0
3.07.01.01.01	430	JUROS PAGOS OU INCORRIDOS	0	745.634,84	745.634,84	0
3.07.01.01.02	431	DESCONTOS CONCEDIDOS	0	25.391,86	25.391,86	0

(continuação)

3.07.01.01.05	434	DESPEAS BANCARIAS	0	112.469,72	112.469,72	0
3.07.01.01.08	436	MULTAS PAGAS	0	2.468,93	2.468,93	0
3.07.01.01.12	440	JUROS CHEQUE ESPECIAL	0	98.606,08	98.606,08	0
3.07.01.01.13	441	JUROS SOBRE DUPLICATAS DESCONTADAS	0	7.255,97	7.255,97	0
3.07.01.01.16	491	IOF	0	72.657,84	72.657,84	0
3.07.01.01.20	714	SEGUROS COM EMPRESTIMOS	0	28.509,00	28.509,00	0
3.07.01.01.21	715	JUROS ANTECIPACAO CONTRATO DE CAMBIO	0	12.703,72	12.703,72	0
3.08		RECEITAS FINANCEIRAS	0	328.742,19	328.742,19	0
3.08.01		RECEITAS FINANCEIRAS	0	328.742,19	328.742,19	0
3.08.01.01		RECEITAS FINANCEIRAS	0	328.742,19	328.742,19	0
3.08.01.01.01	444	DESCONTOS OBTIDOS	0	20.174,16	20.174,16	0
3.08.01.01.03	445	RENDIMENTOS DE APLICACOES FINANCEIRAS	0	16.876,21	16.876,21	0
3.08.01.01.04	446	VARIACAO CAMBIAL ATIVA	0	37.985,70	37.985,70	0
3.08.01.01.05	447	RECEITAS DIVERSAS	0	252.086,79	252.086,79	0
3.08.01.01.08	492	JUROS RECEBIBOS	0	1.596,43	1.596,43	0
3.08.01.01.09	707	LUCROS, DIVIDENDOS E SOBRAS RECEBIDAS	0	22,9	22,9	0
3.10		GANHOS E PERDAS DE CAPITAL NOS INVEST	0	98.990,64	98.990,64	0
3.10.06		GANHOS E PERDAS DE CAPITAL NO IMOBILIZADO	0	98.990,64	98.990,64	0
3.10.06.01		GANHOS E PERDAS DE CAPITAL NO IMOB	0	98.990,64	98.990,64	0
3.10.06.01.01	454	GANHOS E PERDAS ALIENACAO DE ATIVO IMOB	0	41.730,64	41.730,64	0

(continuação)

3.10.06.01.02	482	RECEITA VENDA BEM DO ATIVO IMOBILIZADO	0	57.260,00	57.260,00	0
3.12		RESULTADO ANTES DAS PROVISÕES TIBUTARIA	0	27.262,01	27.262,01	0
3.12.01		PROVISÃO P/CONTRIB SOCIAL	0	27.262,01	27.262,01	0
3.12.01.01		PROVISÃO P/CONTRIB SOCIAL	0	27.262,01	27.262,01	0
3.12.01.01.01	464	CONTRIB SOCIAL	0	27.262,01	27.262,01	0
3.13		RESULTADO ANTES DAS PROVISÕES TIBUTARIA	0	102.182,58	102.182,58	0
3.13.01		PROVISÕES P/IRPJ	0	102.182,58	102.182,58	0
3.13.01.01		PROVISÕES P/IRPJ	0	102.182,58	102.182,58	0
3.13.01.01.01	466	IRPJ	0	102.182,58	102.182,58	0
3.14		LUCRO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	0	5.255,75	5.255,75	0
3.14.01		LUCRO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	0	5.255,75	5.255,75	0
3.14.01.01		LUCRO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	0	5.255,75	5.255,75	0
3.14.01.01.02	608	PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	0	5.255,75	5.255,75	0
3.99		RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	0	87.418.300,86	87.418.300,86	0
3.99.01		RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	0	87.418.300,86	87.418.300,86	0
3.99.01.01		RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	0	87.418.300,86	87.418.300,86	0
3.99.01.01.01	611	RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	0	87.418.300,86	87.418.300,86	0
5		CONTAS TRANSITÓRIAS	0	10.825.548,20	10.825.548,20	0
5.01		CONTAS TRANSITÓRIAS	0	10.825.548,20	10.825.548,20	0
5.01.10		CONTAS TRANSITÓRIAS	0	10.825.548,20	10.825.548,20	0
5.01.10.10		CONTAS TRANSITÓRIAS	0	10.825.548,20	10.825.548,20	0
5.01.10.10.01	474	ICMS CONTA CORRENTE	0	5.673.337,99	5.673.337,99	0
5.01.10.10.02	475	IPI CONTA CORRENTE	0	1.338.831,32	1.338.831,32	0
5.01.10.10.03	476	PIS CONTA CORRENTE	0	687.015,06	687.015,06	0

(conclusão)

5.01.10.10.04	477	COFINS CONTA CORRENTE	0	3.126.363,83	3.126.363,83	0
---------------	-----	-----------------------	---	--------------	--------------	---

Fonte: Fornecido pela empresa. (2018)

Conforme mencionado, na seção seguinte apresenta-se o *Balanced Scorecard* proposto para a empresa objeto de estudo. Alguns indicadores como: análise de lucratividade, prazo médio de estocagem, envio de relatório de informação de clientes devedores, Matriz BCG, as cinco forças de Porter e Benchmarking, foram sugeridos com base nas demonstrações contábeis.

## 4.2 IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O processo de implantação do *Balanced Scorecard* na empresa objeto de estudo, foi desenvolvido com base nas necessidades verificadas pelos responsáveis da empresa, contabilista e observação do participante, com o intuito de melhorias para a mesma, visando seu crescimento econômico e financeiro perante o mercado atual. Ainda, foram analisados o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado para o desenvolvimento dos indicadores. Do mesmo modo, foram embasadas a missão, visão e valores existentes da mesma.

### 4.2.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira demonstra como a empresa é vista por seus proprietários. Foi desenvolvido em uma planilha de *Excel*, possíveis melhorias em seus aspectos financeiros, onde com as mesmas, poderá ser verificado se a execução da estratégia da empresa está gerando melhoria em seus resultados. O Quadro 3 apresenta as perspectivas financeiras implementadas.

Quadro 3 Perspectiva Financeira

<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>AÇÕES</b>
Aumento da receita bruta total	Faturamento	Aumento de 25% sobre receita do ano anterior	Fidelização dos clientes atuais, e prospecção de novos clientes.
Aumentar a Lucratividade da empresa	Controle de compras de matéria-prima	Redução de 5% dos custos com matéria-prima	Novos Fornecedores e renegociar contratos com parceiros, comparando 3 ou mais
Reduzir o Prazo Médio de Estocagem	Prazo Médio de Estocagem	Reduzir 30% do Prazo Médio de Estocagem	Menos manutenções e manuseio, diminuindo probabilidade de quebras/perdas de peças, assim como diminuir gastos com pessoal.
Divisão da Área Financeira	Desenvolvimento do Plano de Ação 5W2H	Divisão de Áreas Específicas de Recebimento e Pagamento	Desenvolver um organograma do setor financeiro

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

Com base no Quadro 3, é possível verificar em que aspectos a empresa objeto de estudo necessita melhorar seus índices financeiros como por exemplo: aumento da receita bruta, aumento de sua lucratividade, reduzir seu prazo médio de estocagem e dividir as áreas financeiras da empresa, conseqüentemente suas metas serão respectivamente, o aumento de 25% da receita sobre o ano anterior, redução dos custos com matéria-prima, redução de 30% do Prazo Médio de Estocagem e, por fim, divisão de áreas específicas de recebimento e de pagamento.

#### 4.2.1.1 Aumento da Receita Bruta Total

No quadro 4 é apresentado o indicador referente ao aumento da receita bruta total, foi verificado através do Balanço Patrimonial, juntamente com a Demonstração do Resultado do Exercício, e o contador da empresa objeto de estudo.

Quadro 4 Aumento da Receita Bruta Total

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>AÇÕES</b>
Aumento da receita bruta total	Faturamento	Aumento de 25% sobre receita do ano anterior	Fidelização dos clientes atuais, e prospecção de novos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

Seu objetivo principal é o aumento da receita bruta, o mesmo tem sua meta fundamental, o aumento de 25% do faturamento sobre a receita do ano anterior, suas ações necessárias para concluir esta meta serão, a fidelização dos clientes atuais, visando a prospecção de novos clientes. O indicador a ser analisado será o de faturamento, com análise horizontal da DRE comparando os valores de um exercício para outros. A empresa ganha através deste indicador um crescimento maior no mercado atual, com a fidelização dos clientes, assim como, a busca de novos.

#### 4.2.1.2 Aumentar a Lucratividade da empresa

O quadro 5 apresenta, de que forma será o aumento da lucratividade da empresa. Visto através do Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício da empresa objeto de estudo.

Quadro 5 Aumentar a Lucratividade da Empresa

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>AÇÕES</b>
Aumentar a Lucratividade da empresa	Controle de compras de matéria-prima	Redução de 5% dos custos com matéria-prima	Novos Fornecedores e renegociar contratos com parceiros, comparando 3 ou mais

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

Este processo tem por objetivo aumentar a lucratividade da empresa objeto de estudo. Serão utilizados indicadores relacionados a controle de compras de matéria-prima, sendo sua principal meta, reduzir 5% os custos com matéria-prima. A ação para o desenvolvimento deste indicador é buscar novos fornecedores, e renegociar contratos com parceiros, confrontando três ou mais fornecedores. Através deste indicador a empresa poderá verificar a necessidade de compra de materiais, verificando um fornecedor específico, para evitar compras de fornecedores

repetidos, conseqüentemente, podendo aumentar o seu estoque e seu custo. A empresa se torna mais seletiva em seus produtos, através da comparação entre os fornecedores, podendo escolher com um preço mais acessível assim como evitar compras desnecessárias.

#### 4.2.1.3 Redução do Prazo Médio de Estocagem

O quadro 6 demonstra como será a redução do prazo médio de estocagem.

Quadro 6 Redução do Prazo Médio de Estocagem

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>AÇÕES</b>
Reduzir o Prazo Médio de Estocagem	Prazo Médio de Estocagem	Reduzir 30% de seu Prazo Médio de Estocagem	Menos manutenções e manuseio, diminuindo probabilidade de quebras/perdas de peças, assim como diminuir gastos com pessoal.

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

Através deste processo, sua principal meta é reduzir em 30% o Prazo Médio de Estocagem. Sua ação diminuirá manutenções e manuseio, havendo uma probabilidade menor de quebras/perdas de peças, assim como os gastos com pessoal. O indicador utilizado analisará no decorrer dos meses seu prazo médio de estocagem, fazendo com que o setor das compras controle, as quantidades compradas, conseqüentemente os pedidos sejam mais corretos, diminuindo as compras repetidas de materiais. A empresa ganha através deste indicador um controle de seu prazo médio de estocagem, fazendo com que seus estoques sejam renovados mais rapidamente, podendo manter um produto sempre com um grau de qualidade melhor.

#### 4.2.1.4 Divisão da Área Financeira

O quadro 7 demonstra a divisão da área financeira. Apresentado pela direção através do contador da empresa, como possível auxílio na gestão da mesma.

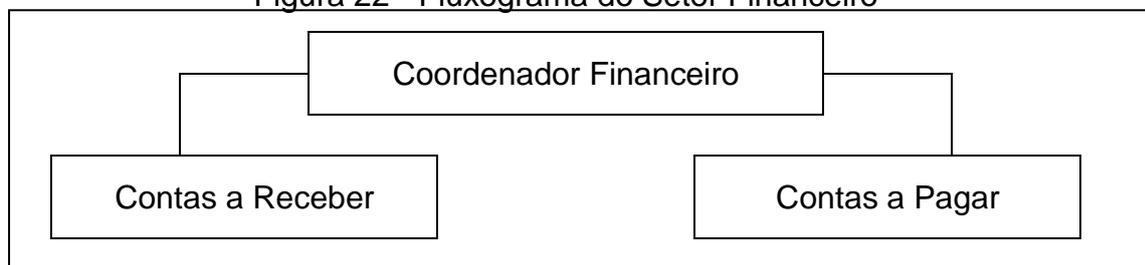
Quadro 7 Divisão da Área Financeira

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Divisão da Área Financeira	Desenvolvimento do Plano de Ação 5W2H	Divisão de Áreas Específicas de Recebimento e Pagamento	Desenvolver um organograma do setor financeiro

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Com este indicador, sua principal meta será a divisão das áreas específicas de recebimento e de pagamento (conforme Figura 22), fazendo com que não seja centralizado as informações em apenas uma pessoa. Consequentemente irá dividir as funções, fazendo com que sejam exercidos os controles e as baixas com um grau de efetividade maior. Será desenvolvido o Plano de Ação 5W2H para o controle do Coordenador Financeiro para este processo. A empresa, após esta divisão, ganha qualidade em seus processos financeiros, com uma agilidade maior e controle mais qualificado entre os respectivos setores.

Figura 22 - Fluxograma do Setor Financeiro



Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

A Figura 22 apresenta a separação criada para o Setor em pleito. Assim, organizam-se as atividades do mesmo.

Quadro 8 Plano de Ação 5W2H – Setor Financeiro

(continua)

PLANO DE AÇÃO 5W2H	
<b>PLANO DE AÇÃO:</b> Divisão da Área Financeira	<b>DATA REALIZADA:</b>
<b>DATA PREVISÃO:</b> 05/07/2019	
<b>RESPONSÁVEL:</b> Coordenador Financeiro	
<b>OBJETIVO:</b> Divisão da Área Financeira	

(conclusão)

5W					2H		Status
O quê? (What?)	Porque? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando (When?)	Como? (How?)	Quanto Custa? (How Much?)	
Contas a pagar	Melhorar o controle financeiro do contas a pagar da empresa	Setor Financeiro	Funcionário 1	Junho de 2019	Fluxograma	Custo hora pré-determinado pela empresa	
Contas a Receber	Melhorar o controle financeiro do contas a receber da empresa	Setor Financeiro	Funcionário 2	Junho de 2019	Fluxograma	Custo hora pré-determinado pela empresa	

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

Após realizado todos os indicadores financeiros propostos, a empresa objeto de estudo, manterá com a perspectiva Financeira com o objetivo de melhorar seus números, visando seu crescimento operacional, tornando a mesma com um grau competitivo maior, perante seus concorrentes.

#### 4.2.2 Perspectiva Cliente

A perspectiva do cliente irá descrever como a empresa objeto de estudo pretende atrair, reter e aprofundar os relacionamentos com os clientes visados ao diferenciar-se dos concorrentes. O sucesso na perspectiva do cliente deve levar à melhora dos objetivos da perspectiva financeira para crescimento do faturamento e do lucro. Foi analisado junto ao contador da empresa, através do Balanço Patrimonial, para o desenvolvimento destes indicadores.

Quadro 9 Perspectiva de Clientes

(continua)

CLIENTES			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Reduzir o tempo na entrega de produtos e conclusão de serviço.	Dias para entrega de produtos e tempo de desenvolvimento dos projetos.	Zerar atrasos em relação a datas acordadas.	Avaliar as expectativas de prazo pelo cliente e melhorias de processos internos no processamento de pedidos.

(conclusão)

Envio de Relatório de informação de clientes devedores	Implantação de relatórios automáticos de informação de clientes devedores	Diminuir os clientes Devedores.	Parametrização de relatórios de clientes inadimplentes para envio automático por e-mail semanalmente para os vendedores e gestores
Desenvolver o Setor de Serviço de Atendimento ao Consumidor	Desenvolvimento do Plano de Ação 5W2H, para controle da empresa	Criar um setor para atendimento ao cliente	Demanda de clientes da empresa.
Desenvolver um Setor de Pós-Venda	Desenvolvimento do Plano de Ação 5W2H, para controle da empresa	Criar um Setor de Pós-venda	Controle através das Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

Com base no Quadro 9 é possível verificar que tem como objetivo principal, a redução do tempo na entrega de produtos, assim como, envio de relatórios de informação dos clientes devedores, também será desenvolvido um serviço de atendimento ao consumidor, bem como, um setor de pós-venda, com o intuito da empresa objeto de estudo, obter controles de clientes mais favoráveis, visando uma melhora em seus índices de clientes.

#### 4.2.2.1 Redução do tempo na entrega de Produtos e Conclusão do Serviço

O Quadro 10 demonstra como desenvolverá o respectivo indicador de redução do tempo da entrega de produtos e a conclusão do serviço.

Quadro 10 Redução do Tempo na Entrega de Produtos e Conclusão do Serviço

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>AÇÕES</b>
Reduzir o tempo na entrega de produtos e conclusão de serviço.	Dias para entrega de produtos e tempo de desenvolvimento dos projetos.	Zerar atrasos em relação a datas acordadas.	Avaliar as expectativas de prazo pelo cliente e melhorias de processos internos no processamento de pedidos.

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

Através deste indicador apresentado, que se obtém como objetivo geral a redução do tempo na entrega dos produtos, assim como, a conclusão do serviço. Com o indicador será feita uma análise do tempo necessário para a empresa entregar um produto, e o tempo que a mesma leva para desenvolver seus projetos no setor de engenharia dos itens tanque de aço inox até a data de sua entrega final. A principal meta é zerar atrasos em relação a datas acordadas, e a ação necessária será avaliar as expectativas de prazo pelo cliente, assim como, a melhoria de processos internos no processamento de pedidos. A empresa ganha através deste indicador, um controle melhor nas datas acordadas com os clientes, podendo entregar seus produtos sem atrasos.

#### 4.2.2.2 Relatório de Informação de Clientes Devedores

No Quadro 11 demonstra de que forma funcionará o relatório de informação de clientes devedores.

Quadro 11 Relatório de Informação de Clientes Devedores

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>AÇÕES</b>
Envio de Relatório de informação de clientes devedores	Implantação de relatórios automáticos de informação de clientes devedores	Diminuir os clientes Devedores.	Parametrização de relatórios de clientes inadimplentes para envio automático por e-mail semanalmente para os vendedores e gestores

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

Seu objetivo principal através deste indicador será o envio semanal de relatórios de informações de seus clientes devedores, sendo assim, sua meta a diminuição dos mesmos. Foi verificado, através do Balanço Patrimonial da empresa, que a mesma possui clientes em atraso e, o indicador utilizado será a implantação de relatórios automáticos com estas informações, e sua ação é a parametrização de relatórios dos principais clientes inadimplentes para o envio automático semanal à gestores e aos respectivos vendedores. A empresa se beneficia sabendo quais são seus clientes devedores, assim como o tempo que falta para receberem a venda de seus produtos.

#### 4.2.2.3 Desenvolvimento do Setor de Serviço de Atendimento ao Consumidor

No Quadro 12 apresenta como será o desenvolvimento do setor de serviço de atendimento ao consumidor e seu controle.

Quadro 12 Desenvolvimento do Setor de Serviço de Atendimento ao Consumidor

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Desenvolver o Setor de Serviço de Atendimento ao Consumidor	Desenvolvimento do Plano de Ação 5W2H, para controle da empresa	Criar um setor para atendimento ao cliente	Controle através da Fidelização dos Clientes, aumentando a prosperidade da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

O principal objetivo deste indicador é criar na empresa objeto de estudo um setor do Serviço de Atendimento ao Consumidor, com um prazo de dois meses para a conclusão deste indicador. O controle proposto é o desenvolvimento do Plano de Ação 5W2H (conforme Quadro 13).

Quadro 13 Plano de Ação 5W2H – Serviço de Atendimento ao Consumidor

PLANO DE AÇÃO 5W2H							
<p><b>PLANO DE AÇÃO:</b> Desenvolvimento do SAC  <b>DATA PREVISÃO:</b> 05/07/2019  <b>RESPONSÁVEL:</b> Coordenador de Vendas  <b>OBJETIVO:</b> Criar o Serviço de Atendimento ao Consumidor</p> <p style="text-align: right;"><b>DATA REALIZADA:</b></p>							
5W					2H		Status
O quê? (What?)	Porque? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando (When?)	Como? (How?)	Quanto Custa? (How Much?)	
Desenvolvimento do Serviço de Atendimento ao Consumidor	Com o intuito da empresa tirar as dúvidas sobre seu produto	Subdivisão do Setor das Vendas	Funcionário 1	Junho de 2019	Meios de comunicação	Custo hora pré-determinado pela empresa	

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

Seu controle será feito através da fidelização dos clientes, assim como aumentará a prosperidade da empresa, com o intuito da mesma se comunicar com o consumidor mais rapidamente, sanando suas respectivas dúvidas.

#### 4.2.2.4 Desenvolvimento do Setor de Pós-Venda

No quadro 14 apresenta como será o desenvolvimento do setor de Pós-venda seu controle.

Quadro 14 Desenvolvimento do Setor de Pós-Venda

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Desenvolver um Setor de Pós-Venda	Desenvolvimento do Plano de Ação 5W2H, para controle da empresa	Criar um Setor de Pós-venda	Controle através das Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

O indicador proposto tem como objetivo principal o desenvolvimento de um setor de Pós-Venda, sendo assim uma subdivisão do setor das vendas, aumentando seu controle em relação a seus clientes e analisando sua opinião após a entrega do produto. O indicador de controle utilizado será o desenvolvimento do Plano de Ação 5W2H9 (conforme Quadro 15). A empresa se beneficia através deste indicador, com um controle mais qualificado, com um retorno de seus respectivos clientes, sobre o produto vendido.

Quadro 15 Plano de Ação 5W2H – Setor do Pós-Venda

(continua)

PLANO DE AÇÃO 5W2H							
<b>PLANO DE AÇÃO:</b> Pós-Venda <b>DATA PREVISÃO:</b> 20/07/2019 <b>RESPONSÁVEL:</b> Coordenador de Vendas <b>OBJETIVO:</b> Criar um Pós-Venda				<b>DATA REALIZADA:</b>			
5W					2H		Status
O quê? (What?)	Porque? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando (When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How Much?)	

(conclusão)

Desenvolvimento do Pós-Venda	Com o intuito da empresa verificar a opinião sobre seu produto	Subdivisão do Setor das Vendas	Funcionário 1	Junho de 2019	Meios de comunicação	Custo hora pré-determinado pela empresa	
------------------------------	--	--------------------------------	---------------	---------------	----------------------	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

Após o desenvolvimento dos respectivos processos de clientes, a fim da empresa obter resultados satisfatórios, a mesma continuará com os processos e desenvolverá novos indicadores visando um controle cada vez mais qualificado sobre seus clientes.

#### 4.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, a empresa objeto de estudo, mostrará seus indicadores que apontem casos de ineficiência e ineficácia dos processos, como o retrabalho, desperdício, perda, fraudes, e outros pontos negativos em seus processos internos atuais.

Quadro 16 Perspectiva dos Processos Internos

(continua)

PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Setor de cobrança	Controle através do Status do plano de ação 5w2h	Criar um setor de cobrança	Criar um plano de ação 5w2h
Controle de qualidade	Controle de assistências técnicas por período	Zerar assistência	Criar um plano de ação 5w2h
Engenharia	Prazo pré-determinado ou definido pela direção	Melhorar o <i>software</i>	Aprimorar o <i>software</i> , liberando mais utilidades
Aumentar os funcionários do setor de compras	Controle pelas Admissões	Aumentar o pessoal do setor de compra em 3 pessoas	Processo de seleção
Criar um Aplicativo para o acompanhamento de pedido pelo cliente	Controle através do Status do plano de ação 5w2h	Aplicativo para acompanhamento de pedido dos clientes	Criar um plano de ação 5w2h

(conclusão)

Criar Matriz BCG	Matriz BCG	Criar Matriz BCG com o intuito de avaliar os itens produzidos e sua participação no mercado consumidor	Criar Matriz BCG
Criar o <i>Benchmarking</i> Genético e o <i>Benchmarking</i> Competitivo	<i>Benchmarking</i>	O <i>Benchmarking</i> Genético, é analisado de um aspecto mais amplo da tecnologia. <i>Benchmarking</i> Competitivo, é o mais conhecido, pois é realizado através da comparação entre os processos da empresa.	Criar o <i>Benchmarking</i> Genético e o <i>Benchmarking</i> Competitivo
Criar as cinco forças de Porter	As Cinco Forças de Porter	Criar as cinco forças que são: Ameaça de Novos Entrantes, Poder de Barganha dos Fornecedores, Ameaça de Produtos Substitutos, Poder de Barganha dos Clientes e Rivalidade entre Concorrentes	Criar as cinco forças de Porter

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

Os processos internos, de forma geral, têm por base o desenvolvimento do setor de cobrança, no controle de qualidade, na engenharia, no setor das compras, no desenvolvimento de um aplicativo para o acompanhamento de pedido pelo cliente, no desenvolvimento do *benchmarking* genérico e o *benchmarking* competitivo e, por fim, no desenvolvimento das cinco forças de Porter.

#### 4.2.3.1 Setor de Cobrança

No Quadro 17 apresenta como será o desenvolvimento do setor de cobrança da empresa objeto de estudo. Foi verificado junto ao contador da empresa, para o desenvolvimento do mesmo, passado a direção nos quais os mesmos analisaram e ficaram satisfeito, com a ideia proposta.



#### 4.2.3.2 Controle de Qualidade

O Quadro 19 apresenta de que forma será feito o controle de qualidade da empresa objeto de estudo.

Quadro 19 Controle de Qualidade

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Controle de Qualidade	Controle de assistências técnicas por período	Zerar assistência	Criar um plano de ação 5w2h

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

O objetivo principal deste indicador será o controle de qualidade, com o intuito de zerar assistência. O indicador será através do plano de ação 5W2H, para analisar o controle de assistências técnicas a cada período para verificar as possíveis melhoras. A empresa se beneficia, aumentando um controle sobre suas assistências técnicas, assim como a qualidade de seus produtos.

#### 4.2.3.3 Engenharia

O Quadro 20 apresenta como o setor de engenharia desenvolverá seu processo internamente para agilizar seu processo.

Quadro 20 Engenharia

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Engenharia	Prazo pré-determinado ou definido pela direção	Melhorar o <i>software</i>	Aprimorar o <i>software</i> , liberando mais utilidades

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

A meta deste indicador será melhorar o *software* com o intuito de liberar mais acesso aos engenheiros da empresa, fazendo com que a mesma agilize processos internos dentro do setor da engenharia, com o objetivo de fazer que os projetos de tanques em aço inox serem desenvolvidos com mais rapidez, pois os

mesmos são complexos e acabam demandando muito tempo. A empresa é beneficiada, podendo concluir em menos tempo o determinado tanque.

#### 4.2.3.4 Setor das Compras

No Quadro 21, demonstra o setor de compras e uma possível melhora no mesmo.

Quadro 21 Setor das Compras

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>AÇÕES</b>
Aumentar Funcionários no setor das Compras	Controle pelas Admissões	Aumentar o setor das compras em 3 Funcionários	Processo de seleção

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

O principal objetivo deste indicador será o respectivo aumento de funcionários no setor das compras, com o intuito de agilizar o processo de liberação de notas para o almoxarifado. O indicador será o controle pelas admissões, e a ação deste indicador será o processo de seleção. Através disto a empresa é beneficiada, com o processo das compras, com mais competência, sem sobrecarregar nenhum funcionário, agilizando seus processos.

#### 4.2.3.5 Aplicativo para o Acompanhamento de Pedido

O Quadro 22 apresenta quais os respectivos processos para o desenvolvimento do aplicativo para o acompanhamento de pedidos.

Quadro 22 Aplicativo de Acompanhamento de Pedidos

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>AÇÕES</b>
Desenvolver um aplicativo para o acompanhamento de pedido pelo Cliente	Controle através do Status do plano de ação 5w2h	Aplicativo para acompanhamento de pedido dos clientes	Criar um plano de ação 5w2h

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

O objetivo principal será o desenvolvimento do aplicativo para o acompanhamento de pedidos pelo cliente. A forma utilizada será o controle do status

do plano de ação 5W2H, com o intuito dos clientes conseguirem analisar seus pedidos e, em que fase os mesmos se encontram no processo interno da empresa. O Quadro 23 demonstra o plano de ação 5W2H para o desenvolvimento do aplicativo.

Quadro 23 Plano de ação 5W2H do Desenvolvimento do Aplicativo

PLANO DE AÇÃO 5W2H							
<p><b>PLANO DE AÇÃO:</b> Desenvolvimento do Aplicativo para acompanhamento de pedido  <b>DATA PREVISÃO:</b> 20/01/2020 <b>DATA REALIZADA:</b>  <b>RESPONSÁVEL:</b> Coordenador de Vendas  <b>OBJETIVO:</b> Desenvolver um aplicativo para o acompanhamento de pedido pelo Cliente</p>							
5W					2H		Status
O quê? (What?)	Porque? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando (When?)	Como? (How?)	Quanto Custa? (How Much?)	
Aplicativo para o acompanhamento de Pedidos do Cliente	Desenvolver um aplicativo para o acompanhamento de pedido pelo Cliente	setor de vendas	Empresa Terceirizada	Janeiro de 2020	meios de comunicação entre cliente e empresa	De acordo com cotação a ser efetuada com fornecedores	

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

A empresa é beneficiada, através deste indicador, onde seus clientes, podem acompanhar diariamente, em que setor específico está seu determinado produto, até a sua respectiva conclusão.

#### 4.2.3.6 Matriz BCG

No Quadro 24 será apresentada como será o desenvolvimento da Matriz BCG na empresa objeto de estudo.

Quadro 24 Matriz BCG

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Criar Matriz BCG	Matriz BCG	Criar Matriz BCG com o intuito de avaliar os itens produzidos e sua participação no mercado consumidor	Criar Matriz BCG

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

O objetivo principal deste indicador será o desenvolvimento da Matriz BCG, com o intuito de avaliar o ciclo de vida dos produtos. A mesma é utilizada no planejamento de vendas, assim como na gestão de marcas e produtos, possuindo dois eixos denominados de eixo Y Taxa de crescimento do mercado e, eixo X participação relativa de mercado. A primeira analisa, quanto mais rápido for o crescimento de mercado de um produto e o segundo quanto maior é sua participação perante o mercado. A empresa ganha através deste indicador, uma análise sobre o crescimento de um determinado produto perante o mercado, assim como a participação do mesmo na atualidade.

#### 4.2.3.7 Benchmarking

O Quadro 25 demonstra o desenvolvimento do *Benchmarking* Genético e o *Benchmarking* Competitivo, da empresa objeto de estudo.

Quadro 25 *Benchmarking*

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Criar o <i>Benchmarking</i> Genético e o <i>Benchmarking</i> Competitivo	<i>Benchmarking</i>	O <i>Benchmarking</i> Genético, é analisado de um aspecto mais amplo da tecnologia. <i>Benchmarking</i> Competitivo, é o mais conhecido, pois é realizado através da comparação entre os processos da empresa.	Criar o <i>Benchmarking</i> Genético e o <i>Benchmarking</i> Competitivo

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

O objetivo principal deste indicador será o desenvolvimento do *Benchmarking* Genético e o competitivo, pois o *Benchmarking* Genético analisa os aspectos de forma mais ampla e seu foco está em descobrir como os concorrentes aplicam a tecnologia e qual a utilizam. Já o *Benchmarking* Competitivo é realizado através da comparação entre os processos da empresa e de seus respectivos concorrentes, visando o desempenho superior da área ou de um processo específico. A empresa é beneficiada através deste indicador, com uma aplicação mais ampla da coleta de dados tecnológicos para parceiros da empresa, assim como, uma comparação entre os processos da empresa com seus concorrentes.

#### 4.2.3.8 As Cinco Forças de Porter

No Quadro 26 apresenta o indicador que será desenvolvido a análise referente as cinco forças de Porter.

Quadro 26 As Cinco Forças de Porter

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Criar as cinco forças de Porter	As Cinco Forças de Porter	Criar as cinco forças que são: Ameaça de Novos Entrantes, Poder de Barganha dos Fornecedores, Ameaça de Produtos Substitutos, Poder de Barganha dos Clientes e Rivalidade entre Concorrentes	Criar as cinco forças de Porter

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

O objetivo principal será o desenvolvimento das cinco forças de Porter que são: Ameaça de Novos Entrantes, Poder de Barganha dos Fornecedores, Ameaça de Produtos Substitutos, Poder de Barganha dos Clientes e Rivalidade entre Concorrentes. O intuito é de verificar como um todo o ciclo da empresa, assim como, verificar seus concorrentes, produtos, e os respectivos clientes, fazendo com que a empresa objeto de estudo assuma maior influência na determinação da sua lucratividade, assim como, reposiciona a mesma para explorar novos produtos dentro da sua área de atuação, podendo maximizar lucros aumentar a competitividade.

Após o desenvolvimento dos indicadores dos processos internos a empresa continuará acompanhando os processos, verificando novos defeitos para a mesma possa continuar seu crescimento operacional interno.

#### 4.2.4 Perspectiva de Aprendizagem e Treinamento

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard*, identifica os objetivos para pessoas, tecnologia de informação e alinhamento organizacional que impulsiona a melhoria em vários objetivos de processo. É nessa perspectiva que os executivos visam melhorias em seus ativos intangíveis: recursos humanos, tecnologia de informação, cultura e alinhamento organizacional.

Quadro 27 Perspectiva de Aprendizagem e Treinamento

<b>APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>AÇÕES</b>
Cursos no Setor Comercial	Controle de treinamento internos ou certificados de cursos	Otimizar os custos de aquisição	Capacitar o setor comercial para otimizar os processos de compra
Controle de qualidade	Controle de assistências técnicas por período	Zerar assistência	Capacitação dos colaboradores de produção
Treinamento de áreas específicas de recebimento e pagamento	Controle do treinamento internos e certificados de cursos	Agilizar o processo financeiro	Capacitação das áreas de recebimento e pagamento
Treinamento no setor das compras	Controle do treinamento internos e certificados de cursos	Agilizar o processo no setor das compras	Capacitação dos funcionários no setor das compras

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

Os indicadores, de modo geral, serão em áreas específicas e de melhoria em toda a empresa objeto de estudo como, por exemplo: o setor comercial, setor da qualidade, setor financeiro e o setor das compras, com o intuito de melhorar os processos, assim como certificações de cursos para o aprendizado do próprio funcionário.

#### 4.2.4.1 Setor Comercial

No Quadro 28, será apresentada o indicador do setor comercial.

Quadro 28 Setor Comercial

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>AÇÕES</b>
Cursos no Setor Comercial	Controle de treinamento internos ou certificados de cursos	Otimizar os custos de aquisição	Capacitar o setor comercial para otimizar os processos de compra

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

O principal objetivo deste indicador será cursos no setor comercial, com o intuito de facilitar a empresa objeto de estudo em seus custos de aquisição. Capacitando o setor com treinamentos visando a melhoria operacional de seus respectivos serviços diário, o indicador proposto é controle de treinamentos internos ou certificações de curso, que será controlado através do coordenador do setor comercial. A empresa se beneficia com funcionários mais qualificados para exercerem suas funções, agilizando seus processos.

#### 4.2.4.2 Controle de Qualidade

No Quadro 29, demonstra o indicador do controle de qualidade.

Quadro 29 Controle de Qualidade

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>AÇÕES</b>
Controle de qualidade	Controle de assistências técnicas por período	Zerar assistência	Capacitação dos colaboradores de produção

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

O indicador ter por principal objetivo o setor do controle de qualidade com o intuito de zerar assistência, conseqüentemente, satisfazendo o cliente com qualidade de serviço e com os produtos com as especificações técnicas. A partir da ausência de defeitos, aumentará a qualidade do produto final. A ação necessária é a capacitação dos colaboradores de produção, através de certificações, assim como, treinamentos específicos. O indicador proposto é controle das assistências técnicas por período. A empresa é beneficiada com funcionários qualificados, exercendo suas respectivas funções, agilizando os processos internos.

#### 4.2.4.3 Recebimento e Pagamento

No Quadro 30, observa-se o indicador proposto para a empresa objeto de estudo no setor financeiro. Este indicador foi proposto pela contabilidade da empresa.

Quadro 30 Recebimento e Pagamento

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>AÇÕES</b>
Treinamento de áreas específicas de recebimento e pagamento	Controle do treinamento internos e certificados de cursos	Agilizar o processo financeiro	Capacitação das áreas de recebimento e pagamento

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

O indicador proposto tem por objetivo principal o treinamento das áreas específicas do setor financeiro como, por exemplo, recebimento e o pagamento. Sua meta é agilizar os processos financeiros como baixas de duplicatas, conferência de relatórios, conseqüentemente adianta o processo das notas fiscais lançadas pelo almoxarifado capacitando os funcionários através do controle de treinamento interno e certificados de cursos. A empresa ganha com funcionários qualificados, assim como ganha em seus processos, agilizando suas tarefas diárias.

#### 4.2.4.4 Setor das Compras

O Quadro 31, demonstra o indicador proposto para o setor das compras.

Quadro 31 Setor das Compras

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>AÇÕES</b>
Treinamento no setor das compras	Controle do treinamento internos e certificados de cursos	Agilizar o processo no setor das compras	Capacitação dos funcionários no setor das compras

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

O indicador tem por objetivo principal o treinamento dos funcionários no setor das compras, com o intuito de agilizar o processo interno no setor das compras fazendo com que os mesmos só comprem o necessário e sejam informados das respectivas compras através do almoxarifado ou pelo setor de engenharia, podendo assim, dar andamento aos processos corretamente. Sua ação será a capacitação dos empregados no setor das compras, e o controle será através de treinamentos

internos e certificações de cursos. A empresa é beneficiada com funcionários mais capacitados para realizarem suas respectivas funções.

Vistas as propostas de cada perspectiva, na seção seguinte apresenta-se a análise da implantação.

#### 4.3 ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO

Na perspectiva financeira será necessário um controle de vendas qualificado aumentando os respectivos clientes, assim como, um pós-venda recebendo um retorno de suas possíveis vendas, conseqüentemente sua receita bruta total aumentará.

Para aumentar a lucratividade da empresa será necessário um controle de compras de matéria-prima, a cargo do setor de compras, fazendo com que os mesmos comparem os fornecedores, analisando tributações empresariais, fazendo com que a empresa compre somente o necessário. Para reduzir o prazo médio de estocagem, precisará que o almoxarifado, controle peças, aumentando os cuidados com perdas/quebras, conseqüentemente diminuirá os custos. Por fim, a divisão financeira, será útil a empresa pois separará o setor das contas a receber, das contas a pagar, dividindo as tarefas, pois hoje, apenas um funcionário está encarregado deste serviço. Os indicadores foram propostos, através do contador, juntamente à direção da empresa objeto de estudo.

Na perspectiva de cliente será necessário com que o contas a receber agilize os processos para gerar relatórios, com os respectivos clientes devedores, verificando no Balanço Patrimonial que a mesma tem clientes devedores. Criação de uma parametrização de relatórios com possíveis clientes inadimplentes, com o envio automático para vendedores e gestores, para que os mesmos possam fazer as respectivas cobranças, melhorando seu fluxo de caixa. Outro ponto a ser melhorado na empresa, é a redução no tempo de entrega de produtos, onde o processo começa desde a engenharia, com projetos complexos do desenvolvimento do tanque, até a data de entrega, alinhando com o cliente, uma data pré-determinada.

Através do desenvolvimento do Setor de Serviço de Atendimento ao Consumidor, assim como um setor do pós-venda, foi apresentado a direção da empresa, pelo autor juntamente com o contador, prevendo com que a empresa

tenha um retorno sobre sua venda, e mantenha seus clientes com um atendimento diferenciado através do serviço de atendimento ao consumidor.

Na perspectiva dos processos internos será necessário um setor de cobrança que será responsável por controlar as cobranças da empresa, registrando informações de negociação, controlando planilhas e atualizando cadastros, sendo que foi verificado junto ao contador da empresa esta necessidade. Outro ponto de melhoria será nos setores de engenharia e no controle de qualidade, onde o primeiro terá o objetivo de melhorias no *software* da empresa ou comprando um novo que facilite o processo no desenvolvimento de projetos complexos, como o de um tanque de aço inox.

Já o segundo será necessário zerar assistências, e será controlada através do plano de ação 5W2H, mantendo um controle interno dos produtos, assim como verificando procedimentos operacionais de fabricação, realizando consultoria e serviço de campo junto aos clientes. Referente ao aumento do pessoal das compras, a direção da empresa analisou positivamente esta necessidade, pois também é uma carência que a mesma necessitava, e com a conclusão deste, o processo interno agilizará fazendo com que as notas sejam entregues com antecedência, compras sejam feitas através de pedidos, sem o respectivo atraso de produtos e sem que o setor das compras adquira produtos sem necessidade fazendo com que aumente seus estoques e distorça seus processos de melhorias financeiros.

Já referente ao desenvolvimento de um aplicativo, a direção da empresa verificou que seria necessário investimento, mas, assim, os seus respectivos clientes terão fácil acesso em que determinado setor está seu produto, até sua data de entrega. Em questão da matriz BGC , *Benchmarking* e as cinco forças de Porter, após apresentada a direção da empresa, os mesmos ficaram interessados para o andamento deste processo, pois com estes visam os respectivos concorrentes, análises de seus produtos, grau de crescimento perante o mercado, quais serão seus melhores produtos para venda, em questão de planejamento de vendas, referente em como as empresas aplicam suas respectivas tecnologias e quais as mesmas utilizam, assim como os respectivos processos da empresas com uma análise superior.

Por fim na perspectiva de aprendizagem e crescimento serão necessários treinamentos nas áreas financeiras, no setor do compras, no controle de qualidade e no setor comercial, que foi verificado juntamente ao contador da empresa, com as

áreas com maiores problemas atualmente na empresa objeto de estudo. Assim, busca-se que a área financeira agilize processos internos no contas a receber como, por exemplo, baixas de fornecedores, geração de relatórios, agilizando processos de notas fiscais. No setor do contas a receber, agilizando processos de recebimento trabalhando junto ao setor de vendas, com relatórios de clientes inadimplentes, baixa de clientes. Referente ao setor das compras, será melhorado os processos de compras, fazendo com que os mesmos, comprem através da necessidade da demanda pré-determinada pela engenharia ou o almoxarifado. Através dos treinamentos do controle de qualidade será útil para zerar assistências, melhorando o processo de capacitação dos colaboradores de produção, assim como melhorar o processo do cliente-fornecedor até mesmo o processo até o produto final. Por fim, cursos no setor comercial, pois otimizará os processos de compras, auxiliará a divulgar o processo de *marketing* da empresa, assim como aumentará as receitas e, o mesmo, se preocupará em conhecer os clientes da companhia satisfazendo suas necessidades.

Após apresentado para a direção os mesmos ficaram satisfeitos com as ideias propostas, com o propósito de melhoria, assim como a necessidade de investimento. Foi verificado que cada uma das perspectivas subsidia o sucesso da outra, fazendo com que a empresa consiga tornar-se estável internamente como externamente, conseqüentemente, crescendo perante o mercado competitivo atual.

## 5 CONCLUSÃO

A implantação de uma ferramenta de medição de desempenho em uma empresa exige que tanto a equipe de gestão, como os demais colaboradores estejam envolvidos e empenhados no processo. O *Balanced Scorecard*, dentre outras ferramentas de gestão apresentadas no trabalho, se destaca por abordar indicadores financeiros e não financeiros.

Outro fator importante do *Balanced Scorecard* é o fato de estar embasado em quatro perspectivas, sendo elas: perspectiva financeira; perspectiva do cliente; perspectiva de processos internos; e perspectiva de aprendizagem e crescimento. As quatro possuem relação direta e buscam o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa, assim como um planejamento estratégico mais qualificado.

Referente a primeira hipótese, a mesma, é verdadeira, pois a implantação do *Balanced Scorecard* utilizada como ferramenta gerencial auxilia a gestão empresarial da empresa em qualquer ramo. A segunda hipótese é falsa, pois a implantação do *Balanced Scorecard*, é necessária como ferramenta gerencial e auxilia a gestão empresarial. Por fim referente a terceira hipótese, o *Balanced Scorecard* subsidia o processo de tomada de decisões nas organizações, logo a mesma é verdadeira, também.

O problema de pesquisa do estudo foi respondido na seção 2.3.3. Os objetivos da Controladoria, foram atingidos nas seções 2.1.1 e 2.1.2.7, referente aos objetivos referente a Planejamento Estratégico e tomada de decisão foram abordados nas seções 2.2.1 a 2.2.3, nos objetivos sobre o *Balanced Scorecard* foram alcançados nas seções 2.3.1 a 2.3.2. Já os objetivos de analisar a implementação do *Balanced Scorecard* foram atingidos em todo o capítulo 4.

Foi concluído que os indicadores propostos de melhoria a direção da empresa objeto de estudo, tanto os financeiros, como os não financeiros que são: perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizagem e crescimento, são selecionados a partir de uma tradução rigorosa da estratégia da organização nos objetivos e nas medidas tangíveis.

Os benefícios do *Balanced Scorecard* são percebidos à medida que a empresa integra seu novo sistema de mensuração em processos gerenciais que comunica a estratégia aos funcionários, alinhando os objetivos e os incentivos

individuais dos funcionários com a implementação bem-sucedida da estratégia e integra a estratégia com esses processos estratégicos.

Este estudo se limitou a analisar a criação do *Balanced Scorecard*, não podendo estender os resultados deste a outras empresas do mesmo ramo em virtude das especificidades de cada empresa.

Sugere-se, para fins de futuros estudos, que se avalie o efeito da implantação do *Balanced Scorecard* na empresa objeto de estudo. Ainda, sugere-se que sejam analisadas outras empresas do ramo industrial metalúrgico para verificar se não haveria demanda para implantação desta ferramenta nas mesmas.

## 6 REFERÊNCIAS

ADRIELLED. **Tomada de decisão**. 2015. Disponível em: <https://admconecta.wordpress.com/2015/11/01/tomada-de-decisao/>. Acesso em: 29 set. 2018.

A. ATKINSON, Anthony; S. KAPLAN, Robert; MATSUMURA, Alla mae; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2012. Disponível em: <https://bookshelf.vitalsource.com/#/books/9788597009316/cfi/6/10!/4/2/2/2@0:0>. Acesso em: 24 ago. 2018.

ARANTES DA COSTA, Eliezer. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Saraiva. 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088825/cfi/2!/4/4@0.00:52>. Acesso em: 28 ago. 2018.

AUTRAN MONTEIRO GOMES, Luiz Flavio; SIMÕES GOMES, Carlos Francisco. **TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL**. Editora Atlas S. A., 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522488209/cfi/3!/4/4@0.00:56>. Acesso em: 26 ago. 2018.

AVILA, Rafael. **Como manter seu orçamento empresarial atualizado ao longo do ano**. 2016. Disponível em: <https://blog.luz.vc/como-fazer/como-manter-seu-orcamento-empresarial-atualizado-ao-longo-do-ano/>. Acesso em: 03 nov. 2018.

BALZANI, Haylla. **Balanced Scorecard: uma ferramenta de gestão**. 2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>. Acesso em: 13 nov. 2018.

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (matriz): Conceito e aplicação**. 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 03 dez. 2018.

BRAGA, Fernando. **DESAFIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA**. 2017. Disponível em: <https://fernandobragaweb.com/2017/03/07/gestao-financeira-de-empresas/>. Acesso em: 01 dez. 2018.

BEZERRA, Filipe. **Balanced Scorecard: analise e aplicação**. 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>. Acesso em: 13 nov. 2018.

B. DE PAULA, Gilles. **O papel do Gerente de Controladoria (Controller) no sucesso da empresa!**. 2014. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/o-papel-do-gerente-de-controladoria-controller/>. Acesso em: 16 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **O que é gestão orçamentária: conceito, dicas, vantagens e melhores práticas para sua empresa**. 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-orcamentaria/> Acesso em: 04 set. 2018.

\_\_\_\_\_ **O que é gestão orçamentária: conceito, dicas, vantagens e melhores práticas para sua empresa.** 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-orcamentaria/>. Acesso em: 23 out. 2018.

\_\_\_\_\_ **Tudo que você precisa saber sobre Gestão Orçamentária.** 2017. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/3896/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-gestao-orcamentaria/>. Acesso em: 26 out. 2018.

BLOG BIVA. **Gestão financeira o que deve considerar.** 2018. Disponível em: <https://blog.biva.com.br/empreendedor/gestao-financeira-o-que-deve-considerar/>. Acesso em: 18 set. 2018.

BLOG ARQUIVEI. **Como garantir uma boa gestão financeira em uma empresa?** 2017. Disponível em: <https://arquivei.com.br/blog/gestao-financeira-empresa/>. Acesso em: 06 dez. 2018.

BLOG BRASIL. **Controller: o que é e o que faz?.** 2016. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/controller/>. Acesso em: 17 set. 2018.

\_\_\_\_\_ **Contabilidade gerencial: o que é e qual sua importância.** 2016. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/contabilidade-gerencial/>. Acesso em: 13 set. 2018.

BLOG CONTA AZUL. **Análise SWOT para pequenas empresas: O que muda e como fazer.** 2017. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/analise-swot-para-pequenas-empresas-o-que-muda-e-como-fazer>. Acesso em: 02 dez. 2018.

BLOG FWSYMMNETICS. **6 Exemplos De *Balanced Scorecard* Para Você Entender De Uma Vez Por Todas.** 2018. Disponível em: <https://fwsymnetics.com.br/blog/balanced-scorecard-exemplo/>. Acesso em: 09 nov. 2018.

BLOG EGESTOR. **Análise SWOT (FOFA): como fazer e qual a sua importância?.** 2019. Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/analise-swot-fofa/>. Acesso em: 03 fev. 2019.

\_\_\_\_\_ **Gestão orçamentária: tudo o que você precisa saber a respeito.** 2018. Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/gestao-orcamentaria/>. Acesso em: 06 out. 2018.

BLOG RUNRUN.IT. **Quer uma força para identificar oportunidades? Nós oferecemos cinco.** 2017. Disponível em: <https://blog.runrun.it/5-forcas-de-porter/>. Acesso em: 09 out. 2018.

BERMUDO, Vera; VERTAMATTI, Roberto. **Controladoria estratégica e seus desdobramentos comportamentais.** São Paulo: Editora Atlas S. A., 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597002522/cfi/6/10!/4/2/4/2/2/4@0:0>. Acesso em: 23 ago. 2018.

BÔAS, Rafael Villas. **Introdução ao planejamento estratégico para instituições de educação superior**. 2015. Disponível em: <https://blog.abmes.org.br/?p=9381>. Acesso em: 29 nov. 2018.

BOAS ESCOLHAS. **Análise SWOT: o que é e como surgiu?**. 2014. Disponível em: <https://www.boasescolhas.com/2014/06/analise-swot-o-que-e-e-como-surgiu.html>. Acesso em: 29 set. 2018.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. São Paulo, 2006. Tese [Doutorado em Ciências Contábeis] - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sonia Maria da Silva. **Controladoria Empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Bahia: EDUFBA, 2010.

CAMARGO, Renata Freitas. **Mapas estratégicos e a relação com o planejamento estratégico e orçamento empresarial**. 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/mapas-estrategicos-e-planejamento-empresarial/>. Acesso em: 15 nov. 2018.

\_\_\_\_\_ **Controller x Contador: você sabe a diferença entre controllers e contadores ou analistas contábeis?**. 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/controller-x-contador/>. Acesso em: 05 set. 2018.

CANTALICIO, Adriana. **Mapas estratégicos: a definição da estratégia**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/mapas-estrategicos-a-descricao-da-estrategia/23878/>. Acesso em: 15 nov. 2018.

CARSTEN DA ROSA, Everton. **O papel da Controladoria**. 2010. Disponível em: <https://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/controladoria-estrategica/o-papel-da-controladoria>. Acesso em: 09 set. 2018.

CARVALHO, Henrique. **15 simples passos para usar o Benchmarking e aplicar os melhores processos do mercado no seu negócio**. 2017. Disponível em: <https://viverdeblog.com/benchmarking/>. Acesso em: 13 dez. 2018.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CLEMENTE, Lucas. **O que é controladoria e como ela ajuda na tomada de decisões**. 2017. Disponível em: <https://blog.inepadconsulting.com.br/o-que-e-controladoria-e-como-ela-ajuda-na-tomada-de-decisoes/>. Acesso em: 14 set. 2018.

CONSULTORIA MASCI. **O que é BSC e como aplicar essa metodologia na sua empresa**. 2017. Disponível em: <http://www.masciconsultoria.com.br/o-que-e-bsc/>. Acesso em: 20 nov. 2018.

CONSULTORIA SETTING. **5 passos para fazer a implantação do planejamento estratégico e atingir suas metas.** 2018. Disponível em: <https://www.setting.com.br/blog/estrategia/implementacao-do-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 06 nov.2018.

COUTO, Vinicius. **A importância da Gestão Estratégica para Empresas de Pequeno Porte.** 2012. Disponível em: <http://www.viniciuscouto.com/a-importancia-da-gestao-estrategica-para-empresas-de-pequeno-porte/>. Acesso em: 10 set. 2018.

D'ANGELO. **O que é Gestão Estratégica e como implantar uma gestão eficiente baseada em dados.** 2019. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/o-que-e-gestao-estrategica/>. Acesso em: 15 mar. 2019.

DA GRAÇA PITIÁ BARRETO, Maria. **CONTROLADORIA NA GESTÃO.** São Paulo: Editora Saraiva. 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088627/cfi/4!/4/4@0.00:3.84>. Acesso em: 24 ago. 2018.

DA LUZ, Ana Carolina. **Como a gestão estratégica de custos melhora a lucratividade do seu negócio.** 2018. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica-de-custos/>. Acesso em: 02 set. 2018.

DA SILVA, Eder Janeo. **PESQUISA.** 2018. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/73499641/Tipos-de-Pesquisa-Conceitos>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

DEFAVERI, Ivan Rafael. **Atividades Sobre Controladoria e Contabilidade.** 2017. Disponível em: <https://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Contabilidade/Atividades-Sobre-Controladoria-e-Contabilidade-1218441.html>. Acesso em: 11 set. 2018.

DE OLIVEIRA, João Carlos; PADOVESE, Clóvis Luis; SOCOMANO NETO, Mário; LEOSEH VIANNA, Wladimir; FARAH, Osvaldo. **A Perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard* (BSC) e a Gestão Baseada em Valor (VBM ): Uma aplicação no Planejamento Estratégico.** 2006. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/19.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/19.pdf). Acesso em: 07 nov. 2018.

DE PAULA, Gilles. **Plano de ação: o passo a passo da ideia à concretização de seus objetivos.** 2016. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-acao/>. Acesso em: 28 out. 2018.

DOS REIS, Thiago Grassel. **Importâncias e vantagens da elaboração do controle orçamentário.** 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/importancia-e-vantagens-da-elaboracao-do-controle-orcamentario/33713/>. Acesso em: 02 nov. 2018.

DOS SANTOS, Marco Antônio. **Conceito do BSC**. 2018. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/o-que-e-balanced-scorecard/3949>. Acesso em: 29 nov. 2018.

ENDEAVOR BRASIL. **6 ferramentas para fazer seu planejamento estratégico**. 2017. Disponível em: [https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/ferramentas-planejamento-estrategico/?gclid=CjwKCAjwyOreBRAYEiwAR2mSkmu3No433u4K-ZmAlfffAP44rXc8jJRCfq5UEHYIPmuAT0uXM5p20RoCImYQAvD\\_BwE](https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/ferramentas-planejamento-estrategico/?gclid=CjwKCAjwyOreBRAYEiwAR2mSkmu3No433u4K-ZmAlfffAP44rXc8jJRCfq5UEHYIPmuAT0uXM5p20RoCImYQAvD_BwE). Acesso em: 05 out. 2018.

ENGEL GERHARDT, Tatiana; TOLFO SILVEIRA, Denise. **Métodos de Pesquisa**. 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2018.

FALCAO, Ciro. **Descubra o que é e qual a importância do Benchmarking no Marketing Digital**. 2016. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/benchmarking/>. Acesso em: 03 fev. 2019.

FERNANDES, Daniela Pereira. **Veja como o setor financeiro pode utilizar a matriz BSC para auxiliar no orçamento**. 2018. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/matriz-bcg/>. Acesso em: 25 out. 2018.

FONTINELE, Carlos. **Como implementar um planejamento estratégico na sua empresa**. 2018. Disponível em: <http://www.administracaobrasil.com/2014/11/como-implementar-um-planejamento.html>. Acesso em: 12 nov. 2018.

FONTOURA, Pedro; DAL BEN, Nathan; DORNELLES, Julia; RODRIGUES, Xiston; BRESSAN, Rodrigo. **Reengenharia de Processos - Benchmarking**. 2013. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/fontoura60/reengenharia-de-processos-benchmarking>. Acesso em: 03 out. 2018.

GAUBERT, Marcos. **Tomada de decisão gerencial: diminua os riscos para sua empresa - Myrp**. 2017. Disponível em: <https://myrp.com.br/tomada-de-decisao-gerencial-diminua-os-riscos-para-sua-empresa/>. Acesso em: 01 set. 2018.

GESTAO DE TI. **BSC**. 2018. Disponível em: <https://gestao-de-ti.fandom.com/pt-br/wiki/BSC>. Acesso em: 20 nov. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2018.

GONÇALVES, Guilherme. **O que é planejamento estratégico**. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/o-que-e-planejamento-estrategicos/66492/>. Acesso em: 07 out. 2018.

GUEDES PORTO, Maria Alice; ALVES BANDEIRA, Anselmo. **O processo decisório nas organizações**. 2006. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/980.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf). Acesso em: 19 nov. 2018.

HÁBIL TEAM. **Gestão Estratégica x Planejamento Estratégico**. 2019. Disponível em: <https://blog.habil.com.br/gestao-estrategica-x-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 02 mar. 2019.

H. GARRISON, Ray; W. NOREEN, Eric; C. BREWER, Peter. **CONTABILIDADE GERENCIAL**. AMGH Editora Ltda., 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580551624/cfi/2!/4/4@0.00:50.7>. Acesso em: 28 ago. 2018.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade gerencial**. Grupo Editorial Nacional, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2446-2/cfi/6/10!/4/28@0:0>. Acesso em: 27 ago. 2018.

JUNIOR, Adalto. **A Importância Do Sistema De Informação Gerencial Para As Empresas**. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-sistema-de-informacao-gerencial-para-as-empresas>. Acesso em: 16 out. 2018.

KUAZAQUI, Edmir. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. São Paulo: Cengage, 2016. Disponível em: <https://bookshelf.vitalsource.com/#/books/9788522122523/cfi/5!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 23 ago. 2018.

LEAL BRUNI, Adriano; DA SILVA GOMES, Sônia. **Controladoria Empresarial**. 2010. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/47079621/controladoria-empresarial-livro-em-pdf>. Acesso em: 07 set. 2018.

LIBERATO, Rafael. **Missão, visão e valores de uma empresa: entenda o que é e como devem ser definidos**. 2018. Disponível em: <https://www.senior.com.br/blog/missao-visao-e-valores-de-uma-empresa-entenda-o-que-e-e-como-devem-ser-definidos/>. Acesso em: 10 out. 2018.

LIMA ARAÚJO, Juscelina. **Benchmarking**. 2009. Disponível em: <https://www.ebah.com.br/content/ABAAAANlcaI/benchmarking>. Acesso em: 06 out. 2018.

LIMA, Daniel. **As cinco forças de Porter**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>. Acesso em: 15 out. 2018.

LOPES, Camila. **Contabilidade Gerencial: o que é e como fazer?**. 2016. Disponível em: <https://www.erpflex.com.br/blog/contabilidade-gerencial>. Acesso em: 15 set. 2018.

MANAGER, Jorge. **Afinal, para que serve o BSC**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/afinal-para-que-serve-o-bsc/28383/>. Acesso em: 12 nov. 2018.

MARINHO DE OLIVEIRA, Gilson. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Elaboração, Implementação e Controle**. 2011. Disponível em:

<https://www.ebah.com.br/content/ABAAAey5YAJ/planejamento-estrategico-elaboracao-implementacao-controle>. Acesso em: 19 out. 2018.

MARQUES, Marcus. **Sistema de informação: como ele pode ajudar a sua empresa**. 2017. Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/estrategias-de-negocio/sistema-de-informacao-como-ele-pode-ajudar-empresa/>. Acesso em: 02 out. 2018.

MARQUES, José Roberto. **A importância da tomada de decisões nas organizações**. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/a-importancia-da-tomada-de-decisoes-nas-organizacoes/>. Acesso em: 12 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **A importância de definir um plano de ação**. 2018. Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/importancia-definir-plano-acao/>. Acesso em: 29 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **DESCUBRA O QUE É CONTROLADORIA**. 2016. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/descubra-o-que-e-controladoria/>. Acesso em: 11 set. 2018.

MASON, Ellen. **Plano de ação: definindo objetivos para melhores os resultados**. 2016. Disponível em: <https://brazil.businesschief.com/l%C3%ADderesempresariais/2059/Plano-de-Ao:-definindo-objetivos-para-melhores-os-resultados>. Acesso em: 29 out. 2018.

MÁXIMO, Angélica; VASSARI, Rodrigo Augusto; SILVA, Renata; GIORFI, Carlos; TOSHIO, Adalberto. **Análise estratégica**. 2009. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/rodrigovassari/apresentacao-trabalho-de-estrategia-grupo-impacta>. Acesso em: 07 nov. 2018.

MAZZA, Luciano; CORREIA, Marcelo. **Indicadores de desempenho logístico pelas perspectivas do *Balanced Scorecard***. 2016. Disponível em: <http://www.tecnologista.com.br/portal/artigos/72694/indicadores-de-desempenho-logistico-pelas-perspectivas-do-balanced-scorecard/>. Acesso em: 14 nov. 2018.

MENEZES, Cristian. **O que é *Balanced Scorecard*?**. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-que-e-o-balanced-scorecard/45822/>. Acesso em: 12 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **O que é o *Balanced Scorecard*?**. 2010. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-o-balanced-scorecard>. Acesso em: 20 nov. 2018.

MÜLLER, Cláudio José. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, INDICADORES E PROCESSOS**. Paulo: Editora Atlas S. A., 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522482894/cfi/3!/4/4@0.00:67.3>. Acesso em: 26 ago. 2018.

NASCIMENTO, Francisco Robério Vidal do et al. A controladoria como suporte ao processo de gestão numa empresa do comércio varejista. **Revista de**

**Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro. v. 10, n. 2, p. 11-26, 2005. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5592/4072>. Acesso em: 06 set. 2018.

NEXAAS BLOG. **Contabilidade gerencial: entenda o conceito e a sua importância**. 2017. Disponível em: <https://nexaas.com/blog/contabilidade-gerencial-entenda-o-conceito-e-sua-importancia/>. Acesso em: 19 set. 2018.

NIVENS, Serney. **Saiba qual a importância da gestão financeira na empresa**. 2016. Disponível em: <https://www.coachfinanceiro.com/portal/saiba-qual-importancia-da-gestao-financeira-na-empresa/>. Acesso em 01 set. 2018.

OLIVEIRA, Emanuelle. **Estudo de caso**. 2017. Disponível em: <https://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/>. Acesso em 28 nov. 2018.

OLIVEIRA, Wallace. **Entenda em detalhes o que é *Balanced Scorecard***. Disponível em: <http://www.venki.com.br/blog/o-que-e-balanced-scorecard/>. Acesso em: 14 nov. 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486960/cfi/4!/4/4@0.00:25.1>. Acesso em: 23 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **CONTROLADORIA ESTRATÉGICA E OPERACIONAL**. São Paulo: Cengage Learning, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522112715/cfi/5!/4/4@0.00:6.3.2>. Acesso em: 25 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS**. Editora Atlas S. A., 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492466/cfi/3!/4/4@0.00:25.7>. Acesso em: 28 jan. 2019.

PAULILO, Gustavo. **A maneira mais simples de entender o que é a matriz BCG**. 2018. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-bcg/>. Acesso em: 24 out. 2018.

PAULINO DA COSTA, Ana Paula. **BALANCED SCORECARD**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597000344/cfi/3!/4/4@0.00:67.1>. Acesso em: 25 ago. 2018.

PATAH, Rodrigo. **O que é pesquisa exploratória?**. 2018. Disponível em: <https://mindminers.com/pesquisas/o-que-e-pesquisa-exploratoria>. Acesso em 28 nov.2018.

PERIARD, Gustavo. **O que é o 5W2H e como ele é utilizado?**. 2009. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>. Acesso em: 21 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Matriz BGC: o que é e como funciona**. 2010. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-funciona-a-matriz-bcg/>. Acesso em: 16 out. 2018.

PORTAL DA CLASSE CONTÁBIL. **Contabilidade gerencial e sua função dentro das empresas**. 2016. Disponível em: <https://classecontabil.com.br/contabilidade-gerencial-e-a-sua-funcao-dentro-das-empresas/>. Acesso em: 31 ago.2019

PRIETO, Vanderli; PEREIRA, Fábio; CARVALHO, Marly; LAURINDO, Fernando. **Fatores críticos na implementação do *Balanced Scorecard***. 2005. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2006000100008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000100008). Acesso em: 17 out. 2018.

POLYANNA. **As fases do processo de tomada de decisão**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-fases-do-processo-de-tomada-de-decisao/20959/>. Acesso em: 11 nov. 2018.

REDE JORNAL CONTÁBIL. **A função da Controladoria nas empresas**. 2015. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/funcao-da-controladoria-nas-empresas/>. Acesso em: 14 set. 2018.

RIBEIRO SERRA, Fernando; PORTUGAL FERREIRA, Manuel; PAVAN TORRES, Alexandre; CANDIDA TORRES, Maria. **GESTÃO ESTRATÉGICA**. Editora Atlas S. A., 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486366/cfi/3!/4/4@0.00:56.4>. Acesso em: 28 ago. 2018.

RIZZATTI, Giselly; FERNANDES PEREIRA, Maurício. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499588/cfi/3!/4/4@0.00:67.0>. Acesso em: 26 ago. 2018.

ROCHA, Misia. **Conheça a origem do planejamento estratégico**. 2018. Disponível em: <http://www.gomesdematos.com.br/blog/2018/03/01/conheca-a-origem-do-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 05 out. 2018.

ROCHA, Hugo. **O que é *Benchmarking*, tipos, como fazer, vantagens e exemplos**. 2013. Disponível em: <https://klickpages.com.br/blog/o-que-e-benchmarking/>. Acesso em: 03 out. 2018.

RODRIGUES, Eli. **Resumo do *Balanced Scorecard* e seus indicadores**. 2015. Disponível em: <https://www.elirodrigues.com/2015/04/20/resumo-do-balanced-scorecard-bsc-e-seus-indicadores/>. Acesso em: 13 nov. 2018.

ROSA DE ANDRADE, Arnaldo. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/cfi/6/10!/4/2@0:0>. Acesso em: 10 out. 2018.

SARDAGNA, José Carlos. **Descubra como usar as 5 forças competitivas de Porter a seu favor**. 2016. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/ descubra-como-usar-as-5-forcas-competitivas-de-porter-a-seu-favor>. Acesso em: 17 out. 2018.

SEBRAE NACIONAL. **Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio**. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financieira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 26 dez. 2018.

SCHERMANN, Daniela. **Benchmarking. O que é, como fazer e como a pesquisa de mercado pode ajudar**. 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/benchmarking-o-que-e-como-fazer-e-como-a-pesquisa-de-mercado-pode-ajudar/116735/>. Acesso em: 1 out. 2018.

SCOPI. **Modelo de BSC: 6 etapas para colocar em prática**. 2017. Disponível em: <https://blog.scopi.com.br/6-etapas-para-colocar-o-bsc-em-pratica/>. Acesso em 22 nov. 2018.

\_\_\_\_\_ **11 passos para implantar o planejamento estratégico**. 2015. Disponível em: <https://blog.scopi.com.br/11-passos-para-implantar-o-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 07 nov. 2018.

\_\_\_\_\_ **As melhores ferramentas para fazer um Planejamento Estratégico**. 2018. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/melhores-ferramentas-para-fazer-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 28 out. 2018.

SCHMIDT, Paulo; DOS SANTOS, José Luiz. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522494316/cfi/3!/4/4@0:00:69.2>. Acesso em: 25 ago. 2018.

SILVA, Régis. **A Importância dos Sistemas de Informação para a Gestão das Empresas**. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-dos-sistemas-de-informacao-para-a-gestao-das-empresas>. Acesso em: 26 out. 2018.

SERAFIM, Ana. **Mapas estratégicos**. 2013. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/item/7175-mapas-estrat%C3%A9gicos.html>. Acesso em: 15 nov. 2018.

SONY MUSIC. **Missão, visão e valores**. 2018. Disponível em: <https://www.sonymusic.com.br/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 12 nov. 2018.

TANQUE DE AÇO INOX. **Tanque de aço inox com agitador e suas utilidades.** 2017. Disponível em: <http://www.tanquedeacoinox.com.br/tanque-de-aco-inox-com-agitador-e-suas-utilidades/>. Acesso em: 01 abr. 2019.

TEIXEIRA, Juedir. **Planejamento Orçamentário.** 2012. Disponível em: [http://www.juedirconsultor.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=81](http://www.juedirconsultor.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=81). Acesso em: 30 set. 2018.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA QUARTA REGIÃO. **Planejamento Estratégico.** 2001. Disponível em: [https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=pagina\\_visualizar&id\\_pagina=37](https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=pagina_visualizar&id_pagina=37)>. Acesso em: 02 nov. 2018.

THAYLLON, Gustavo. **Gestão estratégica: Uma breve viagem a história.** 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-estrategica-uma-breve-viagem-a-historia>. Acesso em: 13 out. 2018.

ULISSES DA TRINDADE JÚNIOR, Francisco. **PLANEJAMENTO DAS LICITAÇÕES: O Planejamento das Licitações Públicas como Fator de Eficiência.** 2009. Disponível em: [https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/26736/Planejamento\\_Licita%C3%A7%C3%B5es\\_Francisco.pdf](https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/26736/Planejamento_Licita%C3%A7%C3%B5es_Francisco.pdf). Acesso em: 19 out. 2018.

VALGA. **A importância da controladoria: o papel do *controller* na organização e avaliação de desempenho, valor econômico agregado eva.** 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-controladoria-o-papel-do-controller-na-organizacao-e-avaliacao-de-desempenho-valor-economico-agregado-e-v-a>. Acesso em: 15 set. 2018

VASCONCELOS, Claudemir. **Planejamento Estratégico.** 2011. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/385026/>. Acesso em: 07 nov. 2018.

VEIGA, Geraldo. **Perspectiva dos processos internos no *Balanced Scorecard* – BSC.** 2013. Disponível em: <https://duplofoco.com.br/perspectiva-dos-processos-internos-bsc/>. Acesso em: 10 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Etapas de modelagem do *Balanced Scorecard*.** 2013. Disponível em: <https://duplofoco.com.br/etapas-de-modelagem-do-bsc/>. Acesso em: 22 nov. 2018.

## AUTORIZAÇÃO

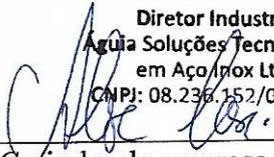
A empresa AGUIA SOLUCOES TECNOLOGICAS EM ACO INOX LTDA, CNPJ 08236152000108 situada na rua JULIO JOAO ZANOTTO nº 1300 bairro Garibaldina Cidade de Garibaldi autoriza o(a) Sr(a) Vinicius de Carli Cristofoli a utilizar seus dados contábeis (especificar quais dados, ex: contábeis), para a realização do Trabalho de Monografia, o qual é um dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul, seguindo as condições abaixo estabelecidas:

- 1) Extensão dos dados: (especificar detalhadamente quais dados, ex: todos os dados contábeis ex: informações do estoque etc)  
Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado referente ao exercício de 2018.
- 2) Uso do nome da empresa no texto da monografia  
 A empresa permite que seu nome seja informado no texto da monografia  
 A empresa requer que seu nome seja omitido no texto da monografia, devendo ser usado um nome fictício.
- 3) Disponibilização da monografia junto à biblioteca da UCS  
 Aceita que o trabalho seja disponibilizado junto à biblioteca da UCS  
 Não aceita que o trabalho seja disponibilizado junto à biblioteca da UCS
- 4) Divulgação do estudo em congressos /revistas  
 Aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas  
 Não aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas

Garibaldi , 19 de junho de 2019.

**Alex Conci**

Diretor Industrial  
Águia Soluções Tecnológicas  
em Aço/Inox Ltda  
CNPJ: 08.236.152/0001-08

  
\_\_\_\_\_  
Carimbo da empresa e identificação  
de quem está autorizando