

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

MARCIA FILIPPI

**ESTRUTURAÇÃO E APLICAÇÃO DE UM SISTEMA DE
GESTÃO BASEADO NO *BALANCED SCORECARD* EM UMA
INDÚSTRIA DE SISTEMAS DE MONITORAMENTO DO SUDOESTE
DO PARANÁ**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO
2013

**ESTRUTURAÇÃO E APLICAÇÃO DE UM SISTEMA DE
GESTÃO BASEADO NO *BALANCED SCORECARD* EM UMA
INDÚSTRIA DE SISTEMAS DE MONITORAMENTO DO SUDOESTE
DO PARANÁ**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, do departamento de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Pato Branco.

Orientador: Prof. MSc Oldair Roberto Giasson

PATO BRANCO

2013



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



TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Conclusão de Curso

**Estruturação e aplicação de um sistema de gestão baseado no Balanced Scorecard,
em uma indústria de sistemas de monitoramento do Sudoeste do Paraná**

Nome do Aluno: **MARCIA FILIPPI**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 19 horas e 30 minutos, no dia 27 de janeiro de 2014 como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

(aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado).

Prof. Oldair Roberto Giasson
Orientador

Prof. Marivânia Rufato da Silva
Avaliador - UTFPR

Prof. Ricardo Adriano Antonelli
Avaliador UTFPR

Ao meu querido pai Geraldo, que apesar da saudade me deixou forças para superar cada obstáculo que cruzou meu caminho durante este tempo. Amo-Te.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelas oportunidades e força que me proporcionou ao longo destes quatro anos.

Ao meu orientador, Mestre Oldair Roberto Giasson pela orientação, conhecimento e compreensão que dispensou na execução deste trabalho.

A todos os professores do curso de Ciências Contábeis, pela dedicação e empenho no exercício de sua função.

A minha mãe Marinilce e meu padastro Neuraldo, pela atenção em tornar minha vida de acadêmica mais fácil.

As minhas irmãs, Adriana, Andréia e Jessica, pelo carinho e força nas horas mais difíceis destes quatro anos.

Ao meu adorado sobrinho, Giliadh pelos momentos maravilhosos que me concedeu e pelo privilégio de sua companhia.

Aos meus avós maternos Vilma e Mario pelo carinho.

A minha avó paterna Tereza pelo terno carinho que me dedicou durante sua vida.

Aos meus tios Antonio, Alcides, Daniel, Augusto e Iracema que mesmo distante confiaram em mim e me apoiaram.

As minhas amigas de longa data, Jéssica, Lisandra e Paula pela compreensão das vezes que não consegui desfrutar de sua companhia.

A minha amiga Viviane por me tolerar por esses quatro anos de luta e pela força. Obrigada amiga.

A minha amiga Francieli pela disposição e auxílio na realização deste trabalho.

Aos meus colegas de turma pelo companheirismo nestes quatro anos de estudo.

A empresa, gestor e funcionários que auxiliaram na realização desta pesquisa.

Aos meus colegas de trabalho e amigos Paulo, Sandra, Jeferson e Lucia pela descontração, apoio e carinho neste período.

Enfim, a todos que de alguma forma estiveram comigo nesta caminhada. Muito Obrigada!!!

FILIPPI, Marcia. **Estruturação e Aplicação de um Sistema de Gestão baseado no *Balanced Scorecard*, em uma Indústria de Sistemas de Monitoramento do Sudoeste do Paraná.** 2013. 82f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2013.

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido levando em consideração o sistema de gestão desenvolvido por Kaplan e Norton em 1990, o *Balanced Scorecard*. Para a aplicação deste sistema utiliza-se as quatro perspectivas propostas, sendo estas: perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento. O trabalho tem por propósito a elaboração de um sistema de gestão baseado no *Balanced Scorecard* em uma indústria de sistemas de monitoramento estabelecida no sudoeste do Paraná. Para alcançar o objetivo do trabalho foram aplicados questionários aos clientes e funcionários, analisadas as demonstrações financeiras e contábeis da empresa e elaborada uma entrevista informal com o gestor da empresa. A partir dos dados coletados foram definidos os fatores críticos da gestão da empresa, e para cada fator definiu-se um indicador e posteriormente metas a serem atendidas pelo indicador correspondente. A partir dos indicadores e metas sugeridas e depois da análise dos resultados obtidos na avaliação dos questionários e demonstrações foram definidas as ações a serem desenvolvidas para que a empresa alcance a meta definida.

Palavras - chave: Gestão. Sistema de Gestão. *Balanced Scorecard*.

FILIPPI, Marcia. **Estruturação e Aplicação de um Sistema de Gestão, baseado no *Balanced Scorecard*, em uma Indústria de Sistemas de Monitoramento do Sudoeste do Paraná.** 2013. 82f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2013.

ABSTRACT

This study was carried out taking into account the management system developed by Kaplan and Norton in 1990, known as Balanced Scorecard. The implementation of this system is done by using four proposed perspectives, which are financial perspective, customer perspective, internal process perspective and learning and growth perspective. The aim of this work is the elaboration of a management system based on the Balanced Scorecard system applied to a monitoring systems industry established in the southwest Parana state. For this purpose, different questionnaires were developed and applied to clients and employees, analyzed the financial and accountancy ratios of the company and developed an informal interview with the company manager. From the collected data, the critical factors related to the management of the company were defined, and for each factor it was defined a ratio and subsequently the goals to be achieved using this same ratio. From the proposed ratios and targets and then analyzing the obtained results in the evaluation of the questionnaires and statements, the measures to be adopted were developed to achieve the targets set by the company.

Key - words: Management. Management System. *Balanced Scorecard*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão do sistema de gestão	19
Figura 2 – Estrutura básica do Mapa Estratégico do <i>Balanced Scorecard</i>	24
Figura 3 - O modelo da Cadeia de Valores Genérica.....	31
Figura 4 – A estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento	33
Figura 5 – Organograma Organizacional	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplo de Mapa Estratégico do <i>Balanced Scorecard</i>	25
Quadro 2 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos.....	28
Quadro 3 - A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais	29
Quadro 4 – Posicionamento Estratégico da Empresa.....	43
Quadro 5 – Mapa Estratégico de Ação e Reação	44
Quadro 6 – Objetivos, indicadores, metas e ações da Perspectiva Financeira.....	45
Quadro 7 - Objetivos, indicadores, metas e ações da Perspectiva de Clientes	51
Quadro 8-Objetivos, indicadores, metas e ações da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	62
Quadro 9 – Plano de Ação	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação do Faturamento 2012-2013.....	46
Tabela 2 – Comparação da Margem de Contribuição 2012-2013.....	47
Tabela 3 – Comparação das Despesas Operacionais 2012-2013	48
Tabela 4 – Comparação do Lucro Líquido 2012-2013	49
Tabela 5 – Juros Pagos em 2013.....	50
Tabela 6 – Satisfação dos Clientes em relação aos produtos, qualidade dos produtos, atendimento, prazo de entrega, organização da loja e ambiente da empresa.	52
Tabela 7 - Índice de novos clientes	53
Tabela 8 – Tempo de Relacionamento com os Clientes	54
Tabela 9 – Ocorrência de Problemas nas Últimas Compras.....	54
Tabela 10 – Prioridade na Escolha de Fornecedores pelos Clientes da Empresa....	55
Tabela 11 – Índice de Inadimplência dos clientes	56
Tabela 12 - Objetivos, indicadores, metas e ações da Perspectiva de Processos Internos	57
Tabela 13 – Índice de Lançamentos Incorretos.....	58
Tabela 14 – Índice de Erros de Produção	58
Tabela 15 – Índice de Entregas Incorretas.....	59
Tabela 16 – Índice de Não Cumprimento de Prazos.....	60
Tabela 17 – Índice de Desperdício de Matéria-Prima	60
Tabela 18 – Satisfação dos Funcionários	63
Tabela 19 – Faltas sem Justificativas.....	64
Tabela 20 – Índice de rotatividade	65
Tabela 21 – Tempo de serviço na empresa	66
Tabela 22 – Qualificação para Ocupação do Cargo.....	66
Tabela 23 – Clareza de Expectativas da Empresa para os Funcionários	67
Tabela 24 – Disponibilização de oportunidade de crescimento aos funcionários	67
Tabela 25 – Disponibiliza Espaço para Sugestão na Gestão da Empresa	68

LISTA DE SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

ANATEL- Agência Nacional de Telecomunicações

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.4	JUSTIFICATIVA.....	16
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	GESTÃO.....	18
2.1.1	Sistema de Gestão	18
2.1.1.1	Crenças e valores.....	19
2.1.1.2	Modelo de Gestão	20
2.1.1.3	Princípios permanentes que orientam os gestores	20
2.1.1.3.1	Processo de gestão.....	20
2.1.1.3.2	Sistema organizacional	21
2.1.1.3.3	Sistema social	22
2.1.1.3.4	Sistema de informação.....	22
2.2	BALANCED SCORECARD (BSC).....	23
2.2.1	Modelo de Mapa Estratégico	25
2.2.2	As Perspectivas do Balanced Scorecard.....	26
2.2.2.1	Perspectiva financeira	26
2.2.2.1.1	Temas estratégicos para a perspectiva financeira	27
2.2.2.2	Perspectiva dos clientes.....	28
2.2.2.3	Perspectivas dos processos internos	31
2.2.2.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	32
2.2.2.4.1	Capacitação dos funcionários	32
2.2.2.4.2	Capacidades dos sistemas de informação	34
2.2.2.4.3	Motivação, empowerment e alinhamento	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1	NATUREZA DA PESQUISA	36
3.2	CLASSIFICAÇÃO COM BASE NOS OBJETIVOS.....	36
3.3	PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	37
3.4	ELABORAÇÃO DA PESQUISA.....	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
4.1	CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	39
4.1.1	História e Ramo de Atuação.....	39
4.1.2	Produtos Desenvolvidos	40
4.1.3	Estrutura Organizacional	40
4.1.4	Posicionamento Estratégico	42
4.1.5	Mapa Estratégico de Ação e Reação	43
4.2	ANÁLISE DE DADOS COM BASE NAS PERSPECTIVAS DO BSC.....	45
4.2.1	Perspectiva Financeira	45
4.2.1.1	Vendas	46
4.2.1.2	Margem de contribuição.....	47
4.2.1.3	Despesas operacionais	48

4.2.1.4	Lucro líquido.....	49
4.2.1.5	Juros pagos.....	50
4.2.2	Perspectiva de Clientes.....	51
4.2.2.1	Satisfação dos clientes.....	52
4.2.2.2	Índice de novos clientes.....	52
4.2.2.3	Fidelidade dos clientes.....	53
4.2.2.4	Índice de inadimplência.....	55
4.2.3	Perspectiva de Processos Internos.....	56
4.2.3.1	Lançamentos incorretos.....	57
4.2.3.2	Erros de produção.....	58
4.2.3.3	Entregas incorretas.....	59
4.2.3.4	Não cumprimento de prazos.....	59
4.2.3.5	Desperdício de matéria-prima.....	60
4.2.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	61
4.2.4.1	Satisfação dos funcionários.....	63
4.2.4.2	Faltas.....	64
4.2.4.3	Rotatividade de funcionários.....	65
4.2.4.4	Capacitação de funcionários.....	66
4.3	PLANO DE AÇÃO.....	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
	REFERÊNCIAS.....	76
	APÊNDICES.....	78

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade surgiu com a necessidade do controle do patrimônio empresarial, servindo como ferramenta de apuração do lucro, porém com o passar dos tempos tornou-se necessária uma adequação das técnicas para atender os gestores em um mercado cada vez mais exigente.

A contabilidade gerencial ganhou campo fornecendo instrumentos aos administradores de empresas para auxiliá-los em suas funções gerenciais (CREPALDI, 2006), mas por se basear no passado, e levar em consideração os fatos já realizados não proporciona informações relevantes para a tomada de decisão.

Com base nisso as empresas desenvolvem um sistema de gestão que visa atender aos gestores, e pode ser entendido como a controladoria, que nada mais é que uma evolução da contabilidade gerencial, e no Brasil veio “para desenvolver e implementar um sistema de informação que fosse capaz de atender aos diferentes tipos de usuários da contabilidade, inclusive para manter um adequado sistema de controle sobre as operações das empresas relacionadas”(SCHMIDT, 2002).

A controladoria pode ser considerada como um sistema de gestão e informação que procura atender adequadamente seus usuários. Sendo que o modelo de gestão definido é fortemente influenciado pelos valores dos principais executivos da empresa, principalmente dos seus proprietários e administração (CATELLI, 2001).

A gestão é definida como um grande modelo de controle, pois nela são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa será administrada (FIGUEIREDO, 2004). E assim auxiliar de forma mais continuada os gestores das organizações.

Um dos sistemas muito utilizados e que tem se difundido no Brasil é o *Balanced Scorecard* (BSC), que tem como diferencial a capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos

estratégicos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito” (KAPLAN E NORTON, 1997).

O BSC preserva as medidas financeiras tradicionais, porém estas medidas contam a história da empresa, o que era válido para as empresas da era industrial, o *Balanced Scorecard* complementa estas medidas, com medidas de vetores que impulsionam o desempenho futuro da organização (KAPLAN E NORTON, 1997).

Este sistema de gestão contempla quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, capaz de avaliar desta forma em qual dos aspectos há falhas e corrigi-los para que os processos permaneçam de acordo aos objetivos da empresa.

O *Balanced Scorecard* deve ser concebido com base na estratégia da empresa, e não deve ser levado em consideração um exemplo para implantar o processo, a empresa deve ser avaliada individualmente e elaborado seu sistema de gestão estratégica (GARRISON, 2007), pode ser considerado como uma ferramenta segura, e ponderar que é aplicada em diversos setores da empresa, tanto interno quanto externo, e capaz de determinar qual o caminho a seguir.

O BSC reflete uma particular estratégia, ou teoria, sobre como uma empresa atinge seus objetivos, adotando iniciativas específicas, a teoria deve ser vista como provisória e sujeita a alteração (GARRISON, 2007).

Neste aspecto este trabalho contempla a estruturação e aplicação de um sistema de gestão baseado no *Balanced Scorecard* em uma indústria de sistemas de monitoramento, estabelecida em Pato Branco – PR.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As empresas necessitam de controle de seus processos para que seja possível uma avaliação adequada do seu desempenho, e que satisfaça às necessidades e expectativas dos gestores e acionistas.

Para direcionar e demonstrar se este sistema consegue atingir os objetivos desejados por este trabalho, as expectativas e necessidades da empresa, questiona-se:

Quais os procedimentos para estruturação e aplicação de um sistema de gestão, baseado na ferramenta *Balanced Scorecard*, em uma indústria de sistemas de monitoramento do Sudoeste do Paraná?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão abordados os seguintes assuntos: (i) objetivos gerais; (ii) objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaboração de um sistema de gestão baseado na ferramenta *Balanced Scorecard* em uma indústria de sistemas de monitoramento no Sudoeste do Paraná.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Fazer uma pesquisa bibliográfica;
- Identificar o processo operacional da empresa e as principais necessidades dos gestores;
- Estruturar o sistema de gestão com base no processo existente na empresa;
- Aplicar o sistema de gestão *Balanced Scorecard* na empresa;
- Demonstrar e analisar o resultado da aplicação do sistema de gestão.

1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O trabalho é baseado na estruturação e aplicação de um sistema de gestão em uma indústria de sistemas de monitoramento localizada na cidade de Pato Branco, o trabalho se desenvolve por meio de questionários aplicados aos membros de diversos setores da empresa e uma entrevista informal com o gestor, baseado no sistema de gestão estratégica *Balanced Scorecard*, identificando e definindo os procedimentos e etapas para a aplicação do sistema.

1.4 JUSTIFICATIVA

Toda empresa, independente do ramo de atuação, porte, cultura ou da região onde está inserida deve utilizar um sistema de gestão para dar apoio aos gestores na tomada de decisão, buscando a eficácia organizacional.

Na aplicação do sistema de gestão busca-se maior eficiência no uso dos recursos, redução de custos e despesas, maximizando a rentabilidade. O processo de gestão deve contemplar o planejamento das atividades, sua execução e o respectivo controle.

Só assim o gestor é capaz de tomar decisões confiáveis, aperfeiçoar seus resultados e dar suporte à avaliação de desempenho da empresa, e assim obter em um contexto amplo um melhor e mais seguro funcionamento de sua companhia.

Este trabalho visa melhorar o conhecimento do gestor da empresa sobre o que pode ser melhorado na administração de sua empresa, e também auxiliar a questão acadêmica, contribuindo para futuras pesquisas e formas de avaliação do *Balanced Scorecard*.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho exposto será apresentado em seis seções, sendo estas:

- I. Introdução: na qual irá constar a delimitação do problema de pesquisa, justificativa, objetivos gerais e específicos, assim como o problema de pesquisa e sua delimitação.
- II. Referencial Teórico: revisão bibliográfica, com exposição do sistema selecionado para a pesquisa.
- III. Metodologia: definição da forma de pesquisa por estudo de caso, com explicação da forma que será aplicado o estudo.
- IV. Desenvolvimento da pesquisa: descrição das formas utilizadas para a coleta de dados e aplicação da pesquisa realizada.
- V. Considerações finais: encerramento da pesquisa com a explanação dos resultados e análise do estudo.
- VI. Referências Bibliográficas: descrição detalhada da literatura utilizada em citações durante o desenvolvimento do trabalho e como apoio à pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentam-se os seguintes conteúdos: (i) Gestão; (ii) *Balanced Scorecard*.

2.1 GESTÃO

As empresas necessitam de um controle de suas ações, pois somente desta maneira os gestores poderão identificar a parte do processo que esta prejudicando o desenvolvimento desejado (CREPALDI, 2006)

Para isso grande parte das empresas de médio a grande porte utilizam-se de um modelo de gestão adequado ao seu ramo de atividade.

2.1.1 Sistema de Gestão

O sistema de gestão pode ser definido como um conjunto de procedimentos e diretrizes que norteiam a gestão empresarial. Pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados e os princípios de como a empresa será administrada (FIGUEIREDO, 2004).

Para que seja possível o desenvolvimento de um sistema de gestão torna-se necessário que estejam bem definidos os propósitos da empresa, sendo que a definição de missão dentro da organização é sua razão de ser, e a visão é no que a empresa quer se tornar seja em relação ao mercado ou a clientes (CATELLI, 2001).

O sistema de gestão é formado com base nas crenças e valores dos acionistas, que acabam refletindo em princípios permanentes definidos no modelo e que condicionam a atuação dos gestores (CREPALDI, 2001).

A seguir será apresentada a estrutura gráfica de um sistema básico de gestão que deve ser elaborado levando em consideração as condições e realidade da empresa.

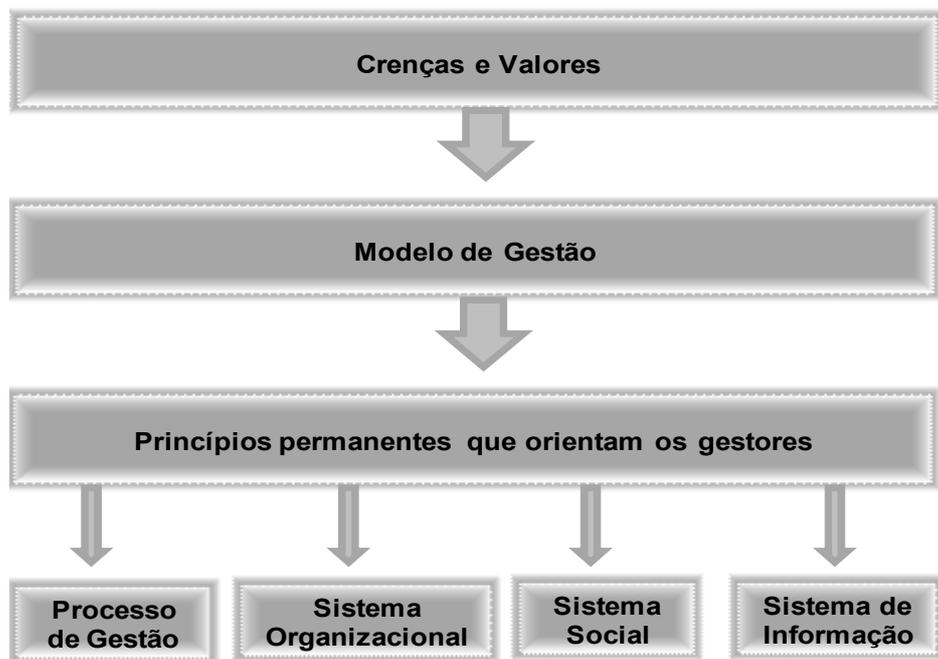


Figura 1 - Visão do sistema de gestão
 Fonte: Adaptado de Catelli (2001, pg. 119)

Na elaboração de um sistema de gestão eficiente, se faz necessário, como pode ser percebido na Figura 1, primeiramente definir as crenças e valores da empresa para a partir destas elaborar o modelo de gestão que será utilizado.

2.1.1.1 Crenças e valores

O sistema de gestão deve levar em consideração as crenças e valores dos sócios da empresa, para que não se torne uma ameaça à cultura organizacional da mesma, a partir da coleta dos dados citados acima é elaborado o modelo de gestão, com pontos específicos para o ambiente em que a organização está inserida. (CATELLI, 2001)

A definição correta dos valores predominantes na organização permite que o modelo de gestão represente verdadeiramente as regras que existem na empresa.

Suas crenças e valores estão interligados, pois são as normas de conduta definidas, desde sua formação e processos que permanecem iguais ou sem perder o foco inicial mesmo com as mudanças. (CATELLI, 2001)

2.1.1.2 Modelo de Gestão

Um modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições que derivam de crenças da empresa e demonstram o conjunto de ideias crenças e valores dos gestores da empresa, sendo nada mais que um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada (FIGUEIREDO, 1995).

Assim o modelo de gestão é basicamente um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa (CATELLI, 2001). O modelo de gestão assegura a boa execução da missão estabelecida pela empresa, e pode auxiliar na identificação e correção em tempo hábil de problemas existentes na organização.

2.1.1.3 Princípios permanentes que orientam os gestores

Os princípios mais relevantes dentro de um sistema de gestão, para que este seja importante dentro da empresa, estão relacionados com a cultura organizacional da empresa, sendo estes: processo de gestão, sistema organizacional, sistema social e sistema de informação (CATELLI, 2001).

2.1.1.3.1 *Processo de gestão*

Para que o modelo de gestão se torne viável é necessário que haja um processo para orientar a realização das atividades da empresa e atingir seus propósitos. Na aplicação de um modelo de gestão é indispensável o planejamento, execução e controle das atividades empresariais (CATELLI, 2001).

O processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e se realiza através dos seguintes passos: planejamento, execução e controle (FIGUEIREDO, 1995).

- **Planejamento:** é a fase inicial, e se identifica as oportunidades e ameaças, que são qualificadas como variáveis externas, e os pontos fortes e pontos fracos, que são variáveis internas (CATELLI, 2001).

É uma definição do que a entidade vai fazer e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos, abrange a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como com o desenvolvimento de políticas e estratégias, através das quais eles serão alcançados, fundamenta-se em informações a respeito do meio ambiente (FIGUEIREDO, 1995).

- **Execução:** é onde os recursos são consumidos e os produtos gerados, sendo ainda necessários ajustes na maioria das vezes, é a fase onde as ações são implementadas e as transações realizadas (CATELLI, 2001).
- **Controle:** O controle é uma fase intermediária, pois para que o sistema apresente resultados eficientes é necessário que se utilize um sistema de controle.

Sendo a fase que executa ações corretivas, no caso de não se atingir os resultados desejados, para assegurar um resultado aceitável (CATELLI, 2001).

2.1.1.3.2 *Sistema organizacional*

O sistema organizacional se baseia na estrutura organizacional, definindo graus de poder e responsabilidade dentro da organização.

É a forma como está disposta a organização, como são agrupadas suas diversas atividades em departamentos, níveis hierárquicos e à delegação de autoridade (CATELLI, 2001).

Cada parte do sistema organizacional é responsável por setores subordinados a eles, o nível mais alto do sistema é a diretoria, a qual é responsável por todas as outras subdivisões dentro da organização. São subordinados à diretoria os setores de administração, operacional entre outros setores responsáveis. A partir dos setores responsáveis são distribuídas as funções a serem executadas, permitindo que cada parte do processo seja devidamente realizada e fiscalizada corretamente.

Cada empresa possui uma divisão específica de seu sistema organizacional, pois para cada ramo de atividade e tamanho exige qualificações e assim também responsabilidades diferentes.

2.1.1.3.3 *Sistema social*

O sistema social em uma organização é referente ao quadro humano, ou seja, os colaboradores, suas competências e dificuldades. Sendo que o nível de motivação e satisfação das pessoas reflete diretamente no desempenho da empresa, por meio de paralisações, reclamações trabalhistas, entre outros (CATELLI, 2001).

Na parte social se encontram em primeiro plano os funcionários, onde os gestores devem definir ações que possibilitem o bom relacionamento com os funcionários, e também garantir que estes estejam satisfeitos e motivados. Para que desta forma o ambiente organizacional se mantenha em equilíbrio.

No sistema social encontra-se o setor de recursos humanos, que tem por objetivo melhorar o desempenho dos funcionários da empresa, definindo qualificações e avaliando as variáveis que existem ao se tratar de setor humano em uma organização.

2.1.1.3.4 *Sistema de informação*

O sistema de informação é essencial e auxilia o gestor a obter os dados utilizados nos outros princípios que regem o sistema de gestão, sem ele seria complicado para o gestor avaliar com eficiência os outros indicadores citados acima.

É composto de atividade de obtenção, processamento e geração de informações necessárias à execução e gestão das atividades da empresa, incluindo informações ambientais, operacionais, econômicas e financeiras (CATELLI).

O sistema de informação é um dos sistemas mais importantes dentro de uma organização, sem ele não seria possível a execução de todos os processos existentes na empresa. Pois é a partir da informação que se consegue definir a forma mais eficiente e segura de se desenvolver os trabalhos.

2.2 BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard* pode ser definido como um Sistema de Gestão Estratégica que permite a tradução da Visão, Missão e Aspiração Estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis (CREPALDI, 2006)

O sistema de gestão *Balanced Scorecard* derivou de uma pesquisa realizada por Robert Kaplan e David Norton em 1990, patrocinada pelo instituto Nolan Norton, sendo motivada pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, eram obsoletos (KAPLAN E NORTON, 1997).

O estudo foi desenvolvido em diversas empresas ao longo de um ano, os participantes acreditavam que se basear em dados passados estava prejudicando o desempenho da empresa de gerar valor econômico, e apesar de trazer mudanças o BSC preserva as medidas financeiras tradicionais, que expõem o passado e não são capazes de orientar medidas para o futuro da empresa da era da informação, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e informação (KAPLAN E NORTON, 1997).

A função do BSC é complementar as medidas financeiras com medidas que são capazes de auxiliar o desempenho futuro, utilizando-se de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

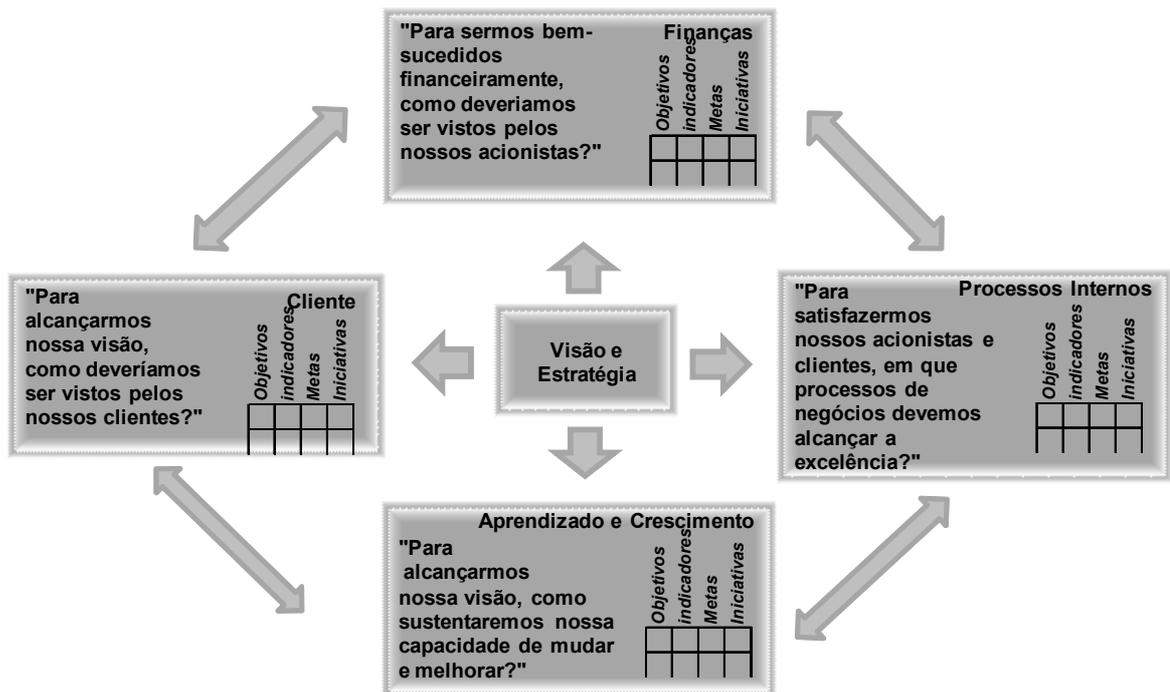


Figura 2 – Estrutura básica do Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, pg.10)

São perspectivas que possuem como objetivo pontos distintos da organização, porém que depois de aplicadas e feito a análise do resultado se tornam aliadas do sucesso do gestor, cada uma necessita da outra para que seja bem desenvolvida.

A perspectiva financeira que é a primeira a ser avaliada e está relacionada com as vendas, despesas e lucro da empresa. Já a perspectiva de clientes visa o bom relacionamento da empresa com seus clientes, o que reflete nas vendas e é uma forma de melhorar a avaliação da primeira perspectiva a ser avaliada, a perspectiva financeira.

Na perspectiva de processos internos avalia-se a comunicação interna e quais procedimentos devem ser melhorados para garantir uma maior satisfação dos clientes. E na perspectiva de aprendizado e crescimento verifica-se o desempenho e satisfação dos funcionários, quando as metas desta perspectiva forem alcançadas todas as demais perspectivas têm maior possibilidade de alcançarem as metas estabelecidas.

2.2.1 Modelo de Mapa Estratégico

O mapa estratégico é basicamente constituído de objetivos, indicadores, metas e ações. Sendo que as perspectivas do BSC estão interligadas entre si, para garantir um bom desempenho.

O *Balanced Scorecard* leva o conjunto de objetivos das unidades de negócio além das medidas financeiras resumidas. Os gestores podem avaliar até que ponto sua empresa gera valor para os clientes, como deve aperfeiçoar a capacidade interna e de pessoal para garantir um bom desempenho futuro (KAPLAN E NORTON, 1997).

A partir dos objetivos pode-se observar um modelo de como se estrutura um mapa estratégico baseado no BSC.

Exemplo de Mapa Estratégico do <i>Balanced Scorecard</i>			
Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeira	Receita	Aumento da Receita	Vendas
	Margem de Contribuição	Manutenção da Margem de Contribuição	Margem de Contribuição
		Manutenção da Estrutura das Despesas	Despesas Operacionais
		Aumento do Resultado	Lucro Juros Pagos
Clientes	Satisfação dos Clientes	Satisfação dos Clientes	Porcentagem (%) de clientes satisfeitos
	Fidelidade dos Clientes	Fidelidade dos Clientes	Índice (número) de novos clientes
	Retenção de Clientes	Retenção de Clientes	Fidelidade (retenção) dos Clientes Índice de inadimplência
Processos Internos	Ocorrências	Diminuir ocorrências e não conformidades	Lançamentos incorretos Erros de produção
	Produtividade	Maior Produtividade	Entrega Incorreta
			Não cumprimento de prazos Desperdício de matéria-prima
Aprendizado e Crescimento	Satisfação	Satisfação dos funcionários	Rotatividade de funcionários Faltas
		Capacitação dos funcionários	Qualificação Satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho
	Cultura Organizacional	Melhoramento cultura organizacional	Satisfação dos funcionários em relação à remuneração
			Satisfação dos funcionários em relação à função desempenhada
			Satisfação dos funcionários em relação às condições de trabalho oferecidas
			Satisfação dos funcionários em relação à convivência com os colegas Satisfação dos funcionários em relação ao tratamento dos superiores

Quadro 1 – Exemplo de Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*

Fonte: Elaborado pela Autora

No exemplo acima não constam duas fases essenciais do BSC, as metas e ações que não estão explícitas por falta de espaço físico e pelo fato de que só se tornarão coerentes depois do estudo de caso. Assim serão demonstradas e explicadas no desenvolvimento da pesquisa.

- **Mapa da Estratégia:** o mapa da estratégia representa os fatores críticos dentro de cada perspectiva, ou seja, quais os pontos que serão estudados. Neste

caso serão os que mais necessitam de atenção e que mais tem relevância dentro da empresa.

- **Objetivos Estratégicos:** os objetivos estratégicos são definidos a partir dos fatores críticos avaliados, eles determinam o que se deseja que aconteça com os fatores críticos definidos.
- **Indicadores:** os indicadores são os dados palpáveis dos objetivos, como por exemplo: temos por objetivo o aumento da receita, logo o indicador que corresponde a este objetivo é a receita com vendas. Pode haver mais de um indicador por objetivo, pois existem alguns fatores que dependem de mais de uma variável para acontecer.
- **Metas:** são baseadas nos indicadores, elas serão estabelecidas pelos gestores, ou pelo responsável pelo desenvolvimento do sistema. E servem para indicar qual a expectativa perante determinado aspecto da empresa.
- **Ações:** são atos para melhorar o desempenho com relação às metas que não estão sendo atingidas.

2.2.2 As Perspectivas do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* utiliza quatro medidas para a estruturação de seu modelo de gestão, que serão discutidas posteriormente, sendo estas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

2.2.2.1 Perspectiva financeira

É a fase inicial do desenvolvimento do sistema de gestão baseado no BSC, antes de qualquer coisa o diretor deve ter uma conversa com o responsável pelo setor financeiro da empresa. É o planejamento financeiro que irá auxiliar na trajetória da estratégia (KAPLAN E NORTON, 1997).

Neste contexto Kaplan e Nortan (1997) citam algumas fases do ciclo de vida da empresa consideradas mais importantes.

- Crescimento
- Sustentação
- Colheita

As empresas em **fase de crescimento** são as que estão em sua fase inicial, inserindo seus produtos e serviços no mercado, e por este motivo tendem a aplicar recursos consideráveis para conquistar um espaço, por serem iniciantes e não apresentar estabilidade financeira e clientela definida tendem a inovar e se adequar mais rápido ao mercado atual.

Este investimento pesado na implantação da empresa no mercado pode consumir seus recursos com investimentos que não tragam retorno imediato, forçando-a a apelar por recursos de terceiros, com a vantagem de que não são cobradas a obter um retorno muito bom, e conseguem mais investidores interessados.

Já as empresas que se encontram na **fase de sustentação** são cobradas em um retorno razoável do seu investimento, mantendo sua participação no mercado, e obtendo lucratividade. Seus investimentos não são mais de longo prazo, agora eles servem para se manter no mercado, não ser sufocada pelas empresas em fase de crescimento e buscar o retorno do investimento inicial.

A **fase de colheita** é considerada a fase em que a empresa alcançou a maturidade, ela não precisa investir em seus negócios mais do que o suficiente para mantê-lo do jeito que está, diminuir sua necessidade de capital de giro e melhorar o fluxo de caixa operacional (KAPLAN E NORTON, 1997).

Independente da fase em que a empresa se encontra ela deve ter total consciência do risco que ela corre ao atuar no mercado, por este motivo muitas empresas não se mantêm focadas em somente um ramo de atividade, tratam de diversificar, pois no caso de uma eventual crise no setor possuem ramos auxiliares para superá-la.

2.2.2.1.1 *Temas estratégicos para a perspectiva financeira*

Segundo Kaplan e Norton as três fases citadas anteriormente possuem três temas financeiros que norteiam a estratégica empresarial: crescimento e mix de receita; redução e custo/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custo/ Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/ Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P & D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de Clientes e contas-alvo vendas Cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos versus custos dos concorrentes Taxas de Redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento

Quadro 2 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, pg. 55)

O **crescimento e mix de receita** são os percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para regiões, mercados e clientes selecionados (KAPLAN E NORTON, 1997).

A **redução de custo e melhoria de produtividade** nada mais é que a melhoria de desempenho de custo e produtividade, alcançando níveis de custo competitivos, melhorar as margens operacionais e monitorar os níveis de despesas indiretas (KAPLAN E NORTON, 1997).

A **utilização dos ativos e estratégia de investimentos** são os objetivos de retorno do capital empregado, retorno sobre o investimento e valor econômico agregado (KAPLAN E NORTON, 1997).

A perspectiva financeira é o planejamento de metas em longo prazo, a geração de retorno de capital.

2.2.2.2 Perspectiva dos clientes

Na perspectiva dos clientes cabe à empresa identificar quais clientes ela quer atender, verificando a demanda, reclamações, satisfação, fidelidade, e tudo o que possa vir a interessar a empresa em relação aos seus clientes.

Não basta somente ter adequado a parte interna, sem cliente a empresa não consegue crescer, para isso ela deve estar sempre atenta aos seus clientes, e fornecer mercadorias de qualidade e com preço mais acessível sempre que possível.

Depois de verificar os objetivos dos segmentos de clientes as empresas geralmente tomam dois rumos para a avaliação desta perspectiva, sendo estes: primeiramente as medidas genéricas que praticamente todas as empresas utilizam, sendo medidas de satisfação de clientes, participação de mercado e retenção de clientes, chamadas de **grupo de medidas essenciais**. O segundo conjunto de medidas contém os vetores de desempenho dos resultados fornecidos aos clientes (KAPLAN E NORTON, 1997).

O primeiro conjunto de medidas essenciais dos clientes inclui indicadores de:

- Participação de mercado
- Captação de clientes
- Retenção de clientes
- Satisfação dos clientes
- Lucratividade dos clientes

Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Quadro 3 - A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, pg. 72)

A avaliação da **participação de mercado** é simples, porém se for o caso de trabalhar com clientes que não são conhecidos, se torna complicado mensurar corretamente (KAPLAN E NORTON, 1997).

A avaliação correta deste indicador pode definir o foco que a empresa vai priorizar no desenvolvimento e publicidade de seus produtos.

A **retenção de clientes** é a etapa onde a empresa avalia como deve agir para manter sua clientela, e a **captação de novos clientes** para seu ramo de atuação, avaliando a quantidade vendida para clientes que não haviam efetuado compras anteriormente.

Outra medida na perspectiva de clientes é a **fixação da clientela**, onde se busca a fidelidade de seus clientes, oferecendo um serviço de qualidade e com preço competitivo.

A medida mais importante do ponto de vista financeiro é a **lucratividade dos clientes**, sabe-se que não há empresa que leva em consideração somente o cliente no desempenho de sua atividade, pois um cliente que não gera lucro, mesmo que adquira grande quantidade de produto em intervalo curto de tempo não é interessante.

Pois um cliente que tem anos de convivência exige aperfeiçoamento, serviços cada vez mais eficazes e benefícios financeiros para manter a fidelidade, o que para um cliente que não é lucrativo ou traz pouco lucro para a empresa não é um sacrifício válido a fazer.

Além das medidas citadas acima existem três atributos que auxiliam a empresa na relação com seus clientes, sendo eles: atributos dos processos/serviços; relacionamento com os clientes e imagem e reputação (KAPLAN E NORTON, 1997).

Neste aspecto existem duas categorias de clientes, aqueles que estão com a empresa há anos e requerem um serviço de qualidade, porém sem “enfeites” e com preço baixo, e os que estão dispostos a pagar mais pelos produtos/serviços, mas solicitam um serviço personalizado e de qualidade. Assim para cada um desses clientes é necessário definir estratégias diferentes e a forma de abordagem destes também deve ser distinta.

A abordagem adequada irá definir se estes se tornarão clientes fiéis ou não. A base para que isso seja definido é o relacionamento com eles, o poder de negociação e persuasão do cliente definirá se ele volta ou não a se relacionar com seu fornecedor.

Uma das muitas maneiras de criar este vínculo é a publicidade, a partir da qual a empresa consolida sua imagem no mercado, e sua utilização correta pode

aumentar as vendas e também o número de clientes fiéis, tudo depende do foco que será dado aos produtos e principalmente aos seus consumidores.

2.2.2.3 Perspectivas dos processos internos

Após a avaliação e desenvolvimento de estratégias financeiras e da parte dos clientes, o próximo passo é a análise interna da empresa, para que seja possível alcançar as perspectivas dos clientes e dos acionistas.

Esta etapa é elaborada após a perspectiva financeira e dos clientes, pois estas servem de base para a elaboração eficiente da perspectiva dos processos internos.

Os processos internos são as atividades desenvolvidas dentro da organização, abrangendo os processos de inovação, processo operacional e serviços de pós-venda, a melhoria nesses processos é a garantia do sucesso da empresa. (CREPALDI, 2006)

A construção desta etapa, assim como as anteriores é diferente para cada empresa, porém existem alguns processos que podem servir de base para a construção da perspectiva de processos internos. Sendo estes:

- Inovação
- Operações
- Serviço

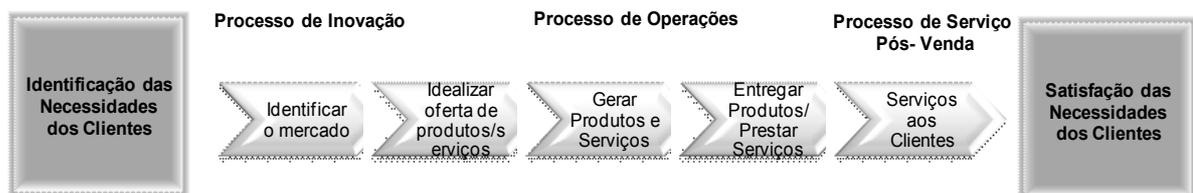


Figura 3 - O modelo da Cadeia de Valores Genérica
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, pg. 102)

A Figura 3 apresentada acima demonstra uma ação eficiente na relação com o cliente, consiste na identificação da necessidade atual do cliente, como por exemplo, um produto que facilite no desempenho de sua atividade ou um serviço que o auxilie na conclusão da atividade.

Este processo é o modo como a empresa deve agir para conseguir que seus clientes a procurem ao invés do seu concorrente, por oferecer um produto que consiga suprir todas ou grande maioria de suas necessidades ou um serviço que o resguarde de determinadas funções que exigem mais tempo e esforço.

O processo de inovação é considerado a parte longa da criação de valor, onde a empresa primeiramente identifica e cultiva novos mercados, clientes e necessidades dos clientes em foco (KAPLAN E NORTON, 1997).

O processo de operações se resume em receber o pedido do cliente e fazer a entrega do mesmo, as operações tendem a ser repetitivas, permitindo que processo seja melhorado continuamente (KAPLAN E NORTON, 1997).

No último processo, no qual a empresa presta serviço de pós-venda, permitindo a seus clientes o direito à assistência, devolução no caso de produto com problema e também em alguns casos o descarte de resíduos da fabricação ou adequação do produto.

2.2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A quarta e última perspectiva utilizada no planejamento estratégico empregada pelo BSC é a perspectiva de aprendizado e crescimento, onde a empresa avalia como deve proceder para continuar se desenvolvendo e não perder espaço no mercado.

Com base nas muitas aplicações do *Balanced Scorecard* realizada por Robert Kaplan e David Norton foram pré-estabelecidas três categorias principais para esta perspectiva:

- 1- Capacidade dos Funcionários
- 2- Capacidades dos sistemas de informação
- 3- Motivação, *empowerment* e alinhamento

2.2.2.4.1 *Capacitação dos funcionários*

Com a grande mudança de mercado e principalmente a automatização de muitos sistemas de processamento em massa os funcionários foram cada vez mais

dispensáveis das linhas de produção, dando espaço para as máquinas, que desenvolvem o mesmo processo em tempo bem menor.

Assim para que os funcionários mantenham-se em seus cargos precisam de atualizações frequentes, e com esta especialização não se prendem à empresa o que exige dos empregadores um tratamento e análise adequada do quadro de funcionários.

Os principais objetivos avaliados são três:

- 1- Satisfação dos funcionários
- 2- Retenção de funcionários
- 3- Produtividade dos funcionários

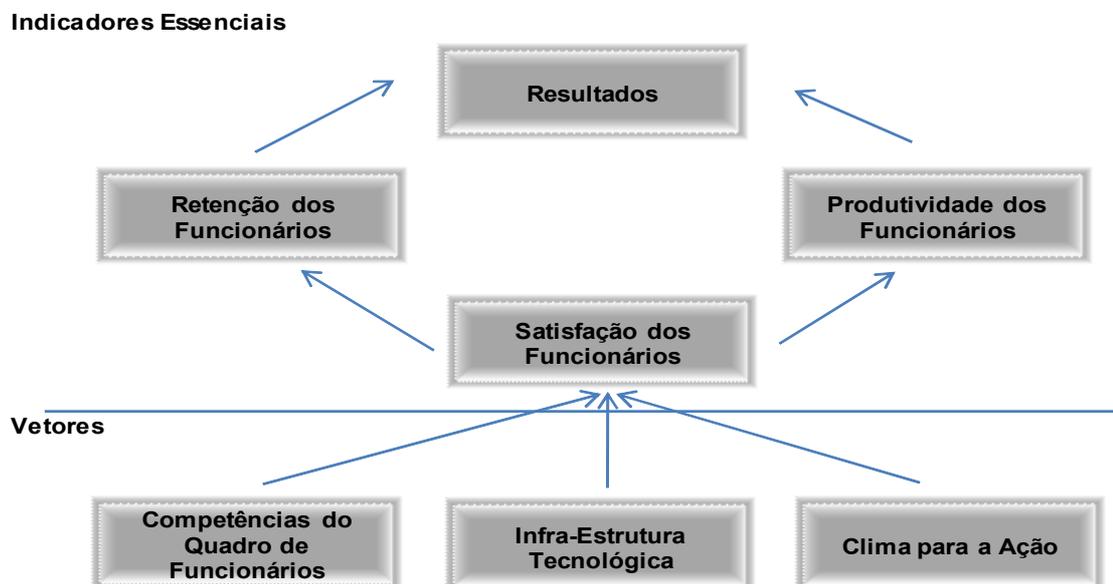


Figura 4 – A estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, pg.135)

O indicador da satisfação dos funcionários mede o contentamento dos funcionários em relação ao espaço ocupado na organização, sua satisfação quanto às condições de trabalho impostas, reconhecimento do trabalho bem executado, remuneração e crescimento profissional.

Este indicador é importante, pois a qualidade do serviço ou atendimento prestado ao cliente deriva dos funcionários, se estes estiverem desanimados não irão passar boa imagem da organização, prejudicando futuras contratações deste cliente.

No indicador de retenção de funcionários é a busca por uma rotatividade menor dos colaboradores, principalmente os que possuem maior conhecimento dos

processos desenvolvidos na empresa, para que a saída de um funcionário não desestabilize a empresa, e não traga grandes prejuízos ao capital intelectual da mesma.

O indicador que mede a produtividade dos funcionários é onde a empresa verifica o resultado que cada colaborador está trazendo para a empresa, é analisado por meio da receita por funcionário que representa o volume de produção gerada por cada um, porém seria mais conveniente a medição de produção gerada pela remuneração de colaborador, evitando o julgamento equivocado da capacidade dos funcionários, outra forma de aumento de receita por funcionários é a terceirização das funções, sendo possível produzir mais com o mesmo número de funcionários, se este método de estratégia é viável ou não é a verificação da qualidade dos serviços que são efetuados pela parte interna e externa (KAPLAN E NORTON, 1997).

2.2.2.4.2 *Capacidades dos sistemas de informação*

Para que os funcionários consigam desenvolver um trabalho eficiente é necessário que eles tenham acesso rápido às informações.

Para isso ser possível é preciso um sistema de informação eficiente e confiável, que consiga exprimir a real situação do mercado e da empresa, na existência de um sistema de informação falho e que não proporcione as informações corretas refletirá prontamente no desempenho dos funcionários.

2.2.2.4.3 *Motivação, empowerment e alinhamento*

Por mais que se tenha um sistema de informação eficiente é necessário que os funcionários estejam dispostos a desenvolver um serviço de qualidade, e isso só se torna possível se eles estiverem motivados e dispostos a auxiliar a empresa no que for necessário.

Algumas formas que são mais utilizadas para que os funcionários trabalhem motivados é a participação deles no processo de tomada de decisão na empresa, onde são avaliadas as sugestões dos funcionários em relação à empresa, novas atuações no mercado e preferências dos funcionários a respeito de seus clientes.

E também as demonstrações de como suas ideias estão sendo utilizadas no contexto da empresa, o que cria um vínculo maior e mais eficiente entre empresa e colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico tem por objetivo definir os métodos de pesquisa utilizados para a elaboração deste estudo. Dividindo-se em quatro seções, sendo estas: (i) natureza da pesquisa, (ii) classificação com base nos objetivos, (iii) procedimentos de pesquisa, (iv) elaboração da pesquisa.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Quanto à natureza da pesquisa é considerada pesquisa de métodos mistos, que associa as formas qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa envolve as questões e os procedimentos que surgem, os dados coletados no ambiente, e analisa os dados a partir de suas particularidades, o relatório final tem estrutura flexível e segue os preceitos de importância do autor (CRESWELL, 2010)

Já a pesquisa quantitativa testa teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis, medidas por instrumentos. Analisando os dados numéricos por meio de procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010)

Logo o método misto utiliza as duas abordagens, além de buscar dados que sejam particulares ele testa estas teorias.

3.2 CLASSIFICAÇÃO COM BASE NOS OBJETIVOS

Em relação aos objetivos da pesquisa ela é considerada como uma pesquisa exploratória.

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é,

portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. (Gil, 2002, pg. 41).

Sendo assim esta pesquisa será desenvolvida por meio de dados coletados na empresa em estudo, analisando-a sobre as perspectivas do modelo de gestão apresentado.

3.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Em relação aos procedimentos utilizados para a pesquisa, definiu-se a realização de uma pesquisa bibliográfica e posteriormente um estudo de caso.

“Onde a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituída principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002). Este tipo de pesquisa é indispensável e utilizado em praticamente todos os estudos, independentes de seu gênero.

O estudo de caso é um estudo mais aprofundado do objeto estudado, sendo desta forma mais flexível e passível de mudança no desenvolvimento do estudo (GIL, 2002).

“Basicamente a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo” (GIL, 2002). Ainda segundo ele, neste estudo o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente.

3.4 ELABORAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi elaborada com base nos métodos citados acima e desenvolvida em primeira instância pela revisão bibliográfica, verificando o que já existia publicado sobre o tema definido para estudo, neste caso o *Balanced Scorecard*.

Esta revisão foi feita a partir de livros que abrangiam assuntos com referência à gestão, controladoria e *Balanced Scorecard*. Também artigos e

monografias relacionados a estes assuntos, com pesquisas bibliográficas e estudos de casos.

Posteriormente à revisão serão realizadas conversas informais com os gestores, assim como análise das demonstrações contábeis da empresa para estabelecer sua atual situação financeira. Além disso, realizar-se-á a aplicação de questionários para avaliação dos clientes e funcionários, seguindo as conjecturas do sistema selecionado para planejamento estratégico, *Balanced Scorecard*. Por fim, serão analisados os dados coletados, realizando a aplicação do modelo desenvolvido com relação à condição atual da empresa, e apresentado assim o resultado alcançado na realização do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo de resultados e discussão dos resultados está subdividido em: (i) conhecimento da organização estudada, (ii) análise de dados com base nas quatro perspectivas do BSC, (iii) plano de ação.

4.1 CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Nesta seção serão apresentados: (i) história e ramo de atuação da organização estudada, (ii) produtos desenvolvidos, (iii) estrutura organizacional da empresa, (iv) posicionamento estratégico e (v) mapa estratégico de ação e reação.

4.1.1 História e Ramo de Atuação

A organização estudada está estabelecida em Pato Branco, sudoeste do estado do Paraná, fundada em 1989 como uma empresa familiar e até os dias atuais mantém as decisões de gerenciamento e controle de processos nas mãos de seus fundadores e descendentes.

É uma indústria de componentes para segurança, desenvolvendo produtos que facilitam a seus clientes o controle tanto eletrônico como via rádio dos pontos desejados. Atende a toda região sul, sudeste e sudoeste do Brasil.

Oferece soluções integrais aos clientes e desenvolve seus produtos obedecendo aos *stands* internacionais mais exigentes. Na área de segurança eletrônica, possui homologação dos produtos na ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações), o que permite a utilização dos equipamentos fabricados por vínculo radioelétrico, em sistemas de segurança bancária e residencial.

Desenvolveu o sistema de monitoramento via rádio mais versátil e econômico do mercado. Com suas estações repetidoras inteligentes, *Store & Forward* (Armazenar e Encaminhar), permitindo a expansão da rede de monitoramento a dimensões imagináveis.

Oferece ainda software de análise de rede, permitindo analisar o funcionamento do sistema em tempo real, facilitando na hora de tomar decisões.

4.1.2 Produtos Desenvolvidos

A empresa desenvolve cinco tipos de produtos, sendo estes: Transmissor FULL ID 45WD; Transmissor FULL ID; Receptora RMV-02; Receptora RMV-04 e *Store & Forward*.

Transmissor FULL ID 45WD: com estrutura otimizada para monitoramento, disponibiliza a rápida e eficaz transmissão de eventos, devido a sua interface serial de comunicação com os principais painéis existentes no mercado (E55, SP, SPECTRA, SPRIT), sendo programado por software específico.

Transmissor FULL ID: dispositivo que permite monitorar de maneira fácil, segura e transparente qualquer painel de alarme com comunicador telefônico em formatos *Contact ID* e 4-2 DTMF, tonando-o compatível com todos os painéis de alarme do mercado.

Receptora RMV-02: receptora preparada para monitoramento sem limites, equipada com Bus Multi-vínculo DX Link, sendo o principal produto de uma cadeia de acessórios que podem ser instalados precisamente, através do bus mencionado.

Receptora RMV-04: receptora preparada para monitoramento sem limites, equipada com Bus Multi-vínculo DX Link, sendo o principal produto de uma cadeia de acessórios que podem ser instalados, precisamente, através do bus mencionado.

Store & Forward: sistema de monitoramento via rádio mais versátil e econômico do mercado, proporciona monitoramento flexível, a técnica *Store & Forward* mantém as mensagens temporariamente em uma estação coletora antes que sejam encaminhadas ao seu destino. O equipamento é formado pela Receptora RMV 03 e pelo Rádio Transmissor FULL ID.

4.1.3 Estrutura Organizacional

A organização estudada está subdividida em quatro setores responsáveis subordinados a administração geral, aqui chamada de diretoria. São estes:

Administrativo: responsável pelo financeiro e setor de recursos humanos.

Comercial: responsável pelos setores de vendas, compras e licitação.
 Produção: responsável pelos setores de montagem, revisão e teste.
 Manutenção: responsável pela manutenção dos sistemas vendidos.

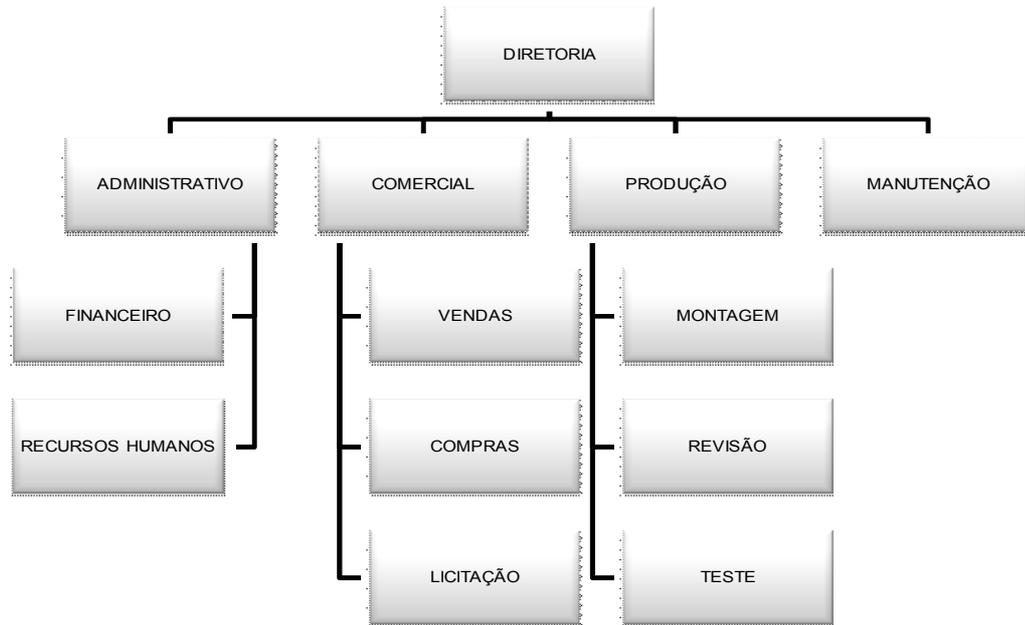


Figura 5 – Organograma Organizacional
 Fonte: Dados da Pesquisa

- **Diretoria:** A empresa é conduzida pelo sócio- administrador, que representa a diretoria, este tem por funções: acompanhar o desempenho dos quatro setores principais da organização, e cabem a este as decisões de cunho financeiro, estratégico e operacional.
- **Administrativo:** Para o setor administrativo cabem as decisões referentes ao financeiro e departamento de recursos humanos, sempre com o aval do sócio- administrador.
- **Financeiro:** Dentro do setor administrativo encontra-se o financeiro, que é o responsável pela execução dos pagamentos, recebimentos e possíveis cobranças, assim como o controle dos recursos.
- **Recursos Humanos:** O setor de recursos humanos é responsável pela gestão do pessoal existente em seu quadro funcional, assim como a contratação de novos colaboradores.
- **Comercial:** O setor comercial é responsável pelo relacionamento direto com os clientes e fornecedores, assim como a parte de participação em licitações.

- **Vendas:** O setor de vendas é o responsável direto pelas vendas efetuadas pela empresa, tem relacionamento direto com os clientes, verifica os pedidos realizados, combina as formas de pagamento, procedimento de entrega da mercadoria e emissão de documentos fiscais.
- **Compras:** O setor de compras é responsável pela compra dos produtos necessários para a fabricação dos produtos vendidos. Assim como cotação de preços com fornecedores, negociação de prazo de entrega e formas de pagamento.
- **Licitação:** O setor de licitação verifica os editais abertos no período, avalia a possibilidade de uma concorrência segura, com probabilidade de ganho e sem perda significativa da rentabilidade do negócio.
- **Produção:** O setor geral de produção é corresponsável por toda parte de execução dos processos de montagem, revisão e teste.
- **Montagem:** Na linha de montagem é onde o maior processo operacional da empresa ocorre, é responsável pela confecção do produto.
- **Revisão:** Depois da montagem vem à etapa da revisão, setor que é responsável pela avaliação dos componentes utilizados, verificação se houve algum erro na etapa de montagem e a correção do mesmo.
- **Teste:** No setor de teste é onde os transmissores e receptoras são testados, para a verificação de possíveis falhas, e juntamente com o setor de revisão ajuste dos erros encontrados, este é o setor que disponibiliza os produtos para a venda.
- **Manutenção:** O último setor responsável é o setor de manutenção, é um setor considerado de pós-venda, pois atende os clientes depois de ter ocorrido à entrega e instalação dos produtos, e na ocorrência de algum problema com o sistema instalado é solicitado, ele trabalha juntamente com o setor de revisão, contando com a mesma mão-de-obra utilizada por tal.

4.1.4 Posicionamento Estratégico

No posicionamento estratégico será apresentada a visão, missão, o negócio da empresa e os valores seguidos.

Apresenta-se a seguir o posicionamento estratégico da empresa estudada.

Posicionamento Estratégico	
Visão	Ser o melhor grupo em desenvolvimento de sistemas de monitoramento do Sudoeste do Paraná.
Missão	Desenvolver um sistema de monitoramento capaz de oferecer a segurança e apoio que nosso cliente necessita.
Negócio	Indústria de sistemas de monitoramento
Princípios e Valores	Ética, Responsabilidade, Transparência, Honestidade, Comprometimento.

Quadro 4 – Posicionamento Estratégico da Empresa

Fonte: Dados da Pesquisa

A visão da empresa é se tornar a melhor em desenvolvimento de sistemas de monitoramento, abrangendo mais regiões atendidas por seus serviços, aumentando assim os clientes e com eles a rentabilidade da empresa.

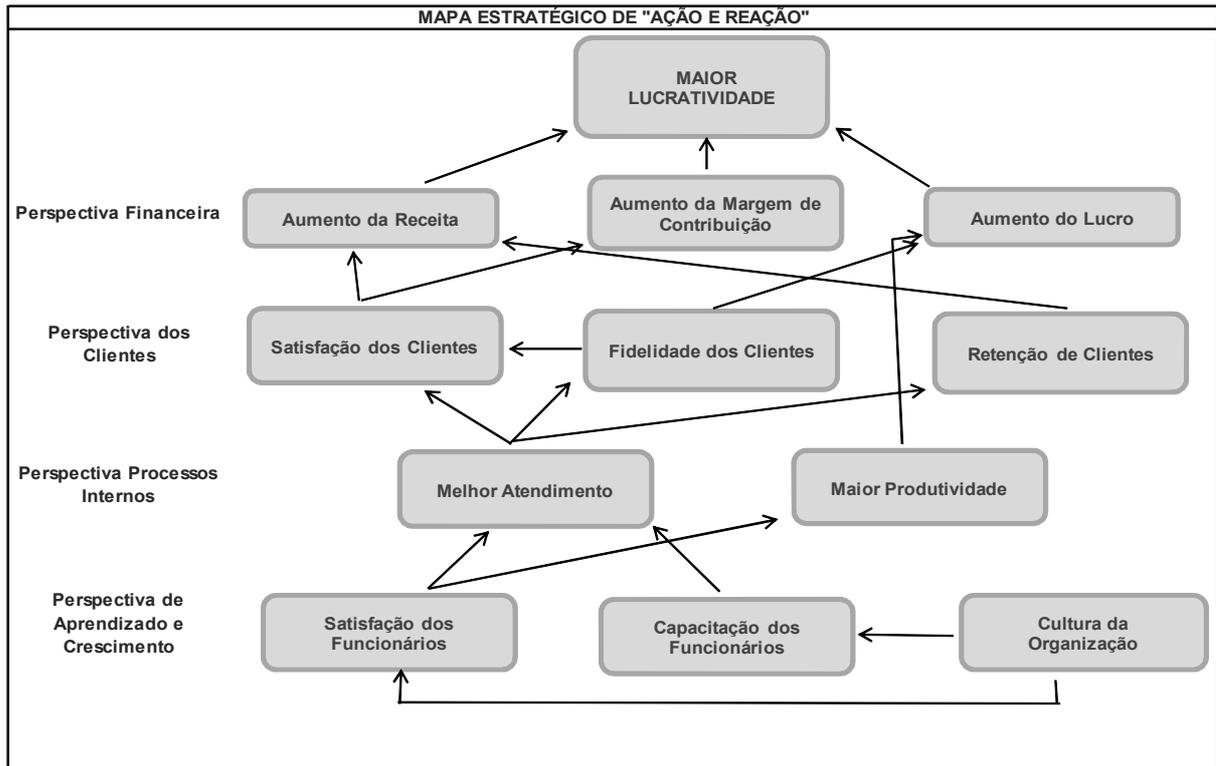
Como missão, a empresa tem o desenvolvimento do sistema de monitoramento mais completo dentro dos padrões impostos pelo mercado, proporcionando ao cliente mais comodidade e segurança no dia-a-dia de sua organização ou residência.

Além disso, a empresa tem como foco principal o desenvolvimento de sistemas de monitoramento e segurança, tanto comerciais como residenciais, projetando e industrializando tais produtos.

Os princípios e valores seguidos pela empresa são a base para o reconhecimento e sucesso da mesma. Sendo estes: **ética**, onde a empresa procura trabalhar sempre com profissionalismo, **responsabilidade** para atender aos clientes em qualquer circunstância anteriormente avaliada, **transparência** com os clientes, colaboradores e fornecedores, **honestidade** quanto aos produtos ofertados, e na exposição da real condição dos produtos e **comprometimento** com o bem geral dos clientes, ofertando-lhes um produto de qualidade e suporte para possíveis incoerências do produto vendido com o produto entregue.

4.1.5 Mapa Estratégico de Ação e Reação

Como parte integrante do desenvolvimento do estudo e a partir das informações explanadas acima se estruturou o mapa estratégico da empresa estudada:



Quadro 5 – Mapa Estratégico de Ação e Reação
Fonte: Dados da Pesquisa

No quadro acima é demonstrado os objetivos estratégicos de cada uma das quatro perspectivas utilizadas pelo BSC para a elaboração de um sistema.

O foco inicial de análise é a perspectiva de aprendizado e crescimento, onde os objetivos estratégicos são o melhoramento da cultura organizacional em um todo contando com a capacitação dos colaboradores, e conseqüentemente melhorando a satisfação dos funcionários em relação á empresa.

A perspectiva de aprendizado e crescimento influencia na perspectiva de processos internos, visto que o melhor atendimento é conseqüência da melhor satisfação dos funcionários assim como uma capacitação adequada, verificando aumento da produção e diminuição de falhas na linha de produção.

A partir do melhor atendimento é alcançada a satisfação dos clientes, auxiliando para que estes continuem seu relacionamento com a empresa, fazendo parte da perspectiva de clientes.

Além disso, na perspectiva financeira definiram-se como objetivos estratégicos o aumento da receita, o aumento da margem de contribuição, que é basicamente a receita deduzida das despesas do período e conseqüentemente o aumento do lucro.

A perspectiva financeira é onde foram definidos os objetivos para alcançar o objetivo principal, que é a obtenção de maior lucratividade, não somente aumento da receita e lucro, mas também maior segurança para a continuação do negócio.

4.2 ANÁLISE DE DADOS COM BASE NAS PERSPECTIVAS DO BSC

Neste estágio foram avaliados os dados coletados conforme as quatro perspectivas do BSC: (i) perspectiva financeira, (ii) perspectiva de clientes, (iii) perspectiva de processos internos e (iv) perspectiva de aprendizado e crescimento.

4.2.1 Perspectiva Financeira

A partir da coleta de dados, e com base na perspectiva financeira se apresenta os objetivos estratégicos, seus indicadores juntamente com as metas e ações.

Perspectiva Financeira	
Mapa da Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Receita • Margem de Contribuição
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da Receita • Manutenção da Margem de Contribuição • Manutenção da Estrutura das Despesas • Aumento do Resultado
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas • Margem de Contribuição • Despesas Operacionais • Lucro • Juros Pagos
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da receita de vendas em 20% • Aumento de em média 42% do lucro • Aumento das despesas operacionais em no máximo 6 % • Diminuição dos juros pagos a fornecedores por atraso de pagamento
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em campanhas de publicidade • Reavaliação das despesas operacionais e não operacionais • Corte de despesas que não geram retorno á empresa

Quadro 6 – Objetivos, indicadores, metas e ações da Perspectiva Financeira

Fonte: Dados da Pesquisa

Na perspectiva financeira foi analisada a receita com vendas do período estudado, suas despesas operacionais, juros pagos e o lucro do período.

Para análise das contas foram definidas as contas que mais impactavam no resultado geral da empresa. As vendas foram analisadas pois o gestor deseja que seu faturamento aumente, já as despesas operacionais têm por meta não exceder um aumento de 6% em relação ao ano anterior e existe a meta de redução de juros pagos pela empresa por atrasos de pagamentos a fornecedores.

As ações foram definidas pelo não cumprimento das metas até o mês de agosto.

4.2.1.1 Vendas

O objetivo de aumentar a receita, avaliando-se a meta de aumento de 20% em relação ao ano de 2012.

Tabela 1 – Comparação do Faturamento 2012-2013

Receita com Vendas					
Mês	Resultado 2012	Meta	Resultado 2013	Diferença em (R\$)	Diferença em (%)
JAN	121.400,49	145.680,58	202.270,06	56.589,48	39%
FEV	66.731,96	80.078,35	98.009,27	17.930,93	22%
MAR	134.254,20	161.105,04	148.982,23	-12.122,81	-8%
ABR	128.058,54	153.670,24	132.552,94	-21.117,30	-14%
MAI	238.403,98	286.084,78	109.337,21	-176.747,57	-62%
JUN	69.081,91	82.898,29	82.091,45	-806,84	-1%
JUL	116.889,94	140.267,92	118.981,72	-21.286,20	-15%
AGO	100.594,58	120.713,50	113.242,08	-7.471,42	-6%
SET	103.420,78	124.104,93			
OUT	126.803,27	152.163,93			
NOV	90.610,63	108.732,76			
DEZ	129.671,92	155.606,30			
Média	118.826,85	142.592,22	125.683,37	-20.628,97	-6%
Total	1.425.922,19	1.711.106,63	1.005.466,96	-165.031,74	-44%

Fonte: Dados da Pesquisa

Neste caso, percebe-se que a meta estabelecida, de 20% a mais do que o resultado realizado no ano de 2012, não está sendo alcançada.

Somente em janeiro e fevereiro a meta foi alcançada, ultrapassando o limite de meta estabelecida em aproximadamente R\$ 74.000,00, e média dos meses que não se alcançou a meta é de aproximadamente R\$ 39.000,00, totalizando um valor de R\$ 239.552,14, em um conceito geral considerando os meses em que foi alcançada a meta a média fica em R\$ 20.628,97 e totaliza um valor de R\$ 165.031,74 a menos de receita não alcançada, e em porcentagem 44% negativo.

A partir dos dados verificados acima, percebe-se que a meta não foi alcançada, foi definido o investimento em campanhas publicitárias, sendo estas anúncios mais frequentes em sistemas de comunicação local, como uma forma de melhorar o faturamento, pois o custo dos produtos não permite a redução no preço de venda como ação viável.

4.2.1.2 Margem de contribuição

A margem de contribuição pode ser definida como a diferença entre a receita com venda dos produtos e o custo para que este produto esteja disponível para a venda, ou seja, seu custo variável, mais conhecido como custo do produto vendido (CPV) ou ainda custo da mercadoria vendida (CMV).

Tabela 2 – Comparação da Margem de Contribuição 2012-2013

Margem de Contribuição				
Mês	Margem de Contribuição 2012	Meta Margem de Contribuição	Margem 2013	Diferença
JAN	66.770,27	80.124,32	111.248,53	31.124,21
FEV	36.702,58	44.043,09	53.905,10	9.862,01
MAR	73.839,81	88.607,77	81.940,23	-6.667,54
ABR	70.432,20	84.518,63	72.904,12	-11.614,52
MAI	131.122,19	157.346,63	60.135,47	-97.211,16
JUN	37.995,05	45.594,06	45.150,30	-443,76
JUL	64.289,47	77.147,36	65.439,95	-11.707,41
AGO	55.327,02	66.392,42	62.283,14	-4.109,28
SET	56.881,43	68.257,71		
OUT	69.741,80	83.690,16		
NOV	49.835,85	59.803,02		
DEZ	71.319,56	85.583,47		
Média	65.354,77	78.425,72	69.125,85	-11.345,93
Total	784.257,20	941.108,64	553.006,83	-90.767,46

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se que a meta de margem de contribuição assim como a meta de receita não está sendo alcançada, obtendo uma média negativa em oito meses de R\$ 11.345,93, somente nos meses de janeiro e fevereiro, seguindo o mesmo caminho da receita a meta foi alcançada.

Para que a empresa consiga alcançar a meta nos meses que faltam para o término do exercício, podem ser consideradas como ações válidas para este contexto a reavaliação das despesas operacionais e não operacionais da empresa, pois a margem de contribuição é decorrente da diferença entre a receita do período e o custo para que o produto chegue até as prateleiras e tenha condição de ser comercializado. Neste caso reduzindo as despesas operacionais, por se tratar de uma indústria, conseqüentemente irá reduzir o custo de produção, as despesas analisadas estão em conformidade com as metas estabelecidas, porém sugere-se que a meta seja reavaliada e reduzida se for o caso.

4.2.1.3 Despesas operacionais

Nas despesas operacionais consta tanto o pagamento dos funcionários do administrativo e da linha de produção como as outras despesas essenciais para a fabricação e entrega dos produtos aos clientes.

Tabela 3 – Comparação das Despesas Operacionais 2012-2013

Despesa Operacional				
Mês	Despesa Operacional 2012	Meta da Despesa Operacional	Resultado 2013	Diferença
JAN	35.810,96	37.959,61	44.956,82	-6.997,21
FEV	39.774,36	42.160,82	26.648,60	15.512,22
MAR	36.153,26	38.322,46	41.616,20	-3.293,75
ABR	44.939,83	47.636,22	44.853,47	2.782,76
MAI	46.871,13	49.683,39	37.704,65	11.978,74
JUN	35.112,50	37.219,25	41.069,95	-3.850,71
JUL	37.340,23	39.580,64	38.246,17	1.334,48
AGO	38.063,93	40.347,77	28.798,63	11.549,13
SET	38.222,70	40.516,07		
OUT	41.160,09	43.629,70		
NOV	43.254,08	45.849,32		
DEZ	38.372,21	40.674,54		
Média	39.589,61	41.964,98	37.986,81	3.626,96
Total	475.075,27	503.579,79	303.894,50	29.015,67

Fonte: Dados da Pesquisa

A empresa está conseguindo manter as despesas operacionais dentro da meta estabelecida, somente nos meses de janeiro, março e junho as despesas foram maiores que a meta, em compensação aos meses que as despesas foram maiores observa-se que fevereiro, maio e agosto as despesas foram bem abaixo da estabelecida. A média das despesas é de R\$ 37.986,81 quando a meta é R\$ 41.964,98, sendo que a empresa está gastando em média R\$ 3.626,96 menos que o estimado a cada mês.

As despesas operacionais mantiveram-se na média estabelecida, o que pode significar um bom sinal, ou que a avaliação e meta não foram bem elaboradas. Por este motivo foi definido como ação necessária a reavaliação das despesas operacionais e também as não operacionais, com o objetivo de reduzir custos e consequentemente aumentar o lucro líquido do período.

4.2.1.4 Lucro Líquido

O lucro efetivo do exercício, além das despesas operacionais está decrescido das despesas não operacionais do período.

Tabela 4 – Comparação do Lucro Líquido 2012-2013

Mês	Lucro Líquido			
	Lucro Líquido 2012	Meta do Lucro Líquido	Resultado 2013	Diferença
JAN	30.959,31	42.164,71	66.291,71	24.127,01
FEV	-3.071,78	1.882,27	27.256,50	25.374,23
MAR	37.686,55	50.285,32	40.324,03	-9.961,29
ABR	25.492,36	36.882,41	28.050,65	-8.831,76
MAI	84.251,06	107.663,23	22.430,81	-85.232,42
JUN	2.882,55	8.374,81	4.080,34	-4.294,47
JUL	26.949,24	37.566,71	27.193,78	-10.372,94
AGO	17.263,09	26.044,66	33.484,51	7.439,85
SET	18.658,72	27.741,65		
OUT	28.581,71	40.060,47		
NOV	6.581,77	13.953,70		
DEZ	32.947,35	44.908,92		
Média	25.765,16	36.460,74	31.139,04	-7.718,97
Total	309.181,93	437.528,86	249.112,33	-61.751,79

Fonte: Dados da Pesquisa

Em análise aos dados apresentados na tabela acima se pode verificar que o lucro está em média R\$ 7.718,97 abaixo da meta estabelecida para o período. Porém ainda que a empresa não tenha alcançado o lucro desejado ela obteve lucro em todos os meses estudados, o que em relação ao ano de 2012, no qual obteve prejuízo em fevereiro é um resultado satisfatório.

Para que esta situação seja normalizada e a meta alcançada definiu-se como ação o corte de despesas que não geram retorno à empresa, neste caso são as despesas com juros e despesas bancárias, efetuando melhor controle das contas a pagar e negociando as taxas das contas bancárias da empresa com os bancos.

4.2.1.5 Juros pagos

Os juros pagos a fornecedores foram extraídos das demonstrações legais da empresa.

Tabela 5 – Juros Pagos em 2013

Juros Pagos			
Mês	Meta	Resultado	Diferença
JAN	1.200,00	1.321,42	-121,42
FEV	1.200,00	995,68	204,32
MAR	1.200,00	1.118,54	81,46
ABR	1.200,00	864,25	335,75
MAI	1.200,00	1.289,20	-89,20
JUN	1.200,00	1.185,69	14,31
JUL	1.200,00	988,46	211,54
AGO	1.200,00	1.301,89	-101,89
Média	1.200,00	1.133,14	66,86
Total	9.600,00	9.065,13	534,87

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação aos juros pagos no ano de 2013, pode-se verificar que em cinco meses os juros pagos ficaram abaixo da meta estabelecida, que foi de R\$ 1.200,00, fazendo com que o total de juros fique R\$ 534,87 abaixo da meta para os oito meses avaliados.

No caso dos juros apesar de ter resultado satisfatório sugere-se adequar o sistema interno para que estes juros deixem de ser pagos, também para os juros a

ação que se encaixa é o corte das despesas que não geram retorno à empresa, que já foi mencionado na análise do lucro líquido do período.

4.2.2 Perspectiva de Clientes

A partir da coleta de dados, e com base na perspectiva de clientes se apresenta os objetivos estratégicos, seus indicadores juntamente com as metas e ações.

Perspectiva de Clientes	
Mapa da Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação • Retenção
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos Clientes • Fidelidade dos Clientes • Retenção de Clientes
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentagem (%) de clientes satisfeitos • Índice (número) de novos clientes • Fidelidade (retenção) dos Clientes • Índice de inadimplência
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a fidelidade dos clientes • Aumentar o percentual de novos clientes para 4 clientes ao mês • Melhorar o índice de inadimplência para 2% ao mês • Melhorar para 90 % a satisfação dos clientes em relação aos produtos • Melhorar para 97% a satisfação dos clientes em relação ao atendimento • Melhorar para 98% a satisfação dos clientes em relação ao prazo de entrega • Melhorar para 95% a satisfação dos clientes em relação a qualidade dos produtos • Melhorar para 93% a satisfação dos clientes em relação a organização da loja • Melhorar para 95% a satisfação dos clientes em relação ao ambiente da empresa
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar pesquisas de satisfação com maior frequência • Efetuar visitas e demonstrações a possíveis clientes • Adotar política de cobrança judicial de contas em atraso a mais de 15 dias • Treinamento do pessoal da área de atendimento

Quadro 7 - Objetivos, indicadores, metas e ações da Perspectiva de Clientes

Fonte: Dados da Pesquisa

Na perspectiva de clientes o foco do gestor é a satisfação dos clientes e a retenção deles na empresa. Desta forma os indicadores tem o intuito de analisar o nível de satisfação dos clientes em relação a vários pontos decisivos na finalização da venda e a periodicidade da mesma, assim como a relação de novos clientes da

empresa e o montante de contas a receber que estão em aberto a mais de quinze dias.

As ações foram estabelecidas pelo não cumprimento das metas requeridas, e visam até o final do ano de 2013 melhorar o resultado e alcançar a meta desejada pelo gestor.

4.2.2.1 Satisfação dos clientes

Para analisar a satisfação dos clientes foram aplicados questionários, verificando sua satisfação em relação aos produtos ofertados, qualidade dos produtos, atendimento e organização do ambiente.

Tabela 6 – Satisfação dos Clientes em relação aos produtos, qualidade dos produtos, atendimento, prazo de entrega, organização da loja e ambiente da empresa.

Satisfação dos Clientes			
Pontos Avaliados	Satisfação	Meta Satisfação	Diferença
Produtos Ofertados	90%	87%	-3%
Qualidade dos Produtos Ofertados	95%	89%	-6%
Atendimento na Venda	97%	90%	-7%
Prazo de Entrega	98%	93%	-5%
Disposição e Organização da Loja	93%	90%	-3%
Ambiente Disponibilizado na Empresa	95%	92%	-3%
Média	95%	90%	-5%

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à satisfação dos clientes perante os pontos citados acima pode-se perceber que nenhuma meta foi alcançada.

Verifica-se que a maior diferença quanto à satisfação desejada e o resultado alcançado foi na parte de atendimento na hora da venda, onde há uma diferença de 7% negativo, para que melhore a satisfação nesta área definiu-se como ação o treinamento do pessoal da área de atendimento com mais frequência, pois a insatisfação dos clientes quanto ao modo que são atendidos interfere na fidelidade deles com a empresa e também prejudica as vendas

4.2.2.2 Índice de novos clientes

Para elaborar o índice de novos clientes leva-se em consideração a expectativa de mercado, considerando que a meta foi de quatro clientes ao mês.

Tabela 7 - Índice de novos clientes

Índice de Novos Clientes			
Mês	Meta	Resultado	Diferença
JAN	4,00	2,00	-2,00
FEV	4,00	1,00	-3,00
MAR	4,00	3,00	-1,00
ABR	4,00	4,00	0,00
MAI	4,00	5,00	1,00
JUN	4,00	4,00	0,00
JUL	4,00	3,00	-1,00
AGO	4,00	5,00	1,00
Média	4,00	3,38	-0,63
Total	32,00	27,00	-5,63

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando os dados apresentados na tabela acima se percebe que, em quatro dos oito meses avaliados foi alcançada a meta ou superado esta. Porém na média geral o resultado não foi satisfatório, apresentando uma diferença de seis clientes da meta pré-determinada, e praticamente um negativo na média.

Para que se atinja o objetivo que seria conseguir quatro novos clientes no mês, foi estabelecida como ação a avaliação e visita a novos clientes, a partir de sugestões dos clientes atuais, elaborar produtos para demonstração e designar pessoa competente para efetuar as visitas.

4.2.2.3 Fidelidade dos clientes

Para analisar a fidelidade dos clientes será levado em consideração o tempo em que este compra com a empresa. Desta forma no questionário respondido pelos clientes apresenta-se.

Tabela 8 – Tempo de Relacionamento com os Clientes

Tempo de Relacionamento com os Clientes			
Tempo	Meta	Resultado	Diferença
De 1 a 5 anos	5%	10%	5%
De 5 a 10 anos	43%	40%	-3%
Mais de 10 anos	52%	50%	-2%

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao tempo de relacionamento dos clientes com a empresa, que representa a fidelidade dos clientes, verifica-se que a meta dos clientes com mais de dez anos não conseguiu ser alcançada, porém chegou bem perto e pode ser considerada como satisfatória.

A meta estabelecida foi que 52% dos clientes comprassem com a empresa há mais de 10 anos, verifica-se por meio de análise dos relatórios e conversa com o responsável pela empresa que 50% dos clientes estão com a empresa desde este período, com uma diferença de -2%.

Verifica-se também que cerca de 40% dos clientes trabalha com a empresa entre 5 e 10 anos, e 10% são clientes novos, que estão com a empresa de 1 a 5 anos. Sendo que dos clientes que trabalham com a empresa de 1 a 5 anos houve diferença de 5% da meta, e dos que trabalham de 5 a 10 anos apresentou diferença de -3% da meta estabelecida.

Outro ponto estudado foi à ocorrência de problemas nas últimas compras efetuadas pelos clientes envolvidos na pesquisa.

Tabela 9 – Ocorrência de Problemas nas Últimas Compras

Ocorrência de Problema Últimas Compras			
Resposta	Meta	Resultado	Diferença
Sim		2%	-2%
Não	100%	98%	-2%

Fonte: Dados da Pesquisa

Em análise aos questionários respondidos pelos clientes, percebe-se que 98% dos clientes não tem reclamação em relação a alguma compra que apresentou transtorno, tanto no recebimento como produto incorreto ou com problemas.

Com o objetivo de conhecer melhor as prioridades dos clientes atuais, foi verificado qual o fator que eles mais levam em consideração no momento da realização da compra conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Prioridade na Escolha de Fornecedores pelos Clientes da Empresa

Prioridade na Escolha de Fornecedores pelos Clientes da Empresa	
Fatores	Resultado
Preço	10%
Qualidade	80%
Atendimento	10%

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir das respostas dos clientes pode-se perceber que grande maioria dos clientes escolhe seus fornecedores pela qualidade dos produtos ofertados, totalizando 80% dos clientes. Os outros 20% estão divididos igualmente entre o preço, os quais efetuam pesquisas de preço no mercado e quem oferecer o produto por preço menor tem a preferência, e o atendimento, levando em consideração a forma com que são recebidos na empresa, ou presteza com que são atendidos via telefone ou e-mail.

Para garantir que os clientes continuem comprando com a empresa e que as metas estabelecidas sejam alcançadas, pode-se considerar a ação de elaborar pesquisas de satisfação com maior frequência e também efetuar o treinamento do pessoal de vendas, pois desta forma os responsáveis tem a possibilidade de adequar os pontos em que há mais reclamações por parte dos clientes e garantir que eles se mantenham como clientes da empresa.

4.2.2.4 Índice de inadimplência

O índice de inadimplência foi adquirido junto ao departamento financeiro, e é definido como indicador de clientes, pois está diretamente relacionado com eles.

Leva em consideração o montante de contas a receber em atraso a mais de quinze dias, o que é considerado, ao verificar o histórico de contas a receber da empresa, como anormal.

Foi estabelecido como meta, um montante que não ultrapasse 2% do total, pois considerando que em média 70% das vendas são realizadas a prazo, consideraria um valor no máximo de R\$ 1.700,00 de contas vencidas a mais de quinze dias.

Tabela 11 – Índice de Inadimplência dos clientes

Índice de Inadimplência dos Clientes			
Mês	Meta	Inadimplentes	Diferença
JAN	2,00%	2,50%	-0,50%
FEV	2,00%	1,00%	1,00%
MAR	2,00%	1,75%	0,25%
ABR	2,00%	3,00%	-1,00%
MAI	2,00%	5,00%	-3,00%
JUN	2,00%	2,60%	-0,60%
JUL	2,00%	3,10%	-1,10%
AGO	2,00%	4,00%	-2,00%
Média	2,00%	2,87%	-0,87%

Fonte: Dados da Pesquisa

Verifica-se que o índice de inadimplência apresentou diferença de 0,87% do desejado, que foi estabelecido em 2,00%, os resultados obtidos não são satisfatórios, indicando que se faz necessário tomar alguma atitude o mais rápido possível.

Para isto foi estabelecido que a partir de quinze dias do vencimento normal das contas elas serão enviadas para o cartório a título de protesto. Com esta iniciativa pretende-se não só alcançar a meta estabelecida, como também diminuir significativamente as contas que já se encontram vencidas há mais tempo.

4.2.3 Perspectiva de Processos Internos

Para analisar a perspectiva de processos internos foram verificadas as ocorrências de lançamentos incorretos, os erros que ocorrem no setor de produção, na parte de entregas das mercadorias e entregas atrasadas assim como o desperdício de matéria-prima na fabricação dos produtos.

Perspectiva de Processos Internos	
Mapa da Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Ocorrências • Produtividade
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir ocorrências e não conformidades • Maior Produtividade
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamentos incorretos • Erros de produção • Entregas Incorretas • Não cumprimento de prazos • Desperdício de matéria-prima
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir a ocorrência de erros de lançamento mês a mês • Reduzir a ocorrência de erros de produção mês a mês • Eliminar a ocorrência de entregas incorretas • Eliminar a ocorrência de atraso no prazo de entrega dos produtos • Eliminar o desperdício de matéria-prima
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um programa de conscientização para redução de ocorrências e não conformidades • Desenvolver um método de controle do desperdício de matéria-prima

Tabela 12 - Objetivos, indicadores, metas e ações da Perspectiva de Processos Internos
Fonte: Dados da Pesquisa

Como metas para a perspectiva de processos internos verifica-se a redução de erros de lançamento e erros na linha de produção. E a eliminação dos erros nas entregas dos produtos, eliminação de atrasos no prazo de entrega das mercadorias e o desperdício de matéria-prima.

As ações resumem-se em conscientizar os responsáveis pelos processos para que diminuam os erros e o desperdício.

4.2.3.1 Lançamentos incorretos

A verificação dos lançamentos incorretos foi adquirida por meio do sistema de informação utilizado pela empresa. Que possui a informação do número de lançamentos que necessitou de correção nestes meses.

Tabela 13 – Índice de Lançamentos Incorretos

Índice de Lançamentos Incorretos						
Mês	Total de Lançamentos	Meta	Erros	Diferença N°	%	Correspondente do Total
JAN	1.350	15	13	2		-0,96%
FEV	1.500	14	5	9		-0,33%
MAR	1.420	13	3	10		-0,21%
ABR	1.452	12	8	4		-0,55%
MAI	1.530	11	25	-14		-1,63%
JUN	1.610	10	15	-5		-0,93%
JUL	1.800	9	19	-10		-1,06%
AGO	1.549	9	21	-12		-1,36%
Média	1.526	9	14	-2		-0,88%

Fonte: Dados da Pesquisa

Em análise à Tabela 13 apresentada acima se percebe que houve grande ocorrência de erros principalmente nos quatro últimos meses avaliados, a meta foi estabelecida com base no histórico de lançamentos do ano anterior, e desta forma a meta foi sendo reduzida mês a mês.

Do mês de janeiro até o mês de abril a meta não só foi cumprida, como os erros foram bem abaixo do esperado, sendo um ponto positivo para a empresa, porém, nos meses subsequentes houve um aumento significativo nos erros.

Para que este índice seja melhorado se faz necessário o desenvolvimento de um programa de conscientização dos funcionários responsáveis pelos lançamentos, com o objetivo de que a atenção seja redobrada e evite o retrabalho, melhorando assim seu desempenho.

4.2.3.2 Erros de produção

Para a verificação dos erros de produção foi utilizada uma média de produção dos oito meses, e a meta foi definida por meio do histórico de erros do ano anterior.

Tabela 14 – Índice de Erros de Produção

Índice de Erros de Produção						
Mês	Produção (UNI)	Meta	Erros de Produção	Diferença	%	Correspondente do Total
JAN	320	9	5	4		-1,56%
FEV	330	9	13	-4		-3,94%
MAR	319	7	3	4		-0,94%
ABR	310	7	7	0		-2,26%
MAI	320	6	8	-2		-2,50%
JUN	315	6	6	0		-1,90%
JUL	321	5	4	1		-1,25%
AGO	325	5	2	3		-0,62%
Média	320	5	6	1		-1,87%

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir dos dados apresentados acima, pode ser percebido que apenas em dois meses a meta não foi atingida, e nesses mesmos dois meses os erros são correspondentes a maior porcentagem do total.

Para este problema pode ser aplicada a mesma ação executada para diminuir os erros de lançamentos, pode-se unir os pontos que não estão condizendo com as expectativas e elaborar uma palestra, ou treinamento no mesmo contexto para todos os funcionários.

4.2.3.3 Entregas incorretas

Para avaliar o indicador de entregas, será utilizado o número de entregas incorretas e o percentual que elas significam do total de entregas.

Tabela 15 – Índice de Entregas Incorretas

Índice de Entregas Incorretas				
Mês	Entregas no mês	Meta	Entrega Incorreta	% Correspondente do Total
JAN	63,00	0,00	1,00	-2%
FEV	59,00	0,00	0,00	0%
MAR	42,00	0,00	0,00	0%
ABR	80,00	0,00	2,00	-3%
MAI	56,00	0,00	0,00	0%
JUN	64,00	0,00	1,00	-2%
JUL	65,00	0,00	1,00	-2%
AGO	55,00	0,00	0,00	0%
Média	60,50	0,00	0,63	-1%

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação às entregas do período avaliado pode-se perceber que houve poucas entregas incorretas, o que pode ser corrigido com maior atenção na destinação e verificação eficiente dos endereços e datas de entrega. Por ser um percentual baixo de incorreção não cabe estabelecer uma ação no plano de ação deste indicador, observando-se que da mesma forma este será melhorado e reavaliado posteriormente.

4.2.3.4 Não cumprimento de prazos

O não cumprimento de prazos foi avaliado a partir dos pedidos recebidos no mês, à data pré-determinada para a entrega destes produtos e se o prazo negociado com o cliente foi cumprido.

Tabela 16 – Índice de Não Cumprimento de Prazos

Índice de Não Cumprimento de Prazos dos Pedidos Recebidos				
Mês	Pedidos no Mês	Meta de Não Cumprimento	Resultado	% Correspondente do Total
JAN	59,00	0,00	0,00	0%
FEV	42,00	0,00	0,00	0%
MAR	81,00	0,00	0,00	0%
ABR	64,00	0,00	1,00	-2%
MAI	66,00	0,00	0,00	0%
JUN	55,00	0,00	0,00	0%
JUL	72,00	0,00	1,00	-1%
AGO	48,00	0,00	0,00	0%
Média	60,88	0,00	0,25	-0,4%

Fonte: Dados da Pesquisa

O prazo estabelecido foi alcançado em praticamente todos os meses, com exceção dos meses de abril e julho, o que pode ser explicado pelo número maior de pedidos, porém não isenta a responsabilidade de melhorar o índice.

Orienta-se que seja estabelecido um número fixo de pedidos para serem atendidos no prazo que é considerado como padrão até a data da avaliação, e que a partir deste número seja aumentado o prazo para a entrega do produto. Está medida auxilia a alcançar a meta.

4.2.3.5 Desperdício de matéria-prima

Para definir o índice de desperdício foi considerado quanto de matéria-prima estava estimado para a produção existente e quanto que foi realmente utilizado.

Tabela 17 – Índice de Desperdício de Matéria-Prima

Índice de Desperdício de Matéria-Prima			
Mês	Meta	Desperdício de Matéria-Prima	Diferença
JAN	5%	5%	0,00%
FEV	5%	8%	-3,00%
MAR	5%	14%	-9,00%
ABR	5%	9%	-4,00%
MAI	5%	7%	-2,00%
JUN	5%	2%	3,00%
JUL	5%	21%	-16,00%
AGO	5%	6%	-1,00%
Média	5%	9%	-4,00%

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao desperdício de matéria-prima os índices obtidos são insatisfatórios, tendo uma média de desperdício de 9%, destacando-se os meses de março e julho, que excederam bastante o limite estabelecido sem justificativa.

A meta foi estabelecida como 5% levando em consideração um processo comum, em que podem ocorrer erros, que nem sempre são humanos. Para diminuir o desperdício, o que conseqüentemente diminuiria o custo do produto e aumentaria o lucro do exercício, define-se como ação o desenvolvimento de um método de controle de desperdício, e análise do setor que mais desperdiça, para efetuar treinamento e acompanhamento das atividades.

4.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Apresenta-se a seguir os objetivos estratégicos referentes a perspectiva de aprendizado e crescimento, levando em consideração o questionário respondido pelos funcionários e informações coletadas nas demonstrações legais da empresa e conversa com o gestor.

Foi definido como indicadores a satisfação dos funcionários em relação à remuneração, função desempenhada, ambiente de trabalho, condições de trabalho, convivência com os colegas de trabalho e em relação ao tratamento que recebem dos gestores da empresa. Também em relação à cultura organizacional e da cultura que os funcionários têm em relação à empresa, como por exemplo, suas faltas e o índice de rotatividade avaliado. Assim como a qualificação dos funcionários em relação ao cargo ocupado.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	
Mapa da Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação • Capacitação • Cultura Organizacional
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos funcionários • Capacitação dos funcionários • Melhoramento da cultura organizacional
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade de funcionários • Faltas • Qualificação • Satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho • Satisfação dos funcionários em relação à remuneração • Satisfação dos funcionários em relação à função desempenhada • Satisfação dos funcionários em relação às condições de trabalho oferecidas • Satisfação dos funcionários em relação à convivência com os colegas • Satisfação dos funcionários em relação ao tratamento dos superiores
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de 34 % na qualificação dos funcionários em relação ao cargo ocupado • Aumentar para 90% a satisfação com o tratamento dos gestores • Aumentar para 85% a satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho • Aumentar para 75% a satisfação dos funcionários com a remuneração • Aumentar para 80% a satisfação dos funcionários com a função desempenhada • Aumentar para 81% a satisfação dos funcionários com as condições de trabalho • Aumentar para 90% a satisfação dos funcionários com a convivência entre colegas • Diminuir para 1% a rotatividade de funcionários • Diminuir as horas falta não justificadas para no máximo 2h por funcionário
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de treinamentos com maior frequência na empresa • Implantar plano de cargos e salários • Desenvolver plano de incentivo aos colaboradores • Identificar qualificações para ocupação dos cargos • Elaborar plano de bonificação para funcionários que não possuem faltas no mês • Gratificação anual a funcionários por tempo de serviço

Quadro 8-Objetivos, indicadores, metas e ações da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento
Fonte: Dados da Pesquisa

As metas estabelecidas foram: a melhoria na qualificação dos funcionários em relação ao cargo ocupado, salientando que não se cogita demissões, e sim melhorar o conhecimento do funcionário que já está trabalhando no cargo. Também melhorar a satisfação dos funcionários em relação aos indicadores apresentados no Quadro 8 e diminuir a rotatividade e faltas até o final do ano.

As ações foram definidas pela necessidade de melhorar os índices avaliados.

4.2.4.1 Satisfação dos funcionários

Na parte de satisfação dos funcionários foram avaliados todos os fatores considerados importantes pelo gestor para garantir a melhoria geral da parte operacional e administrativa da empresa

Tabela 18 – Satisfação dos Funcionários

Satisfação dos Funcionários			
Indicador	Satisfação	Meta	Diferença
Função Desempenhada	76,5%	80%	-4%
Remuneração	69,5%	75%	-6%
Ambiente Trabalho Disponibilizado	80,0%	85%	-5%
Condições de Trabalho	76,5%	81%	-5%
Convivência com os Colegas	83,5%	90%	-7%
“Tratamento” dos Superiores	83,5%	90%	-7%
Média	78,3%	84%	-5%

Fonte: Dados da Pesquisa

Para avaliar a satisfação dos funcionários serão utilizadas as respostas dos funcionários no questionário aplicado.

Em relação à satisfação dos funcionários com a função desempenhada se obteve resposta positiva de 76,5%, a meta pré-estabelecida foi de 80%, assim há uma diferença de -4%. O que não é considerado alarmante, pois significa em números um valor pequeno de funcionários descontentes.

Verifica-se que quanto à remuneração a meta foi estabelecida em 75%, porém, das respostas dos funcionários se pode perceber que a satisfação está 6% abaixo do esperado.

Em relação à satisfação quanto ao ambiente e as condições de trabalho a diferença da meta para o resultado alcançado foi de - 5%, um valor aceitável, porém mesmo sendo aceitável deve ser tomada alguma providência para corrigir.

Em relação à boa convivência com os colegas de trabalho a meta foi estabelecida em 90% e a satisfação quanto a este aspecto alcançou 83,5% mantendo-se perto da média de satisfação.

Em relação à forma que os seus superiores agem, 83,5% afirmaram que estão totalmente satisfeitos e que não há mudanças significativas a se fazer, mesmo

sendo um índice razoável está abaixo do esperado que é de 90% de funcionários totalmente satisfeitos com o gestor.

Para corrigir esta insatisfação foram definidas as seguintes ações:

Disponibilizar treinamentos com mais frequência na empresa, os treinamentos tem o objetivo de motivar os funcionários, demonstrar que a empresa necessita do funcionário no quadro de colaboradores da empresa.

A elaboração e implantação de um plano de cargos e salários, demonstrando que a empresa se preocupa com o futuro profissional de seus funcionários.

Assim como o desenvolvimento de um plano de incentivo aos colaboradores, auxiliando-os nas dificuldades no trabalho e demonstrando que cada um tem um papel muito importante na organização.

4.2.4.2 Faltas

Ainda na avaliação da satisfação temos como indicador as faltas sem justificativas, calculadas em horas nos meses de janeiro a agosto do ano de 2013. Considerando que a meta estabelecida foi de no máximo duas horas faltas por funcionário ao mês.

Tabela 19 – Faltas sem Justificativas

Mês	Meta	Faltas sem Justificativa	
		Horas Falta	Diferença
JAN	70,00	84,70	-14,70
FEV	68,00	82,28	-14,28
MAR	68,00	82,28	-14,28
ABR	70,00	84,70	-14,70
MAI	72,00	87,12	-15,12
JUN	70,00	84,70	-14,70
JUL	70,00	84,70	-14,70
AGO	74,00	89,54	-15,54
Média	70,25	85,00	-14,75
Total	562,00	680,02	-118,02

Fonte: Dados da Pesquisa

Verifica-se que a meta não foi alcançada, a diferença ficou em média de 14,75 horas falta ao mês, considerando que como as horas foram estabelecidas em um contexto geral, muito provavelmente existem funcionários que ultrapassaram muito a meta pessoal estabelecida e outros que cumpriram a meta.

Buscando uma redução neste índice foi estabelecido como ação um plano de bonificação para os funcionários que não possuírem faltas não justificadas no mês, considerando que se as horas faltas diminuïrem a produção terá um aumento.

4.2.4.3 Rotatividade de funcionários

Para medir a rotatividade dos funcionários foram avaliadas as rescisões de contrato e as admissões no período estudado, assim como o tempo de trabalho.

Tabela 20 – Índice de rotatividade

Rotatividade de Funcionários						
Mês	Quantidade Funcionários	Rescisões	Contratações	Rotatividade	% Rotatividade	
JAN	35,00	2,00	1,00	3,00	9%	
FEV	34,00	2,00	2,00	4,00	12%	
MAR	34,00	0,00	1,00	1,00	3%	
ABR	35,00	1,00	2,00	3,00	9%	
MAI	36,00	1,00	0,00	1,00	3%	
JUN	35,00	1,00	1,00	2,00	6%	
JUL	35,00	0,00	2,00	2,00	6%	
AGO	37,00	1,00	0,00	1,00	3%	
Média	35,13	1,00	1,13	2,13	6,09%	
Total	281,00	8,00	3,00	17,00	48,76%	

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se que a média de rescisões é de uma ao mês, sendo que há meses em que houve duas, já as contratações tem e média como sendo mais de uma por mês, considerando que em três meses dos oito houve duas contratações.

O índice de rotatividade soma 48,76% nos oito meses do ano de 2013 avaliados. Tem por média 6,09%. Porém percebe-se que nos dois primeiros meses do ano e no quarto os índices foram maiores.

Outra forma de avaliar a rotatividade foi utilizada, porém em longo prazo, sendo esta o tempo em que o funcionário trabalha na empresa, obtendo os resultados apresentado a seguir.

Tabela 21 – Tempo de serviço na empresa

Rotatividade de Funcionários a Longo Prazo	
Tempo de Serviço na Empresa	Resultado
Menos de 1 ano.	27%
De 1 a 5 anos.	60%
De 5 a 10 anos.	13%

Fonte: Dados da Pesquisa

O tempo de relacionamento dos funcionários com a empresa também pode servir de indicador, pois quanto menos tempo os funcionários estão na empresa, significa que os que rescindiram contrato com a empresa anteriormente não estavam satisfeitos com as condições impostas ao seu trabalho, ou a empresa não estava satisfeita com seu trabalho.

Uma ação que pode ser considerada para retenção de funcionários no quadro da empresa é a gratificação anual a funcionários por tempo de serviço, é uma forma de complementar a renda dos funcionários e motivá-los a continuar na empresa. Diminuindo assim a rotatividade em longo prazo, já a rotatividade de curto prazo pode ser reduzida observando as ações relacionadas com a satisfação dos funcionários.

4.2.4.4 Capacitação de funcionários

Nesta seção será avaliada a capacitação dos funcionários em relação aos cargos ocupados, e juntamente a clareza nas expectativas dos gestores quanto a sua atuação, espaço de participação com sugestões e oportunidade de crescimento, pois estes três últimos itens podem auxiliar em seu desenvolvimento dentro da empresa. Para o levantamento destes dados foi efetuado uma conversa informal com o gestor da empresa e aplicado questionários aos funcionários.

Tabela 22 – Qualificação para Ocupação do Cargo

Atende a Qualificação para Ocupação do Cargo			
Análise dos Dados	Meta	Qualificação	Diferença
Sim	89%	74%	-15%

Fonte: Dados da Pesquisa

Verificou-se com os dados coletados que 74% dos funcionários atendem os requisitos ditados para a ocupação dos cargos na empresa, o que é um número significativo, estando 15% abaixo do estabelecido para a qualificação.

Tabela 23 – Clareza de Expectativas da Empresa para os Funcionários

Clareza das Expectativas da Empresa para com os Funcionários			
Análise dos Dados	Meta	Resultado	Diferença
Sim	95%	87%	-8%

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto á clareza dos gestores com o trabalho desenvolvido pelos funcionários os questionários respondidos apuraram que 87% acreditam que a empresa deixa clara sua expectativa em relação a eles, assim como expõe o que pode ser melhorado no trabalho executado, relacionamento com os colegas, e outros pontos específicos de sua atuação.

O resultado alcançado é insatisfatório, esperava-se alcançar 95% de clareza, havendo divergência de opiniões pode haver falta de comunicação na organização, e provocar insatisfação por ambas as partes.

Tabela 24 – Disponibilização de oportunidade de crescimento aos funcionários

Oportunidade de Crescimento			
Análise dos Dados	Meta	Resultado	Diferença
Sim	97%	93%	-4%

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à oportunidade de crescimento disponibilizada pela empresa, 93% dos funcionários afirmam que para eles a empresa permite o aprendizado e crescimento na empresa, e que estão totalmente satisfeitos com as condições impostas para isto. Apesar da meta não ter sido alcançada o resultado pode ser considerado satisfatório.

Tabela 25 – Disponibiliza Espaço para Sugestão na Gestão da Empresa

Espaço para Sugestão na Gestão da Empresa			
Análise dos Dados	Meta	Resultado	Diferença
Sim	65%	53%	-12%

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se verificar que a opinião em relação à gestão da empresa está dividida, onde 53% afirmam ter espaço para dar sugestões de melhorias enquanto o restante não soube responder ou sua resposta foi negativa à pergunta. A meta determinada foi de 65% dos funcionários com liberdade de sugerir melhorias, considerando que o correto seria que todos os funcionários fossem igualmente ouvidos, sem formas de distinção entre eles.

Para que o índice de capacitação de funcionários seja aceitável, foi estabelecida uma ação para melhora-lo, identificar qualificações para ocupação dos cargos, a qual auxiliará na verificação e adequação de profissionais que não condizem com o necessário para ocupação de função, o objetivo não é desligar os funcionários que não possuem qualificação das funções exercidas, e sim auxiliá-los a melhor desempenhar suas funções e se qualificar.

Outra ação que se aplica a este indicador é a disponibilização de treinamentos com maior frequência na empresa, onde os funcionários teriam a chance, sem sair da empresa de se adequar as exigências impostas por suas funções.

4.3 PLANO DE AÇÃO

A partir dos dados explanados nas quatro perspectivas do BSC apresenta-se o plano de ação geral da empresa elaborado juntamente com o gestor e levando em consideração as possibilidades de execução atuais e futuras da empresa e responsáveis pela execução.

O plano de ação é composto pela ação planejada, responsável pela ação, prazo de execução, justificativa da ação e a metodologia utilizada.

Onde a ação planejada esta definida no mapa estratégico apresentado nas perspectivas e tem como objetivo auxiliar para alcançar o objetivo geral. O responsável pela ação é definido para que não haja divergência de opiniões no desenvolvimento da ação. O prazo é definido para a entrega do resultado da ação.

A justificativa é a apresentação do por que a ação deve ser desenvolvida, assegurando que a ação irá auxiliar no alcance da meta estabelecida. Quanto à metodologia é definida como a forma de fazer, pois para cada ação há uma forma diferente de realização, auxilia quem irá desenvolver a ação a planejar a forma mais adequada de execução e controle da ação.

PLANO DE AÇÃO					
Item	Ação Planejada	Responsável	Prazo	Justificativa	Metodologia
1	Investimento em campanhas de publicidade	Gerente do Setor Vendas e Gestor	02/nov	Para que a empresa se torne mais conhecida na região onde atua e também aonde ainda não chegou. Aumentando seu número de clientes e assim o resultado.	Anunciar a empresa na mídia local, com propagandas em rádio e propaganda de televisão, assim como patrocinar eventos, para divulgar os produtos.
2	Reavaliação das despesas operacionais e não operacionais	Gestor	02/out	Para que diminua a ocorrência de despesas desnecessárias e que melhore o resultado da empresa.	Análise das demonstrações legais da empresa e por meio dos relatórios de despesas, avaliar as despesas e verificar a ocorrência de despesas desnecessárias.

3	Corte de despesas que não geram retorno à empresa	Gerente do Setor Financeiro e Gestor	02/out	Pois o objetivo principal é o lucro, e muitas destas despesas se tornam desnecessárias no desenvolvimento da atividade.	Análise das demonstrações legais da empresa e por meio dos relatórios de despesas, avaliar as que são desnecessárias e se eliminadas não prejudicarão o desempenho da empresa.
4	Elaborar pesquisas de satisfação com maior frequência	Gerente do Setor Vendas	01/dez	Para que seja possível avaliar o que necessita ser melhorado, para atender melhor os clientes e aumentar o número de clientes.	Elaboração de questionários de preenchimento mensal pelos clientes, assim como disponibilização no endereço eletrônico de perguntas relacionadas à satisfação e operações diárias da empresa.
5	Efetuar visitas e demonstrações a possíveis clientes	Gerente do Setor Vendas	30/set	Para mostrar o nosso produto, e conseguir novos clientes.	Elaborar demonstração da nossa linha de produção, selecionar e visitar empresas que futuramente possam se tornar clientes em potencial.
6	Adotar política de cobrança judicial de clientes devedores a mais de 15 dias	Gerente do Setor Financeiro	02/set	Para que o índice de clientes inadimplentes diminua e assim se reduza a perda.	Comunicação formal a todos os clientes do início da cobrança judicial com atraso superior a 15 dias do vencimento da duplicata, após esta data iniciar o envio dos títulos vencidos ao cartório para execução da dívida.
7	Treinamento do pessoal da área de atendimento	Gerente do Setor Vendas	30/set	Para que haja o melhor atendimento aos clientes.	Contratar empresa especializada em treinamentos para desenvolver um projeto de treinamento em equipe do pessoal e posteriormente, mensalmente complementação do treinamento.
8	Desenvolver um programa de conscientização para redução de ocorrências e não conformidades	Gerente do Setor Produção, Gerente do Setor Financeiro, Gerente do Setor Vendas e Gestor.	31/ago	Para que seja reduzido à zero o número de erros nos processos da empresa, aumentando o desempenho e resultado.	Efetuar treinamento interno sobre o sistema utilizado, e a forma de funcionamento do processo, assim como explanação sobre as consequências de uma incoerência nas informações que circulam na empresa.

9	Desenvolver um método de controle do desperdício de matéria-prima	Gerente do Setor Produção	01/dez	Para que seja reduzido o custo, e para melhoramento do desempenho dos funcionários.	Desenvolver um controle rigoroso do uso de matéria-prima utilizada, para identificação dos processos onde mais ocorre o desperdício e correção do erro.
10	Disponibilização de treinamentos com maior frequência na empresa	Gestor	02/out	Para manter os funcionários atualizados e sanar dúvidas de processos ou produtos recentemente implantados.	Contratar uma empresa que desenvolva continuidade dos treinamentos, tanto para quem está chegando à empresa como para quem já executa as funções. Reuniões mensais com os gestores para esclarecimentos.
11	Implantar plano de cargos e salários	Gestor	30/nov	Para manter os funcionários satisfeitos e melhorar seu desempenho.	Fazer o levantamento de todos os cargos que existem na empresa, suas qualificações, remuneração correspondente e possível promoção.
12	Desenvolver plano de incentivo aos colaboradores	Gerente Setor Recursos Humanos e Gestor	30/out	Para que o funcionário perceba a importância que ele tem para a empresa e continue doando o seu melhor na execução da sua função.	Elaborar juntamente com uma empresa qualificada formas de melhorar o desempenho e a satisfação dos funcionários.
13	Identificar qualificações para ocupação dos cargos	Gerente Setor Recursos Humanos	16/set	Para que facilite as contratações de pessoal e destaque as incoerências de funções na empresa.	A partir do desenvolvimento do plano de cargos e salários verificar a qualificação esperada para o cargo, verificar a existência de funcionários que não atendem estas qualificações e atualizá-los.
14	Elaborar plano de bonificação para funcionários que não possuem falta no mês	Gerente Setor Recursos Humanos	30/set	Para motivar os funcionários a não faltarem ao trabalho, melhorando a produtividade.	Desenvolver uma forma de diminuir as faltas no mês, gratificando os funcionários que não possuem faltas, começando com um bônus pequeno, mas no decorrer do tempo quem não obter faltas poderá melhorar sua renda.
15	Gratificações anuais a funcionários por tempo de serviço	Gestor	31/out	Para manter os funcionários por mais tempo na organização	Os chamado anuênio, com o intuito de reter os funcionários que estão na empresa há mais tempo, a cada ano maior a porcentagem de gratificação.

Quadro 9 – Plano de Ação
Fonte: Dados da Pesquisa

Cada uma das perspectivas foi abordada nos pontos específicos que necessitam de correção imediata, no caso da perspectiva financeira a meta de aumento de vendas está relacionada com a primeira ação do plano de ação apresentado no Quadro 9, porém mesmo que no mapa estratégico ela faça parte da perspectiva financeira, aqui ela está diretamente relacionada com a perspectiva de clientes, pois uma campanha de publicidade bem elaborada irá aumentar o número de novos clientes o que consequentemente aumentará a receita com vendas.

O plano de ação auxilia o gestor no desenvolvimento de sua função, ele consegue de forma mais clara demonstrar quais as ações mais importantes a serem desenvolvidas para que a empresa alcance as metas previamente definidas no mapa estratégico desenvolvido.

É uma forma mais eficaz de solucionar problemas, pois se define o encarregado da ação, o que diminui a ocorrência de divergência de opiniões e permite o desenvolvimento mais rápido da ação desejada.

Assim na análise do plano de ação pode-se perceber que uma ação exerce influência direta no desenvolvimento das demais, desenvolvendo dessa forma uma relação de causa e efeito. Sendo assim o desenvolvimento inadequado de alguma das ações no desenvolver do plano de ação irá impactar nas outras que dependem desta para serem desenvolvidas com êxito.

Para isso se faz necessário o consenso das pessoas envolvidas na execução do plano de ação. Pois de certa forma estes profissionais devem ter consciência de que não irão obter sucesso caso não tenham a ajuda de seus colegas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado acima teve como principal objetivo demonstrar a viabilidade e importância de um sistema de gestão baseado no *Balanced Scorecard* em uma indústria de sistemas de monitoramento estabelecida no Sudoeste do Paraná. Tendo como objetivos específicos, para alcançar o objetivo geral de elaborar um sistema de gestão aplicável à empresa em questão, primeiramente (i) fazer uma pesquisa bibliográfica; (ii) identificar o processo operacional da empresa e as principais necessidades dos gestores; (iii) estruturar o sistema de gestão com base no processo existente na empresa; (iv) aplicar o sistema de gestão *Balanced Scorecard* na empresa; (v) demonstrar e analisar o resultado da aplicação do sistema de gestão.

O primeiro objetivo foi definido para que fosse possível o conhecimento da ferramenta a ser utilizada no desenvolver do estudo, e se fez necessário para que fosse seguida a metodologia proposta por Kaplan e Norton no decorrer da aplicação do BSC. Foram pesquisados em diversos livros e artigos temas relacionados com gestão e o sistema, sendo utilizado como base o livro desenvolvido por Kaplan e Norton na avaliação do seu estudo, *A estratégia em Ação: Balanced Scorecard*.

O segundo objetivo foi alcançado com os questionários aplicados aos colaboradores e clientes, e com as conversas realizadas com o gestor e os gerentes de setor da empresa e também por parte dos registros contábeis, financeiros e operacionais disponibilizados pela empresa. Foram avaliados todos os dados e posteriormente definidos quais os pontos principais que necessitavam de acompanhamento mais frequente dentro da organização.

Quanto à estruturação do sistema de gestão com base no processo existente na empresa foi possível pelo fato de a empresa ter definido indicadores essenciais para o bom desenvolvimento da empresa e metas a serem alcançadas. A partir destes indicadores foi feita a distribuição dos indicadores entre as quatro perspectivas propostas pelo BSC, avaliando pontos que não haviam sido tratados até o presente momento, mas que eram importantes para o bom desenvolvimento da empresa.

Quanto à aplicação do sistema de gestão na empresa estudada foi de grande valia para a empresa, pois demonstrou de forma clara e objetiva que a

empresa não está cumprindo a meta estabelecida e necessita da aplicação de ações corretivas para melhorar seu desempenho e alcançar o objetivo principal que neste caso é maior lucratividade.

A avaliação dos indicadores verificou-se que: na perspectiva financeira, os indicadores são: vendas, margem de contribuição, despesas operacionais, lucro e os juros pagos no período, dos indicadores citados acima o único que alcançou a meta estabelecida foram às despesas operacionais, o restante ficou abaixo da meta esperada, o que se fez necessário à definição de algumas ações para melhorar os índices. Na perspectiva de clientes os indicadores definidos foram: porcentagem de clientes satisfeitos, novos clientes, fidelidade dos clientes e índice de inadimplência, neste aspecto percebe-se que mesmo as metas definidas não sendo alcançadas os indicadores alcançaram resultados bem próximos do esperado, o que neste caso significa que será mais fácil se adequar para satisfazer os clientes totalmente.

Na perspectiva de processos internos os indicadores são: lançamentos incorretos, erros de produção, entregas incorretas, não cumprimentos de prazos e desperdício de matéria-prima. A partir da avaliação dos indicadores pode-se perceber que dos cinco indicadores avaliados, dois estão com índices muito abaixo do esperado, sendo estes lançamentos incorretos e desperdício de matéria-prima, os outros três, por mais que não tenham alcançado a meta totalmente, estão com uma diferença pequena e que não causará muito prejuízo ao processo da empresa.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, consta a parte relacionada aos funcionários da empresa, e é de suma importância para que toda a organização alcance as metas definidas. Com isso os indicadores selecionados são os seguintes: rotatividade, faltas, qualificação e satisfação dos funcionários. Na avaliação destes indicadores pode-se perceber que os funcionários encontram-se parcialmente satisfeitos com as condições impostas ao seu trabalho, tais como, remuneração, função, relacionamento com os outros membros da empresa, o que prejudica o segmento inteiro da empresa, impactando no objetivo maior, que é a obtenção de maior lucratividade. Também foi verificado que a rotatividade, faltas não justificadas e qualificação não atendem aos quesitos determinados e que é necessária a aplicação de ações corretivas para melhorar estes índices.

Assim o estudo realizado alcançou seu objetivo na estruturação e aplicação de um sistema de gestão baseado na ferramenta *Balanced Scorecard* em uma indústria de sistemas de monitoramento do sudoeste do Paraná, destacou os pontos

fortes e os pontos fracos da empresa estudada e proporcionou uma visão geral dos pontos que devem ser melhorados para que a empresa tenha êxito nos objetivos propostos ao longo da sua vida.

A partir da avaliação dos indicadores e o não cumprimento das metas estabelecidas foi desenvolvido o plano de ação, onde constam as formas de se melhorar o desempenho nos setores que não estão satisfazendo o gestor, como os investimentos em campanha de publicidade para melhorar o desempenho na área de vendas da empresa, o corte de despesas para garantir um lucro maior ao final do período. E na parte de clientes pesquisas de satisfação e visitas de demonstração a possíveis clientes, como intuito de garantir a melhoria nos índices de novos clientes e satisfação e retenção de clientes. Na parte de processos internos basicamente tem-se como ações o desenvolvimento de programas de conscientização para os funcionários e quanto à parte de aprendizado e crescimento, elaboração de treinamentos e bonificações para melhorar a satisfação e assim o desempenho dos funcionários. Logo o plano de ação apresentado visa suprir as necessidades da empresa de curto e médio prazo, para que os resultados insatisfatórios sejam corrigidos imediatamente.

A limitação do estudo se dá pelo fato de que o sistema de gestão utilizado é definido conforme pontos específicos estudados e desenvolvidos dentro da empresa em questão, é formado por ocasiões específicas e dificilmente se repetem em organizações diferentes, portanto para aplicação em outra empresa, mesmo que seja do mesmo ramo de atuação, é necessário um novo estudo e adequação conforme as necessidades da empresa. Poderá ser utilizado como base para novas pesquisas e para confrontar resultados, diferenciando as empresas conforme ramo, tamanho ou região de localização.

REFERÊNCIAS

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controle de Gestão: Controladoria Financeira das Empresas** – 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica – GECON** – 2ª Ed. São Paulo: Atlas 2001.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**- 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Metodos Qualitativo, Qantitativo e Misto**.Porto Alegre: Artmed, 2010.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo C. **Controladoria: Teoria e Prática**- 3ª Ed. São Paulo: Atlas,2004.

FIGUEIREDO, Sandra. Revista Brasileira de Contabilidade **Contabilidade e a Gestão Empresarial – A Controladoria**. Fortaleza. XXIV. N° 93. maio/junho 1995.

GALAS, Eduardo S.; FORTE, Sérgio H. A. C. **Fatores que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica baseado no Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Instituição Pública**. 2005.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric C.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial** – 11ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas,2002.

HERNANDES, Carlos A. M.; CRUZ, Cláudio S. da; FALCÃO, Sérgio D. **Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento**. São Paulo, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação : Balanced Scorecard**- 23ª Ed.Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**- 20ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PRIETO, Vanderli C.; PEREIRA, Fábio L. A.; CARVALHO, Marly M. de; LAURINDO, Fernando. **Fatores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard**. São Paulo, 2005.

SCHMIDT, Paulo *et al.* **Controladoria: Agregando valor para a empresa**- 1ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, Leandro Costa da. **O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico**. São Paulo, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário Clientes

- 1) Há quanto tempo compra conosco?
 - a) () Menos de 1 ano
 - b) () De 1 a 5 anos
 - c) () De 5 a 10 anos
 - d) () Mais de 10 anos

- 2) Está satisfeito com os produtos ofertados?
 - a) () Totalmente
 - b) () Parcialmente
 - c) () Não está satisfeito

- 3) Está satisfeito com a qualidade dos produtos ofertados?
 - a) () Totalmente
 - b) () Parcialmente
 - c) () Não está satisfeito

- 4) Está satisfeito com o atendimento na hora da venda?
 - a) () Totalmente
 - b) () Parcialmente
 - c) () Não está satisfeito

- 5) Está satisfeito com o prazo de entrega?
 - a) () Totalmente
 - b) () Parcialmente
 - c) () Não está satisfeito

- 6) Está satisfeito com a disposição e organização de nossa loja?
 - a) () Totalmente
 - b) () Parcialmente
 - c) () Não está satisfeito

- 7) Está satisfeito quanto ao ambiente disponibilizados pela empresa na ocorrência da venda?

- a) () Totalmente
- b) () Parcialmente
- c) () Não está satisfeito

8) Em suas últimas compras ocorreu algum problema?

- a) () Sim
- b) () Não

Se **sim** qual?

9) Qual sua prioridade na escolha de seus fornecedores?

- () Preço
- () Qualidade
- () Atendimento
- () Entre outros

APÊNDICE B - Questionário Funcionários

- 1) Há quanto tempo trabalha na empresa?
 - a) () Menos de 1 ano.
 - b) () De 1 a 5 anos.
 - c) () De 5 a 10 anos.
 - d) () Mais de 10 anos.

- 2) Está satisfeito com a função desempenhada?
 - a) () Totalmente
 - b) () Parcialmente
 - c) () Não está satisfeito

- 3) Está satisfeito com a remuneração?
 - a) () Totalmente
 - b) () Parcialmente
 - c) () Não está satisfeito

- 4) Está satisfeito com o ambiente de trabalho disponibilizado?
 - a) () Totalmente
 - b) () Parcialmente
 - c) () Não está satisfeito

- 5) Está satisfeito quanto às condições de trabalho?
 - a) () Totalmente
 - b) () Parcialmente
 - c) () Não está satisfeito

- 6) Está satisfeito quanto à convivência com os outros colaboradores?
 - a) () Totalmente
 - b) () Parcialmente
 - c) () Não está satisfeito

- 7) A empresa demonstra de forma clara as expectativas em relação a cada colaborador?
 - a) () Sim

b) () Não

8) A empresa oferece oportunidade de crescimento aos seus colaboradores?

a) () Sim

b) () Não

9) Está satisfeito com o “tratamento” dos superiores?

a) () Totalmente

b) () Parcialmente

c) () Não está satisfeito

10) A empresa abre espaço para sugestões em relação à gestão da empresa?

a) () Sim

b) () Não

De que forma: