



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM ENSINO DE CIÊNCIAS**



**LEANDRO ALBERTO NASCIMENTO DA SILVA**

**O USO DO BSC COMO FERRAMENTA DE  
MELHORIA NO PROCESSO DE LICITAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CURATIVE FARMA  
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA S.A.**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA/PR**

**2012**

LEANDRO ALBERTO NASCIMENTO DA SILVA



**O USO DO BSC COMO FERRAMENTA DE  
MELHORIA NO PROCESSO DE LICITAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CURATIVE FARMA  
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA S.A.**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal”.  
Orientador: Prof.Msc. Eduardo Bernardes de Castro.

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

CURITIBA/PR

2012



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Diretoria do Campus Curitiba  
Gerência de Pesquisa e Pós-graduação  
*Departamento Acadêmico de Gestão e Economia*  
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

---

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **O Uso do BSC como Ferramenta de Melhoria no Processo de Licitação: Um Estudo de Caso da Empresa Curative Farma Indústria Farmacêutica S.A**

por

**Leandro Alberto Nascimento da Silva**

Esta monografia foi apresentada às **8:00** h do dia **24 de novembro de 2012** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof. Msc Eduardo Bernardes de Castro  
UTFPR – Campus Curitiba  
(orientador)

---

Prof. Msc. Jorge Guerra  
UTFPR – Campus Curitiba

---

Prof.<sup>a</sup> Ana Cristina Macedo Magalhães  
UTFPR – Campus Curitiba

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho a minha família, eternas fontes de inspiração, que com muito carinho não mediram esforços para a conclusão de mais essa etapa da minha vida. Á Deus que sempre me deu clareza nos pensamentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por me fazer perseverante e me fortalecer nos momentos difíceis que passei no decorrer deste curso.

A minha família que me deu o suporte necessário para a conclusão de mais esta etapa da minha jornada.

Agradeço ao meu professor orientador Eduardo Bernardes de Castro pela paciência e por me conduzir de forma sábia á concluir este trabalho, agradeço também aos meus professores que durante todo tempo foram generosos ao compartilhar seus conhecimentos.

Agradeço as minhas colegas de trabalho Cibele e Tatiane que contribuíram muito com suas sugestões e materiais para a pesquisa.

E gostaria de finalizar os agradecimentos com um especial, aos meus mais novos amigos Fernanda, Flávio, Priscila e Rinaldo, por terem contribuído tanto para o meu desenvolvimento intelectual, pelo suporte para a conclusão deste curso e principalmente pela amizade que levarei para o resto da minha vida.

## RESUMO

SILVA, Leandro Alberto Nascimento da, O Uso do BSC como ferramenta de melhoria no processo de licitação. 2012. . \_\_\_\_ Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Pós Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

As responsabilidades do departamento de licitações de uma empresa não se limitam à apenas localizar, analisar criticamente, preparar os documentos e participar das licitações públicas. O departamento tem a responsabilidade de administrar e controlar o fluxo de informações de todo o processo de venda como, por exemplo, controlar os resultados dos processos ocorridos durante o mês, as notas de empenho e ordem de fornecimento, as solicitações de documentos e amostras, o consumo das instituições públicas etc. Estas informações podem ser visualizadas através de indicadores criados para suprir a necessidade de se ter resultados mensuráveis, onde se faz necessário o processo de melhoria continua para que possibilite a administração eficiente das vendas desses processos, das informações afins e conseqüentemente trazer melhores resultados para as companhias. A metodologia realizada para desenvolver este trabalho foi a pesquisa bibliográfica, documental exploratória e a observação feita no departamento de licitação. Através dos dados coletados foi possível analisar os pontos positivos e negativos dos procedimentos utilizados pelos funcionários no processo de vendas da empresa e propor instrumentos de melhoria baseado na ferramenta *Balanced Scorecard*.

Palavras-chave: Licitação, Vendas, *Balanced Scorecard* e Indicadores.

## **ABSTRACT**

SILVA, Leandro Alberto Nascimento da, The use of the BSC as a tool to improve the process of bidding. \_\_\_\_ Monograph (Specialization in Municipal Public Management) - Graduate, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2012.

The responsibilities of the company's procurement department aren't limited to just locate, analyze critically, prepare documents and participate in public bids. The department has the responsibility to manage and control the flow of information throughout the sales process, for example, control the results of the processes occurring during the month, the commitment and the supply order, requests for documents and samples, consumption of public institutions etc. This information can be viewed through indicators designed to meet the need of having measurable results, where it is necessary the continuous improvement process that allows for the efficient administration of the sales of these processes, the related information and consequently bring better results for companies. The methodology undertaken to develop this work was to literature, documentary and exploratory observation made in the department of bidding. Through the data collected made it possible to analyze the strengths and weaknesses of the procedures used by employees in the sales process of the company and provide instruments for improvement tool based on the Balanced Scorecard.

Keywords: Bidding, Sales, Balanced Scorecard and Indicators.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perspectivas do Balanced Scorecard.....	29
Figura 2: Fachada da Empresa .....	35
Figura 3: Quadro Estrutura Comercial.....	36
Figura 4: Organograma da empresa .....	37
Figura 5: Quadro da Política de Qualidade .....	38
Figura 6: Quadro Ferramentas de Vendas .....	39



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Vendas.....	40
Gráfico 02: Processos Captados.....	40
Gráfico 03: Valores Estimados dos Processos.....	41
Gráfico 04: Resultados dos Processos .....	42
Gráfico 05: Processos Ganhos por Região .....	42
Gráfico 06: Taxa de Conversão.....	43
Gráfico 07: Percentual de Vendas por Mercado.....	44
Gráfico 08: Motivo dos Processos Perdidos.....	45
Gráfico 09: Reclamações/Pedidos 2012 .....	45
Gráfico 10: Motivos das Reclamações .....	46
Gráfico 11: Tempo de Resposta para as Reclamações .....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Mapa Estratégico.....	51
Tabela 02: Quadro da Perspectiva Financeira .....	53
Tabela 03: Quadro da Perspectiva dos Clientes .....	54
Tabela 04: Quadro da Perspectiva dos Processos Internos .....	55
Tabela 05: Quadro da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	55
Tabela 06: Cronograma de Implementação do BSC.....	56

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Objetivo Geral .....	14
1.2. Objetivo Específico.....	14
1.3. Justificativa.....	14
1.4. Metodologia.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	16
2.1. Licitação .....	16
2.1.1. Conceitos Básicos .....	16
2.1.2. Modalidades .....	17
2.1.3. Procedimentos .....	18
2.1.3.1. Fase Interna .....	19
2.1.3.2. Fase Externa .....	20
2.1.4. Princípios.....	21
2.3. Indicadores.....	24
2.3.1. Conceitos de Indicadores .....	25
2.3.2. Características de um indicador .....	25
2.3.3. Aplicações do Indicador .....	25
2.3.4. Exemplos de Indicadores. ....	27
2.4. <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
2.4.1. Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	28
2.4.1.1. Perspectiva Financeira .....	29
2.4.1.2. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	30
2.4.1.3. Perspectiva de Processos Internos e Negócios .....	30
2.4.1.4. Perspectiva do Cliente.....	30
2.4.2. Construindo <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
2.4.3. Definindo os Mapas Estratégicos .....	32
3. METODOLOGIA .....	34
3.1. Caracterização da Pesquisa.....	34
3.2. Local da Pesquisa .....	34
3.3. Instrumento da Coleta de Dados.....	34
3.4. Coleta de Dados.....	34
4. ESTUDO DE CASO.....	35
4.1. Caracterização da Empresa .....	35
4.1.1. Estrutura de funcionários.....	36
4.1.2. Organograma do Departamento Comercial.....	36
4.1.3. Política da Qualidade .....	38
4.1.4. Caracterização do Processo de Vendas .....	38
4.2. Diagnóstico Situacional da Instituição .....	39
4.4. Cenário.....	47
4.4. Sugestão de Implementação da Ferramenta .....	47
4.4.1. Definição das Estratégias.....	48
4.4.2. Definição dos Objetivos.....	48
4.4.3. Proposta de Mapa Estratégico .....	49
4.4.4. Definição de Indicadores e Metas .....	53
4.4.4.1. Indicadores para a Perspectiva Financeira .....	53
4.4.4.2. Indicadores para a Perspectiva dos Clientes .....	53
4.4.4.3. Indicadores para a Perspectiva dos Processos Internos.....	54
4.4.4.4. Indicadores para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....	55

4.4.5. Cronograma de Implantação do BSC.....	56
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	58

## 1. INTRODUÇÃO

A definição do consumo, nos dias de hoje, está intrinsecamente relacionada à necessidade de novas aquisições, o que traz, efetivamente, consequências para a cadeia produtiva.

Diferente do cidadão comum, que pode decidir livremente quem fornecerá o produto/serviço que atenderá suas necessidades, o governo precisa seguir os critérios dispostos em lei para a avaliação de objetivos, sejam eles técnicos ou financeiramente mais vantajosos, portanto, para que uma organização pública no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios consuma é preciso licitar.

Para realizar um procedimento licitatório, a instituição pública deve seguir várias rotinas administrativas que visam garantir a isenção no momento da compra, e entre elas está o processo de elaboração do escopo, a pesquisa de preço de mercado, a definição da modalidade de licitação que será aplicada etc.

As Leis 8.666 de 21 de junho de 1993 e 10.520 de 17 de julho de 2002 normatizam os processos, instituem as licitações e suas modalidades (convite, tomada de preços, concorrência, leilão ou pregão, sendo este último nas formas presencial ou eletrônico) e viabiliza a participação de qualquer empresa, desde que cumpra os parâmetros exigidos em cada processo licitatório.

Com um processo de compra tão complexo como no Brasil, a busca pelo diferencial competitivo é de grande importância e para isso é fundamental que as empresas qualifiquem o departamento de licitação para armazenar e administrar um grande fluxo de informação.

Identificar as principais atividades, necessidades e problemas do departamento possibilita, através de indicadores, mensurar os resultados alcançados e se preparar para tratar eventos inesperados, sejam eles internos ou externos, além de auxiliar na elaboração das estratégias que balizarão as ações futuras, minimizando os riscos, reduzindo as falhas internas e promovendo a participação nos processos licitatórios de modo efetivo e com mais competitividade.

### **1.1. Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo geral descrever os indicadores que possam melhorar a relação comercial da empresa, aqui chamada de Curative Farma Indústria Farmacêutica S/A para preservar sua identidade, com o setor público.

### **1.2. Objetivo Específico**

A partir da definição dos objetivos gerais, aponta-se como objetivos específicos:

- Descrever e analisar o processo de venda existente entre a empresa Curative Farma S.A e o setor público;
- Identificar e relacionar indicadores necessários para melhorar a relação comercial;
- Descrever e analisar como estes indicadores podem melhorar esta relação.

### **1.3. Justificativa**

A falta de especialização e ferramentas de controle das instituições governamentais e das empresas privadas geram sérios problemas na relação comercial entre elas e a análise do processo de vendas, identificando e descrevendo os indicadores de controle, se faz necessário para reduzir estes efeitos maléficos.

Atualmente as corporações buscam aumentar seus lucros e em muitos casos às vendas para instituições públicas representam o maior volume de faturamento. Por outro lado, os órgãos públicos buscam a eficiência no momento de empregar seus recursos no intuito de atender o maior número de demandas da população adquirindo produtos e serviços de qualidade a um preço justo.

A pesquisa desenvolvida se concentra em como o BSC pode contribuir para melhorar a administração de informações dentro da empresa e sua relação comercial com o setor público, trazendo benefícios significativos para as instituições governamentais, que atenderão aos cidadãos com mais efetividade, mas principalmente para a empresa Curative Farma que, com redução de custos devido

à sistematização dos processos e com a maximização dos lucros, terá um cenário favorável para o crescimento e desenvolvimento da companhia.

#### **1.4. Metodologia**

Com base na definição dos objetivos, geral e específico, o método que será utilizado para a identificação dos problemas e elaboração dos indicadores será a pesquisa bibliográfica, observação do departamento e a análise documental para identificar os principais problemas enfrentados pela instituição e corrigi-los.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Licitação

Segundo o Indriunas (2007) o processo licitatório iniciou no Brasil em 1595, a partir de uma lei trazida de Portugal chamada de Ordenações Filipinas que possibilitava a realização das compras públicas.

As Licitações Públicas têm como base a análise detalhada da Lei nº 8.666/93 que, assim como a federal nº 10.520 de 2002, são normas gerais sobre licitações e contratos administrativos, onde se encontram, pertinentemente, a matéria regulamentada.

#### 2.1.1. Conceitos Básicos

A Licitação é um processo administrativo obrigatório pelos órgãos governamentais dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, devendo haver a igualdade entre os participantes.

Neste processo é selecionada a melhor proposta dentre as apresentadas, obedecendo ao princípio constitucional da isonomia, firmando com elas relações comerciais desde que sejam preenchidos os requisitos e obrigações que eles se propõem.

Para Fonseca (2010) “Licitação é um instituto consagrado na Constituição Federal de 1988, artigo 37, inciso XXI, e de modo geral constitui o meio pelo qual o agente público exerce a administração do erário na contratação de bens e serviços, optando pela melhor forma de aquisição, ou seja, pelo menor preço, prazo e qualidade, observando sempre a necessidade do órgão licitante quanto à descrição do objeto ou serviço a ser adquirido”.

O procedimento licitatório auxilia o administrador público a empregar os recursos, que quase sempre são escassos, da maneira mais eficaz atendendo o maior número de demandas da população e não permitindo que os interesses particulares sobreponham-se aos interesses coletivos.

De acordo com ALEXANDRINO e PAULO (2007) “Licitação traz insita a ideia de disputa isonômica ao fim da qual será selecionada a proposta mais vantajosa aos interesses da Administração com vista à celebração de um contrato administrativo, entre elas e o particular



vencedor do certame, para a realização de obras, serviços, concessões, permissões, compras, alimentações e locações”.

### 2.1.2. Modalidades

Existem cinco modalidades de licitações: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão, porém através da Medida Provisória nº 2.2026, § 8º, da Lei nº 8.666/93 foi criada a sexta modalidade o pregão.

No entanto, pela Medida Provisória nº 2.026, de 4-5-2000, foi criado o pregão como uma nova modalidade de licitação, a ser utilizada exclusivamente pela União, valendo a proibição contida no artigo 22, § 8º, da lei nº 8.666/93 apenas para Estados, Distrito Federal e Municípios. As normas sobre o pregão constam da referida Medida provisória; porém, conforme o dispositivo em seu artigo 9º, as normas da Lei nº 8.666/93 aplicam-se subsidiariamente. (DI PIETRO, 2002, p.321)

Há regras de como e quando utilizar as diversas modalidades de licitação, elas são definidas através de valores estabelecidos pela Lei nº 9.648, como:

**Convite:** Modalidade em que a Administração Pública escolhe e convida no mínimo três empresas, cadastradas ou não, a participar desde que atendam o objeto licitado.

Segundo Di Pietro (2002, p.326), diz que, “podem participar também aqueles que, não sendo convidados, estiverem cadastrados na correspondente especialidade e manifestarem seu interesse com antecedência de 24 horas da apresentação das propostas (art. 22, § 3º)”.

**Tomada de Preços:** É a modalidade em que todos os interessados devem estar devidamente cadastrados, ou ainda, que atendam a todas as exigências para se cadastrarem até o terceiro dia anterior da entrega da proposta.

De acordo com Di Pietro (2002, p.324), “objetivo evidente foi o de abrir as portas para maior número de licitantes, o que pode convir aos interesses da Administração; mas não há dúvida de que o procedimento da tomada de preço começou a tornar-se praticamente mais complexo, já que a comissão de licitação tem que examinar a documentação dos licitantes que participarem dessa forma”.

**Concorrência:** A concorrência tem como principal característica a ampla publicidade podendo participar desta modalidade qualquer licitante que comprove possuir os requisitos exigidos no edital e do objeto.

Segundo Di Pietro (2002, p.327), é a modalidade de licitação que se realiza com ampla publicidade para assegurar a participação de quaisquer interessados que preencham os requisitos previstos no edital (art. 22, § 1º).

**Concurso:** Essa modalidade é voltada as escolhas de trabalhos técnicos, científicos ou artísticos, onde se ganham prêmios e remuneração.

Di Pietro (2002, p.328), diz que, é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmio ou remuneração aos vencedores (art. 22, § 4º da lei 8666/93).

**Leilão:** É a modalidade em que a Administração coloca a venda bens móvel e produtos apreendidos ou empenhorados a quem oferecer maior lance.

**Pregão:** Na modalidade pregão é feita a disputa de lances em sessão pública para o fornecimento de bens e serviços. Neste caso os licitantes apresentam suas propostas por escritos e por lances verbais, e o menor preço ganha.

Di Pietro (2002, p.329), diz que, é a licitação para aquisição de bens e serviços comuns, promovida exclusivamente no âmbito da União, qualquer que seja o valor estimado da contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública (art. 2º da Medida Provisória nº 2.182/2001).

### **2.1.3. Procedimentos**

Procedimento é uma serie de atos preparatórios objetivados pela Administração, e na licitação não é diferente, pois é exigida uma sucessão de atos e fatos da Administração e do Licitante.

“O procedimento de licitação fica a cargo de uma Comissão, permanente ou especial, composta de, pelo menos, três membros

(art. 51), sendo pelo menos dois deles servidores qualificados pertencentes aos quadros permanentes dos órgãos da Administração responsável pela licitação [...] no caso do pregão, a licitação é realizada por um pregoeiro, que é um servidor do órgão promotor do procedimento, escolhido e designado pela autoridade competente, ficando a seu cargo a análise da aceitabilidade das propostas e lances, a classificação, a habilitação e a adjudicação do objeto do certame [...].” (DI PIETRO, 2002, p.331)

### **2.1.3.1. Fase Interna**

A fase interna, nada mais é que a preparação do âmbito interno do órgão ou entidade responsável por compras de bens ou serviços, ela impõem sua necessidade de contratação, suas exigências de habilitação e define seu objeto.

Segundo Meirelles (2006), a fase interna:

“Trata-se da motivação do ato administrativo inicial do procedimento licitatório, a qual diante dos requisitos imposto pela lei transforma-se em elemento vinculado do mesmo, cuja ausência dá lugar á nulidade de todo o procedimento”.

Neste momento, a autoridade competente do certame precisa descrever, de forma precisa, o objeto ou serviço que será contratado pela instituição e seu respectivo orçamento. Em seguida, é designado o pregoeiro e sua equipe de apoio para elaborar o edital, definir a modalidade, conduzir o pregão etc.

A elaboração do edital é muito importante e tem que possuir caráter legal. São estipuladas as regras que se aplicarão à disputa: desde critérios de habilitação, classificação, preço, pagamento, sanções, demais regras procedimentais, e minuta do contrato é que será firmado com o vencedor.

Para isso é necessário a análise e aprovação da assessoria jurídica do órgão que está promovendo a licitação ficando vedado o descumprimento, por parte da administração, das condições do edital, ao qual se acha estritamente vinculada. Com o aval da assessoria jurídica, finaliza-se assim a fase interna da licitação.

Caso haja falhas no edital, Dias (2000) cita:

“Caso haja falhas ou inadequação do edital aos propósitos da Administração, pode ele ser aditado através de erratas ou elaborado em outros termos, sempre dando-se ampla publicidade e reabrindo-se novo prazo, caso tal fato acarrete mudança na elaboração das propostas”. “A divulgação do edital tem que ser procedida no Diário

Oficial do ente federativo correspondente e em jornal de grande circulação da localidade, podendo a Administração publicar em resumo”.

O art. 41 da Lei nº 8.666/93, prevê que qualquer cidadão é parte legítima para impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação da Lei.

### **2.1.3.2. Fase Externa**

Na fase externa o órgão tem o dever de divulgar a licitação, seja ela por publicação no Diário Oficial, por meios eletrônicos, em jornais e até mesmo em quadros de avisos. Nestes avisos deverá estar clara a definição do objeto, a indicação do local, data, horário da apresentação da proposta e dos documentos de habilitação.

A fase de publicação é sucedida pelas fases de credenciamento, recebimento das propostas e documentos, classificação e julgamento, adjudicação e homologação.

Para Meirelles (2006), o julgamento é:

“O Julgamento é realizado em uma única sessão, que será conduzida pelo pregoeiro, com o auxílio da equipe de apoio. A ele caberá receber o envelope com as propostas de preços, sua abertura e classificação, os lances, a análise de sua aceitabilidade e classificação final, bem como a adjudicação do objeto do certame ao vencedor”.

O julgamento é baseado em critérios objetivos e públicos, onde inicialmente é verificado se todas as empresas participantes atendem todos os requisitos pré-definidos no ato convocatório ou não.

Em seguida é feita a classificação das propostas para a etapa de lance, onde se classificam a melhor oferta e todas as ofertas com o preço superior limitado a diferença de 10%.

Conhecido o vencedor da etapa de lances é conferido os documentos de habilitação e, se atender todas as exigências, é declarado vencedor. Os documentos das demais empresas só serão analisados se por ventura o detentor da melhor oferta for inabilitado por qualquer motivo.

A partir deste momento qualquer licitante pode manifestar sua intenção em recorrer desde que o faça imediatamente e de forma fundamentada, sendo-lhe concedido o prazo de três dias úteis para apresentar o memorial de recurso.

#### **2.1.4. Princípios**

A Lei 8.666/1993 art. 3º destina a garantir que os interesses coletivos sejam garantidos e para isso a proposta mais vantajosa para a Administração pública deve pautar-se sempre pela observância dos princípios constitucionais.

Os princípios que devem estar presentes tanto na licitação pública como no seu afastamento (dispensa e inexigibilidade) são: Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Publicidade; Eficiência; Vinculação ao Instrumento Convocatório; e Julgamento Objetivo.

##### **2.1.4.1. Legalidade**

O princípio da Legalidade garante que se cumpra a vontade da sociedade que está expressa nas leis.

O artigo 5º, II da CF diz que “Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”, ou seja, da mesma forma que limita a atuação do agente público que só poderá atuar com base na lei é também uma garantia, já que as exigências do Estado também devem ser pautadas nas mesmas leis.

##### **2.1.4.2. Impessoalidade**

O princípio da impessoalidade está intrinsecamente ligado ao da igualdade e isonomia e diz que todos os atos da Administração devem ser neutros, permitindo discriminações apenas em casos que se justifiquem em razão do interesse coletivo.

É fundamental que a vontade do administrador público nunca sobreponha às alternativas oferecidas pela Lei e que seus atos beneficiem um pequeno grupo de pessoas em detrimento do coletivo.

#### **2.1.4.3. Moralidade**

O princípio da Moralidade diz que todos os atos do administrador devem ser balizados pela Lei e sua conduta pautada na moral comum, visando os interesses públicos de acordo com a moral interna da instituição.

#### **2.1.4.4. Publicidade**

O princípio da publicidade trata da transparência por parte da instituição pública em todos os seus atos.

O artigo 5º, XXXIII da CF diz que “Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado”.

#### **2.1.4.5. Eficiência**

O princípio da eficiência foi incluído na Constituição Federal através da emenda 19/98, e através deste princípio é que o agente público busca aperfeiçoar e melhorar a qualidade do serviço público prestado aos administrados dentro de padrões de qualidade e quantidade aliado racionalidade dos gastos.

#### **2.1.4.6. Vinculação ao Instrumento Convocatório**

Quando falamos de princípios balizadores da licitação, não podemos esquecer-nos do artigo 41 da Lei Federal 8666/93 que trata do princípio de vinculação ao ato convocatório onde, tanto a Administração pública como os participantes, são submetidos às regras estabelecidas no ato convocatório.

#### **2.1.4.7. Julgamento Objetivo**

O artigo 44 da Lei Federal 8666/93 estabelece o princípio do julgamento objetivo, onde é assegurado o cumprimento das normas editalícias vedando

qualquer elemento subjetivo ou critérios não estabelecidos que possam comprometer a igualdade entre os participantes.

Além dos dois princípios supracitados, temos alguns princípios previstos em lei que são considerados por vários autores como princípios correlatos como, por exemplo, o princípio da ampla defesa que incide em toda decisão da administração pública que resulte em prejuízos para o licitante e o princípio da adjudicação compulsória que dá a preferência para o licitante vencedor no momento da celebração do contrato.

## **2.2. Medição**

Antes de falar sobre o processo de melhoria e indicadores, é necessário saber o que é a medição, já que é através dela é que surge um indicador.

De acordo com Oliveira (2010), ele relata que “A medição serve para: controle, previsão, estimativa, tomada de decisão, identificação de problemas, solução de problemas, avaliação de melhoramentos”. A medição está associada a melhoramento, [...] o mais importante motivo [...] “é apoiar o sistema de melhoria”.

Ainda, Oliveira (2010), menciona que “a medição é o único mecanismo que nos permite saber se estamos removendo sistematicamente as causas comuns e especiais dos erros de nossos sistemas e processos, á uma velocidade razoável”.

Os envolvidos na execução das atividades são os mais indicados para medir os resultados, pois são eles que têm uma visão mais clara e tem em sua mente a fotografia dos fatos.

### **2.2.1. Medidas de Desempenho**

A medida de desempenho está diretamente relacionada à identificação dos pontos fortes e os pontos que precisam ser melhorados. Para isso é necessário medir os resultados e a partir disso implementar os processos de melhorias.

Para Martins (2009), medida de desempenho é:

[...] uma maneira de medir o desempenho em determinada área, e de agir sobre os desafios em relação aos objetivos traçados. [...] Derivada do próprio conceito de medida de desempenho, a mensuração deve possibilitar uma tomada de ação. Além disso, ela deve ainda ser compreendida por todos os membros da organização,

aceita pelas pessoas envolvidas e reprodutíveis e orientada para resultados.

Ainda para Martins (2009) é possível avaliar a eficácia de uma medida de desempenho respondendo a algumas perguntas básicas como:

- Os dados estão sendo coletados com base em dados precisos e completos?
- Os dados coletados são relevantes para a empresa?
- Não vamos confundir as pessoas com esses dados?
- Os dados coletados estão claros para todos os envolvidos?
- Está sendo direta e específica?

O importante é saber se realmente estamos medindo o que queremos saber e que existem muitos exemplos de índice usados para medir desempenhos nos diversos setores de uma empresa.

Podemos citar o departamento de licitação como exemplo, onde é possível mensurar o desempenho da empresa na participação dos processos licitatórios, números de editais impugnados e com recursos, processos ganhos, percentual de consumo dos contratos, atendimento dos prazos de entregas para as instituições etc.

### **2.3. Indicadores**

Há tempos as empresas e organizações buscam formas de administrar, controlar, planejar e medir seus resultados nos mais diversos setores, como por exemplo, na economia, no comércio, nas indústrias e até mesmo na área pública, e uma das ferramentas utilizadas pelos seus líderes e gestores são os indicadores.

Torna-se importante introduzir nas instituições ferramentas de medição, para que possam conhecer os resultados passados e tentar projetar cenários futuros com o intuito de minimizar os riscos internos e externos e através das informações obtidas demonstrar o lucro ou prejuízo, crescimento ou estagnação, sucesso ou fracasso do empreendimento.



### **2.3.1. Conceitos de Indicadores**

Os indicadores são ferramentas utilizadas para identificar e mensurar um determinado aspecto de uma realidade tornando possível sua observação e avaliação.

Conforme Oliveira (2010), o conceito de indicadores está relacionado á dois paramentos sendo eles:

- Parâmetro que medirá a diferença entre a situação desejada e a situação atual, ou seja, ele indicará um problema. O indicador permite quantificar um processo.
- Parâmetros representativos dos processos que permitem quantificá-los.

### **2.3.2. Características de um indicador**

Ainda em seu artigo Oliveira (2010), menciona várias características de um indicador e entre elas estão:

- Ser representativo;
- Fácil de entender;
- Ter funcionalidade.

Os indicadores possibilitam a avaliação dos processos de uma organização e consequentemente seus resultados, fornecendo as informações e características relevantes do aspecto/objeto alvo da análise.

### **2.3.3. Aplicações do Indicador**

A eficácia na aplicação de indicadores de desempenho está ligada ao fato de associá-lo a uma meta ou a um valor almejado para este mesmo indicador.

Para isso é necessário adotar ações visando o processo de melhoria das organizações, acompanhando as atividades principais e avaliando seus esforços e evoluções conforme o planejado, e para isso tem que haver medidores.

HERRERA (2006), diz que... “A construção e aplicação de indicadores resulta da necessidade de planejar e controlar ações e resultados ensejados. Sua utilização é orientada pelas visões e percepções do gestor, pois não se mede o que não quer gerenciar”.

Neste contexto Herrera acredita que na atuação organizacional há três grandes grupos de indicadores. São eles:

**Resultados:** Indicados na monitoração do grau de sucesso dos objetivos perseguidos ou de projetos/programas.

Este primeiro grupo de indicadores não estão exclusivamente ligados a qualificação dos departamentos das empresas, já que sofrem influências de fatores externos.

Entre eles podemos citar os indicadores financeiros (lucro, retorno sobre investimento), os de vendas (pedidos efetivados, faturamento líquido), de RH (rotatividade, absenteísmo) etc.

**Desempenho:** Espelham os andamentos de processos. Grupo de indicadores que medem o desempenho da organização em suas várias atividades.

Neste segundo grupo é refletida a qualificação da força de trabalho e a otimização na aplicação dos recursos como, por exemplo, os indicadores de vendas (pedidos emitidos por dia, o percentual de visitas aos clientes por mês e o número de itens por pedido.), os financeiros (duplicatas emitidas, receita líquida, pagamentos efetuados no período), os do setor de RH (treinamentos ministrados para as diversas áreas, contratações por mês) e por fim os indicadores de produtividade e otimização dos recursos que permitem medir a eficiência na aplicação dos recursos para a geração de produtos e serviços.

**Capacidade:** É a capacidade de resposta das empresas frente às demandas, ou seja, estes indicadores mostram a resposta dos recursos da organização (tempos, mão de obra, equipamentos) levam para responder às demandas exigidas frente às necessidades impostas. Os indicadores que medem a capacidade de produção, de distribuição e de atendimento aos clientes são alguns exemplos.

### 2.3.4. Exemplos de Indicadores.

Existem vários tipos de indicadores, e cada necessidade requer um modelo de diferente, depende muito dos dados que você possui para medir.

Para Assis (2005) os exemplos são:

“Indicadores Demográficos: [...] auxiliam na compreensão de aspectos quantitativos da força de trabalho de uma organização, [...] são a base para cálculo de outros indicadores, principalmente os financeiros e de processos”. “Indicadores Financeiros: [...] indicadores expressos em dinheiro, estejam eles medindo aspectos pontuais de um processo ou de um programa, [...] estejam eles mensurando o impacto ou o reflexo de um conjunto mais amplo de ações”. “Indicadores Operacionais, de Desempenho ou de Processos: [...] que auxiliam na compreensão do nível de eficiência e eficácia de determinados processos ligados as gestões, [...] aspectos como quantidade, qualidade, tempo e satisfação do cliente”. (ASSIS, 2005, p. 1 e 2)

### 2.4. *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de controle muito conhecido nas empresas que utilizam estilos modernos de gestão com focando a estratégia.

O objetivo desta ferramenta é mostrar o ponto de equilíbrio entre os objetivos das instituições ou de um determinado setor de curto e de longo prazo definindo metas das equipes e/ou individuais.

Para Frezatti (2007, p. 39) o *Balanced Scorecard* original tinha o objetivo de aumentar a abrangência das medidas de desempenho das empresas sem inundá-la de indicadores, ainda o gestor tem que contar com conjunto de medidas relevantes para análise de desempenho de várias áreas.

Os órgãos, sejam eles públicos ou privados, estão sendo cada vez mais influenciados pela tendência de adotar uma administração gerencial, já que o ato de concentrar-se nos resultados revelou ser o modelo mais eficiente para a complexidade dos desafios atuais.

Muito se fala que não há uma medida de desempenho correta, e Frezatti (2007, p. 40) mantém dizendo que cada empresa tem sua missão, visão, estratégia e, portanto, um conjunto de medidas adequadas.

O grande desafio é identificar o conjunto de indicadores que mais se adequa as características da empresa.

#### **2.4.1. Perspectivas do Balanced Scorecard**

É uma maneira lógica que se baseia na relação de causa e efeito, vetores de desempenho e fatores financeiros. Ele se faz em objetivos, indicadores, metas e iniciativas divididas em quatro dimensões, são eles:

- Clientes;
- Processos Internos;
- Aprendizado e crescimento;
- Financeiro;

Esta dimensão forma uma cadeia, que se forem bem projetadas o resultado de causa efeito pode ser positivo, ou seja, uma vez que acontece a melhora em relação a Aprendizado e Crescimento, possivelmente leva a uma melhoria da qualidade em processos internos, que por sua vez incrementa a satisfação dos clientes.

A figura 1 demonstra como uma empresa pode definir suas perspectivas para alcançar seus objetivos:



**Figura 1: Perspectivas do Balanced Scorecard**

Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (2007)

#### 2.4.1.1. Perspectiva Financeira

Ela indica qual o êxito a empresa está obtendo em decorrência da estratégia que foi inicialmente definida, implementada e executada e é medida através da lucratividade e crescimento da empresa.

“Kaplan e Norton (1997 apud Frezatti, 2007, p.40) mencionam três diferentes estágios para perspectiva financeira: rápido crescimento (*rapid growth*), sustentação (*sustain*) e colheita (*harvest*)”.

O primeiro estágio, de rápido crescimento, foca no aumento das vendas, através de ações de marketing, investimento no desenvolvimento de novos produtos, busca por novos mercados e consumidores, canais distribuições, que manterá um nível de gasto adequado com o desenvolvimento de processos e produtos.

No estágio da sustentação o foco está nas medidas financeiras tradicionais, como retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta. Para ele os projetos nesse estágio serão avaliados por análises padrões, fluxo de caixa descontado e orçamento de capital.

E por fim o estágio da colheita, onde a prioridade é o fluxo de caixa, onde os investimentos deverão prover o retorno em caixa com baixa incerteza e curto prazo,

já que o objetivo é minimizar os riscos, as vendas têm que ser monitoradas por ser este o estágio final.

#### **2.4.1.2. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

A perspectiva de aprendizado e crescimento está ligada ao desenvolvimento organizacional. É o processo de melhoria contínua nas operações para que a instituição seja capaz de introduzir novos produtos no mercado, aumentar suas receitas, trazer valor para os acionistas e principalmente agregar valor para os clientes.

Para Frezatti (2007, p. 41), o aprendizado e crescimento da organização se dá pelas pessoas, sistemas e os procedimentos organizacionais, e podemos medi-las através da satisfação dos funcionários, retenção, treinamentos e habilidades e direcionadores específicos dessas medidas.

As mensurações devem estar ligadas as hipóteses entre as medidas e objetivos, de tal forma que possam ser geridas e validadas.

#### **2.4.1.3. Perspectiva de Processos Internos e Negócios**

A perspectiva de processos internos e negócios devem ser direcionados as estratégias voltadas para o atendimento das expectativas dos clientes e acionistas.

Dentre os indicadores não financeiros mais encontrados de processos internos e negócios podemos citar os de inovação operações e pós venda.

Segundo Kaplan e Norton (2004), os novos sistemas mais abrangentes são um grande avanço diante da dependência dos relatórios financeiros, o que mostra a nova tendência de ênfase nos processos de negócios.

#### **2.4.1.4. Perspectiva do Cliente**

Por fim a perspectiva do cliente que visa os cinco pontos chaves: participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes.

Para Frezatti (2007, p. 41), os processos internos críticos eram identificados pelos gestores, com os quais deveriam alcançar suas excelências. Toda empresa encontramos um conjunto específico de processos que são destinados a criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.

Entretanto Frezatti (2007, p. 41), diz que há uma cadeia de valor genérica que serve de modelo para que as empresas possam construir e adaptar as perspectivas do processo interno, permitindo propostas de valores capazes de atrair e reter clientes, os três principais processos neste caso são a inovação, a operação e o pós-venda.

#### **2.4.2. Construindo Balanced Scorecard**

Todos os dias nós passamos por situações que mexem com nossa razão e emoção, mas ao contar estas situações sem que a pessoa tenha presenciado provavelmente ela não conseguirá sentir as mesmas emoções. O mesmo acontece nas organizações, onde em várias situações as estratégias são formuladas, mas não são comunicadas para os responsáveis envolvidos na sua execução e implementação, ou então são divulgadas, mas não de uma forma clara.

Herrero (2005, p. 217) menciona que há vários estudos que mostram como as pessoas não conseguem se envolver com aquilo que não entendem ou pelo menos que não se sentem responsáveis, para isso o *Balanced Scorecard* desenvolveu uma ferramenta de comunicação os mapas estratégicos, que nada mais é que a representação visual da história estratégica da empresa.

Para Herrero (2005, p. 200) um dos mais importantes traços da liderança é a comunicação eficaz de uma história, e em particular nos projetos do *Balanced*, pois através dessa história que é mostrada a clara visão da vida e convencem os outros disto, ele tem um apelo tanto racional como emocional, e assim ajuda as pessoas a se identificar com o sentimento de pertencimento.

Nas empresas nos deparamos, todos os dias, com um grande fluxo de informações, relatórios, indicadores e tecnologias, contudo ainda falta clareza para os funcionários.

### 2.4.3. Definindo os Mapas Estratégicos

A história é um recurso dos líderes para dar sentido ao trabalho e um senso de destino aos participantes das organizações e o mapa estratégico é o instrumento utilizado para dar forma, detalhar, transmitir informações e alocar os recursos humanos em torno da estratégia competitiva.

Herrero (2005, p. 201) diz que fazendo uma analogia, podemos afirmar que o valor da estratégia de uma empresa aumenta com o quadro do número de colaboradores alinhados a ela, isto é, o entendimento da estratégia multiplica o valor exponencialmente.

O *Balanced Scorecard*, através dos indicadores, dá a visão de futuro da empresa para seus integrantes, gerentes, diretores e colaboradores da empresa.

Nesse sentido, Herrero diz:

“O mapa estratégico pode ser considerado como um arcabouço visual comum que insere os diferentes itens do *Balanced Scorecard* de uma organização, numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos vetores ou impulsionadores”. (HERRERO, 2005, p.202)

Para a construção do mapa estratégico devem-se tomar como referência os seguintes princípios que Herrero (2005, p. 203) menciona:

- a. Estratégia estabelece uma tensão criativa entre forças contraditórias, ou seja, exerce pressões para reduzir os custos e elevar a rentabilidade em curto prazo. Para longo prazo é dada uma atenção especial à melhoria da produtividade com o objetivo de um crescimento sustentável.
- b. Estratégia é a criação formulada de uma posição de valor único para os clientes. O valor é criado tendo com alvo o cliente e tem como objetivo conquistar clientes através preços, qualidade, desempenho, seleção e conveniência.
- c. Com a interação do capital humano e os processos de negócios são criados os valores. O desafio está em monitorar o processo de transformação do recurso humano e do estrutural, criando valores percebidos pelos clientes.



- d. Estratégia também se desenvolve através de temas estratégicos entre si e renovados ao longo do tempo. Os processos internos dos diferentes setores como, por exemplo, o de produção e operações, de gestão dos clientes e de inovação possuem tempos de maturação diferentes para a geração de valores, portanto é necessário o balanceamento entre as diferentes iniciativas estratégicas.
- e. Valor do capital intelectual deve estar integrado com o capital humano, estrutural e o financeiro, assim poderá medir o valor que o capital intelectual gera em sua organização. É fundamental que áreas como a de recursos humanos e da tecnologia da informação estejam intrinsecamente ligadas aos processos estratégicos da empresa.

Herrero (2005, p. 203) diz que esses princípios mostram como o mapa estratégico possibilita que os integrantes da organização aumentem sua compreensão a respeito da idéia de negócios da empresa, e melhora seu entendimento sobre o ambiente de negócios, possibilitando aos colaboradores expandirem sua visão, ajudando a definir:

- Objetivos para o crescimento da receita nos mercados atuais, nos mercados adjacentes e novos negócios.
- Mercados-alvo com maior potencial para o crescimento das receitas.
- Valor único (atual e futura) que permitirá a atração, a retenção e fidelização dos clientes de forma lucrativa.
- Inovações em valor, em produtos e serviços, e nos modelos de negócios que possibilitarão a sobrevivência e a renovação da empresa.
- Investimento em capital humano, físico e na infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação que viabilizarão e sustentarão o crescimento futuro da empresa.

Por fim, o mapa estratégico é um importante veículo de comunicação que possibilita que os integrantes de uma instituição compreendam e auxiliem no desenvolvimento dos objetivos, além de promover seu crescimento de forma consistente.

## **3. METODOLOGIA**

### **3.1. Caracterização da Pesquisa**

O estudo foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica, mediante ao levantamento de livros nas áreas de administração e gestão estratégica, bem como artigos, monografias de outros estudantes, consultas em “sites” especializados no assunto, e através de pesquisa documental, com relatórios de vendas e entregas da empresa.

O intuito do presente trabalho foi identificar os problemas da organização e oferecer sugestões para que os responsáveis possam solucioná-las, além de propor ferramentas eficazes que possibilitem seus funcionários e principalmente seus gestores tomar as decisões através dos indicadores.

### **3.2. Local da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada na empresa, aqui chamada de Curative Farma Indústria Farmacêutica S/A para preservar sua identidade, que fica localizada na cidade de São José dos Campos.

### **3.3. Instrumento da Coleta de Dados**

Os instrumentos utilizados para coletar os dados e produzir as informações necessárias para a definição dos indicadores foram a pesquisa bibliográfica, observação do local de trabalho e análise dos relatórios de vendas, entregas e resultados das licitações da empresa.

### **3.4. Coleta de Dados**

A pesquisa foi realizada com base nos registros da empresa Curative Farma Indústria Farmacêutica S.A do período de janeiro a setembro de 2012 para a elaboração do estudo de caso.

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1. Caracterização da Empresa

A Curative Farma é uma empresa de capital 100% nacional que atua há 22 anos no segmento hospitalar e vem se consolidando no mercado. A empresa se dedica ao desenvolvimento, fabricação e comercialização de produtos que contribuem para a saúde e o bem estar das pessoas.

A sede administrativa e planta industrial estão localizadas no município de São José dos Campos (Estado de SP), considerado como um importante polo tecnológico e detentor do maior complexo aeroespacial da América Latina.

Em 2002 foi criada divisão de produtos de uso médico que oferece uma linha completa para tratamento de feridas, que são industrializados em uma nova e moderna fábrica de curativos que em 2008 recebeu o Certificado de Boas Práticas de Fabricação & Controle (BPF&C), emitido pela ANVISA, específico para produtos para saúde que podem ser destinados ao tratamento de feridas.

Em 2011 foi inaugurado um moderno centro de tratamento de feridas e foram alcançadas outras certificações internacionais como o selo CE que qualifica à exportação para a Comunidade Europeia.

Com a criação da linha de tratamento de feridas foram firmadas importantes parcerias com universidades e institutos, como a USP, UFRJ, UNICAMP e o Instituto de Ciências Biomédicas da USP.

A empresa atua a nível Brasil e faz exportações esporádicas para Costa Rica, atendendo clientes dos seguimentos de distribuição, Casas Cirúrgicas, Home Care, Farmácias, Hospitais Privados, Hospitais Públicos e o Consumidor Final, através de atendimento direto, plataformas de compras, licitações e pelo site de venda.



**Figura 2: Fachada da Empresa Curative Farma**  
Fonte: Curative Farma

#### 4.1.1. Estrutura de funcionários

Atualmente a empresa conta com 146 colaboradores distribuídos em diversos setores. No departamento comercial estão distribuídos da seguinte forma:

ESTRUTURA COMERCIAL	
SETOR	Nº DE FUNCIONARIOS
Diretor Comercial	01
Gerente Comercial	02
Executivo Comercial	06
Assessor Técnico	06
Supervisor Comercial	02
Analista de Licitação	06
Analista Comercial	08
Assistente de Faturamento	02
Auxiliar Administrativo de Licitação	02
Auxiliar Administrativo Comercial	02
Total	37

**Figura 3: Estrutura Comercial**

Fonte: Autoria Própria

#### 4.1.2. Organograma do Departamento Comercial

Como demonstra a figura anterior, o departamento comercial conta com 37 colaboradores e estão estruturados da seguinte forma:

Em seu âmbito estratégico, o departamento conta com um diretor que é responsável pelo desenvolvimento, acompanhamento e prospecção do mercado além de definir as estratégias, políticas e diretrizes para a área comercial.

O nível gerencial é formado por um gerente, seis executivos de vendas e dois supervisores que têm a missão de transmitir as estratégias, supervisionar o departamento, controlar as atividades, emitir relatórios de faturamento mensal etc.

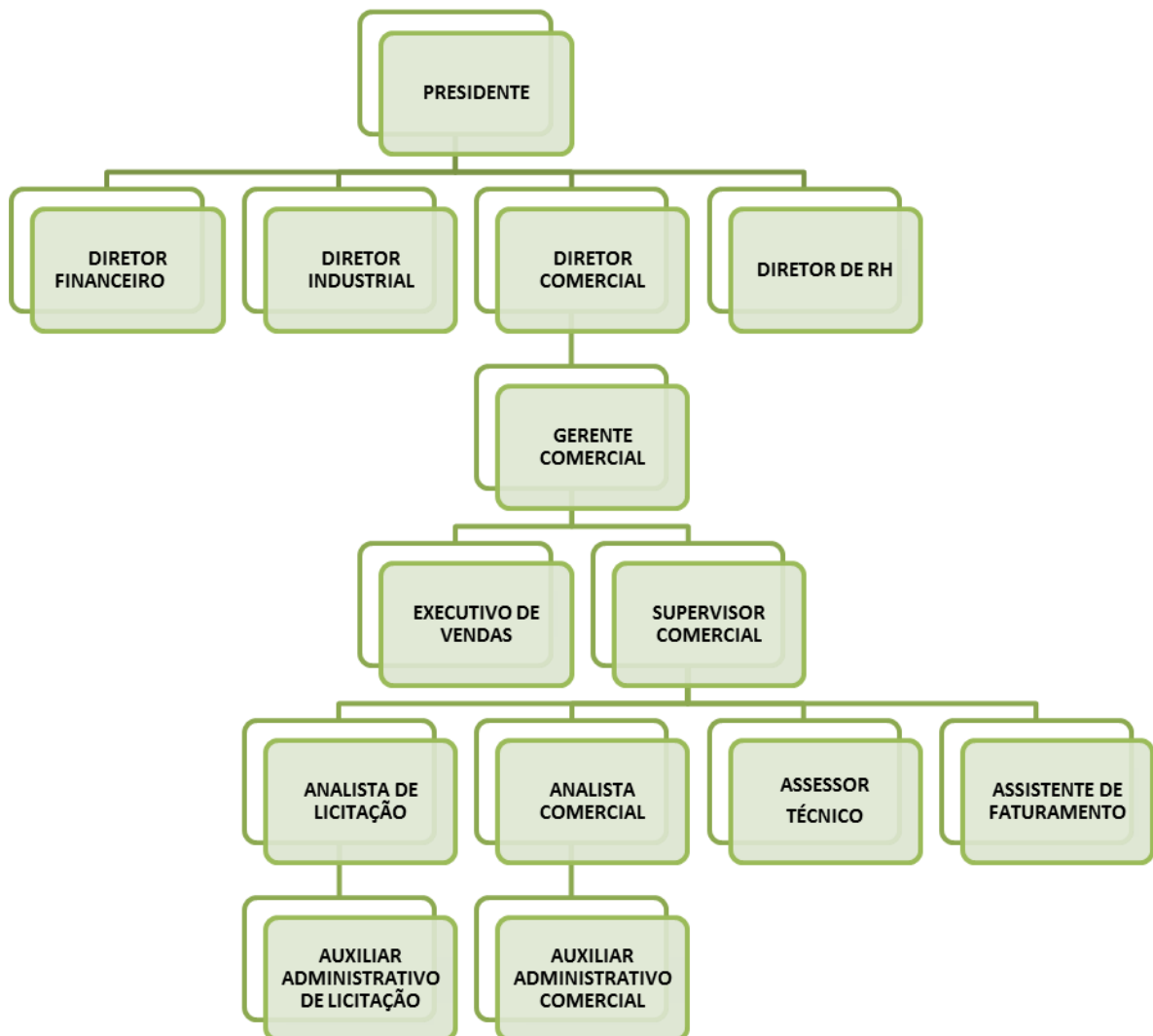
A estrutura operacional que é formada pelos analistas de licitação que são responsáveis pela análise e participação dos pregões, pelo envio de documentos e amostras, acompanhamento do processo de homologação e lançamento dos pedidos de compra (nota de empenho) para faturamento.

Os analistas comerciais são responsáveis pelo atendimento e efetivação das vendas dos clientes do setor privado.

Os assessores técnicos são responsáveis pela padronização e apresentação dos produtos da linha e pelo desenvolvimento de estudos de caso com pacientes.

Os assistentes de faturamento conferem e definem a transportadora que atenderá aos pedidos lançados, emitem as notas fiscais e enviam para o departamento de expedição.

Por fim, os auxiliares de licitação e comercial que ajudam na execução das tarefas, auxiliando com a captação dos editais e renovação dos documentos.



**Figura 4: Organograma da empresa**

Fonte: Autoria Própria

### 4.1.3. Política da Qualidade

A figura 4 detalha a política de qualidade da empresa Curative Farma:

<b>POLÍTICA DA QUALIDADE</b>	
<b>Objetivo</b>	Atender as necessidades dos profissionais de saúde e pacientes com qualidade, confiança e preços competitivos oferecendo soluções para os problemas.
<b>Missão</b>	Dedicar ao desenvolvimento, fabricação e comercialização de produtos que contribuem para a saúde e bem-estar das pessoas.
<b>Visão</b>	Ser a líder nos mercados que atuamos, adotando como práticas permanentes, a busca do conhecimento da inovação, e a melhoria contínua.
<b>Valores</b>	Trabalhar com energia e entusiasmo, trazendo o que se tem de melhor, com rapidez, responsabilidade, profissionalismo, inovação e ética. A empresa deve se caracterizar como uma empresa feliz, dinâmica, competitiva, saudável e rentável.
<b>Qualidade</b>	Fornecer produtos para a saúde que resulte na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, cumprindo com os requisitos legais de forma a tornar nossa marca um símbolo de confiança e credibilidade.

**Figura 5: Política de Qualidade**

Fonte: Autoria Própria

### 4.1.4. Caracterização do Processo de Vendas

A empresa Curative Farma também conta, em seu processo de vendas, com ferramentas que auxiliam no fluxo de vendas e ajuda a estabelecer um relacionamento comercial eficiente com seus clientes além disponibilizando produtos de qualidade dentro dos prazos estipulados.

Estas mesmas ferramentas também tem a função de motivar os funcionários a uma ação produtiva fazendo com que sejam eficientes no exercício de suas atividades.

O quadro abaixo (figura 5) detalha as ferramentas utilizadas atualmente pela empresa no processo de vendas para os órgãos públicos:

<b>FERRAMENTAS DE VENDAS</b>	
<b>Internet</b>	Utilizada para a captação de editais, participações nos processos eletrônicos, pesquisa de mercado etc.
<b>Sistema Solution</b>	Software utilizado para o controle das informações dos clientes, processos licitatórios, notas de empenho e emissão de documentos para participação nas licitações em todas as modalidades.
<b>Sistema Omega</b>	Software utilizado para a efetivação das vendas para os órgãos públicos, faturamento dos pedidos, controle do estoque e emissão de notas fiscais.
<b>Planilhas (Excel)</b>	Ferramenta utilizada para controle dos processos licitatórios.

**Figura 6: Ferramentas de Vendas**

Fonte: Autoria Própria

Mesmo disponibilizando diversas ferramentas foi diagnosticado que na empresa existem falhas em diversas etapas do processo, como a falta do pleno conhecimento dos funcionários nos processos, erros no manuseio das ferramentas etc.

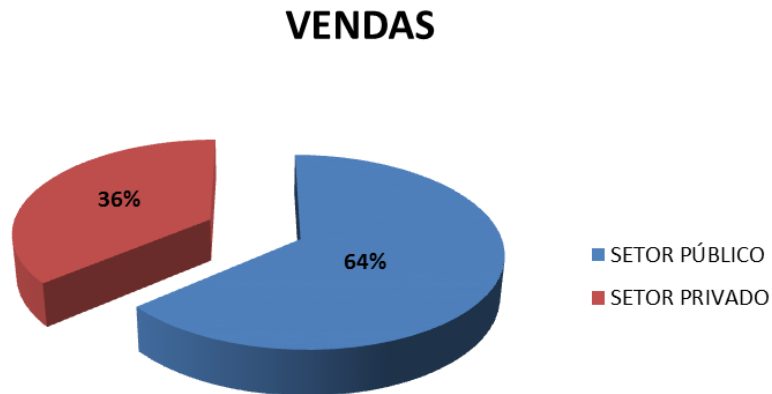
Essas falhas são preocupantes, já que dificultam desenvolvimento das estratégias definidas e, conseqüentemente o atingimento dos objetivos/metasp e, por isso, a implementação dos indicadores são imprescindíveis para realizar as correções necessárias.

Após a elaboração da pesquisa exploratória, os dados foram tabulados e representados graficamente e através das quatro perspectivas da ferramenta BSC foi possível visualizar as falhas supracitadas e a atual situação do processo vendas da empresa, definir os indicadores e sugerir melhorias para os processos mais deficientes.

## **4.2. Diagnóstico Situacional da Instituição**

Em uma análise prospectiva sobre os processos da Empresa foi possível identificar as seguintes informações:

Inicialmente foram apuradas as informações sobre os clientes e o gráfico 01 (Vendas) mostra que o setor público é o principal cliente da empresa analisada, já que as vendas para os órgãos públicos representou 64% de todo seu faturamento no período analisado. Importante ressaltar que parte das vendas para o setor privado também tem como destino as instituições públicas.

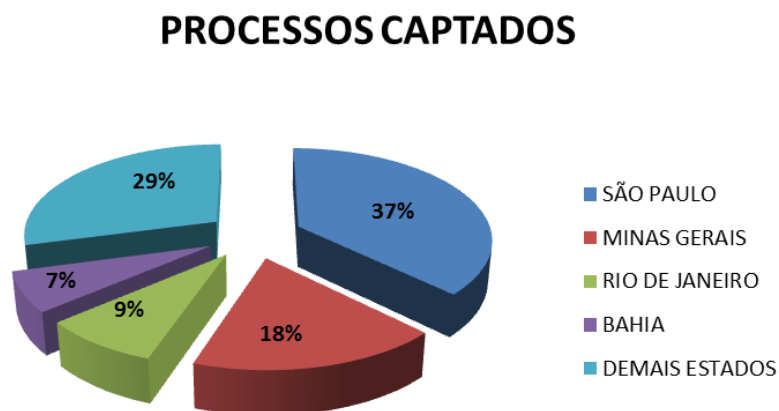


**Gráfico 01: Vendas**  
Fonte: Autoria Própria

Depois de constatar a importância que o setor público tem no faturamento da empresa, foi analisado todo o processo de vendas para o órgão público no intuito de identificar as falhas e sugerir indicadores para o controle dos processos.

No início foi apurado o volume de editais captados e através desta informação foi possível identificar os principais mercados que provavelmente deverão receber os maiores investimentos.

Percebemos que a região sudeste possui três dos quatro maiores mercados do País que somados representam 71% dos editais captados. O Estado de São Paulo, com 37%, é o mercado com maior potencial como demonstra o gráfico 02:



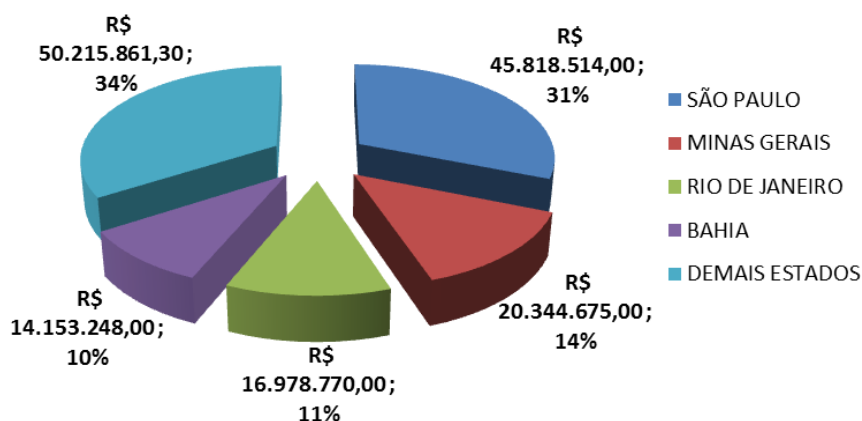
**Gráfico 02: Processos Captados**  
Fonte: Autoria Própria



O gráfico 03 “Valores Estimados dos Processos” demonstra, em valores, o volume de negócios realizados e mais uma vez os Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Bahia estão são os Estados mais representativos.

Para levantar este dado foi utilizada a média de preço de mercado dos produtos multiplicado pela quantidade solicitada nos editais, assim será possível a distribuição de recursos de forma eficaz.

### VALORES ESTIMADOS DOS PROCESSOS



**Gráfico 03: Valores Estimados dos Processos**  
Fonte: Autoria Própria

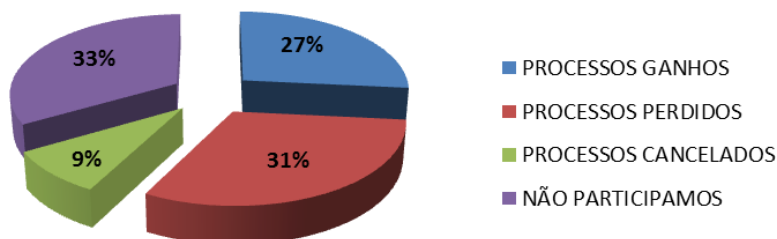
Após uma análise preliminar do *Market Share* da empresa, foram levantadas informações que mostrarão a atual situação dos processos para que posteriormente seja possível criar indicadores que auxiliarão na sobrevivência, crescimento e sucesso da instituição.

Os gráficos seguintes mostrarão o desempenho da empresa na participação dos processos licitatórios e através da figura abaixo (Gráfico 04) foi possível perceber que de todos os processos participados apenas 27% destes processos transformaram-se em contratos homologados.

Já 31% destes processos foram perdidos e 33% a empresa não conseguiu participar devido à distância ou por falta de funcionários.

Fica claro que há uma grande deficiência na rotina de participação dos processos licitatórios e no poder de abrangência da empresa, porém abordaremos inicialmente dados dos processos licitatórios ganhos.

## RESULTADOS DOS PROCESSOS



**Gráfico 04: Resultados dos Processos**

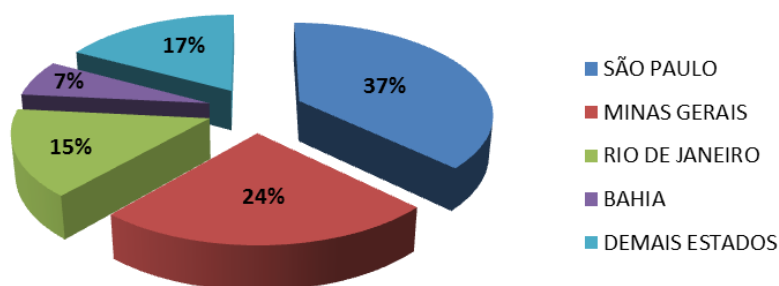
Fonte: Autoria Própria

Após apurar os resultados dos processos captados foi verificada contribuição de cada mercado para o resultado dos processos ganhos e, mais uma vez, é perceptível a importância do Estado de São Paulo para a empresa, já que 37% destes processos são oriundos do Estado.

Seguindo a tendência do volume de Editais Captados, Minas Gerais detêm 24% dos processos homologados seguido do Rio de Janeiro 15%.

O gráfico 05 deixa claro que os resultados obtidos são reflexos da atual política de distribuição de recursos da empresa, já que os melhores resultados estão nas regiões onde a força de trabalho da empresa está mais bem estruturada.

## PROCESSOS GANHOS POR REGIÃO



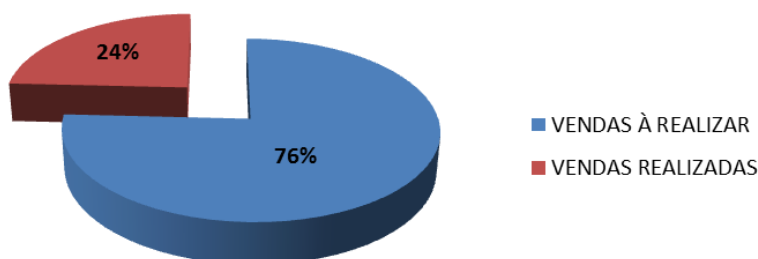
**Gráfico 05: Processos Ganhos por Região**

Fonte: Autoria Própria

Sabemos que as quantidades estipuladas nos registros de preços são estimadas e nem sempre os órgãos públicos adquirem todo o quantitativo. Neste contexto foram levantadas as informações dos processos ganhos, medindo sua “Taxa de Conversão”, ou seja, o percentual de vendas realizadas em relação aos contratos homologados.

O gráfico seguinte mostra que a taxa de conversão da empresa é de 24%, ou seja, aproximadamente  $\frac{1}{4}$  dos contratos assinados se transformaram em vendas.

### TAXA DE CONVERSÃO (\$)

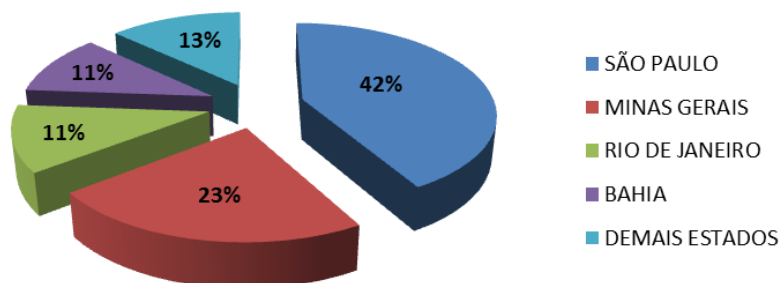


**Gráfico 06: Taxa de Conversão**

Fonte: Autoria Própria

O gráfico 07 mostra que os Estados de São Paulo e Minas Gerais têm as melhores taxas de conversão e que, apesar de possuir o dobro de contratos homologados e um profissional técnico atuante, o Estado do Rio de Janeiro obteve o mesmo resultado nas vendas do que o Estado da Bahia que não possui enfermeiro para padronização e divulgação dos produtos.

## PERCENTUAL DE VENDAS POR MERCADO



**Gráfico 07: Percentual de Vendas por Mercado**

Fonte: Autoria Própria

Após a análise dos processos licitatórios ficou claro que há um grande número de processos perdidos o que pode representar uma grande oportunidade de crescimento ou uma grande ameaça para a empresa.

Por isso foi necessário detalhar os motivos das perdas das licitações, o que ajudará a empresa na busca pela excelência dos seus processos medindo e corrigindo as falhas administrativas.

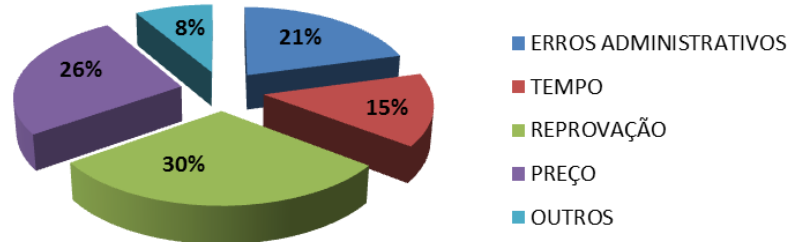
O gráfico 08 “Motivos de Processos Perdidos” mostra que, com 30% de todos os processos participados, a reprovação dos produtos da linha ainda é a maior responsável pelas perdas. O baixo investimento em profissionais da saúde para efetuar os trabalhos técnicos nas instituições e tratar as reclamações é um dos motivos do péssimo resultado.

A segunda maior causa das perdas são os preços dos produtos, que mostra que ainda a empresa tem um baixo poder de negociação.

Outro ponto crítico é o volume de processos perdidos por tempo, que é quando o participante não consegue enviar seus lances por falta de habilidades ou por conexão ineficiente com a internet e as falhas administrativas, como erros no envio das documentações e no cadastro das propostas na plataforma eletrônica, que juntos somam 36% de todos os processos perdidos.

É nítido que há um despreparo muito grande dos profissionais responsáveis pela participação do processo licitatório assim como investimentos insuficientes em tecnologia da informação para a execução destas tarefas.

## MOTIVOS DOS PROCESSOS PERDIDO



**Gráfico 08: Motivo dos Processos Perdidos**

Fonte: Autoria Própria

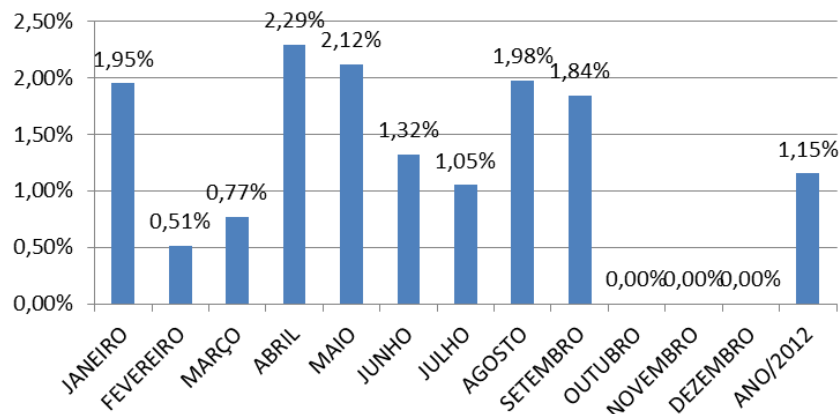
Como a empresa não possui nenhum sistema de medição da satisfação dos clientes foram levantados, através dos históricos das reclamações dos clientes.

Dentro destas reclamações estão os pedidos dos clientes que foram entregues com atrasos, com produtos faltantes, trocados ou danificados.

O gráfico abaixo mostra que no início do ano houve alguns picos de reclamações, como por exemplo, em abril e maio onde mais de 2% de todos os pedidos faturados tiveram algum tipo de problema.

Nos meses seguintes o número de reclamações caiu consideravelmente chegando a 1,05% no mês de julho, porém voltou a subir nos meses de agosto e setembro deixando a média de reclamações no ano de 1,15%.

## RECLAMAÇÕES/PEDIDOS 2012



**Gráfico 09: Reclamações/Pedidos 2012**

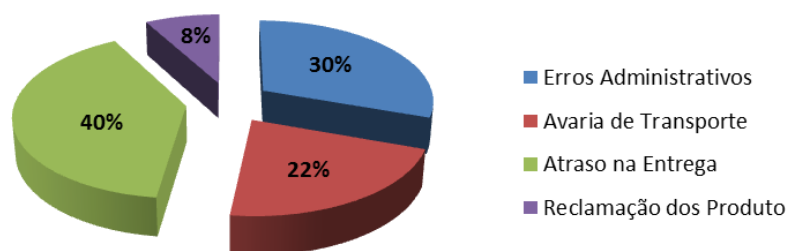
Fonte: Autoria Própria

O pós-venda é fundamental para a correção das falhas no processo de venda e para garantir que as expectativas dos clientes sejam atendidas e por isso o gráfico 10 (Motivos das Reclamações) tem o objetivo de detalhar as causas das reclamações dos pedidos.

Constatamos que o maior volume de reclamações está relacionado ao sistema de logística, já que 40% das reclamações estão relacionadas aos atrasos na entrega e 22% das reclamações são de produtos avariados pela transportadora.

Os erros administrativos, mais uma vez, ficam evidentes, já que o envio de produtos trocados ou faltantes por falhas no momento do cadastro do pedido representam 30% de todas as reclamações registradas.

### MOTIVOS DAS RECLAMAÇÕES

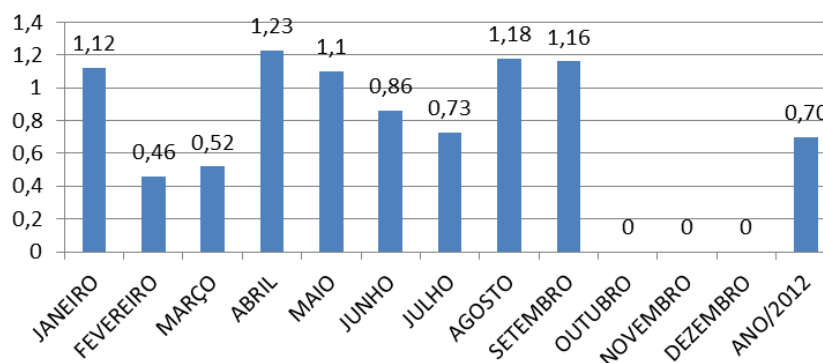


**Gráfico 10: Motivos das Reclamações,**  
Fonte: Autoria Própria

Por fim, foi apurado o tempo que a empresa leva responder as reclamações do cliente.

Este indicador leva em consideração o tempo do primeiro contato após a reclamação formalizada e não necessariamente a solução do problema apresentado. A figura abaixo (Gráfico 11) mostra que a empresa tem um sistema eficiente de suporte ao cliente, já que o tempo médio de resposta da empresa para seu cliente é de apenas 0,70 dias.

## TEMPO DE RESPOSTA PARA AS RECLAMAÇÕES (DIAS)



**Gráfico 11: Tempo de Resposta para as Reclamações**  
Fonte: Autoria Própria

### 4.4. Cenário

O setor químico-farmacêutico depende de altos investimentos em pesquisas e desenvolvimento, produção industrial e comercialização, dada seu dinamismo e sua concorrência baseada na diferenciação e inovação dos produtos.

Hoje o Brasil está entre os 10 maiores consumidores e produtores de medicamentos no mundo e segundo o sindicato dos químicos de São Paulo o setor teve um faturamento de R\$ 43bilhões no ano de 2011 que representa um crescimento de 18,7% se comparado com o ano anterior.

Para acompanhar este crescimento a empresa Curative Farma pretende introduzir no mercado cinco novos produtos para tratamento de feridas.

Sendo assim, para uma empresa que almeja ser líder em um mercado rentável e competitivo, onde o cenário econômico sofre constantes mutações, recomenda-se a adoção de ferramentas de controle que a ajude alcançar a excelência nos processos e a estabilidade econômico-financeira.

### 4.4. Sugestão de Implementação da Ferramenta

Após a realização de uma análise do processo de vendas da empresa assim como a definição da sua política de qualidade é o momento de detalhar os seus objetivos e em seguida as estratégias para alcançar as metas traçadas.

#### 4.4.1. Definição das Estratégias

As estratégias irão concretizar o que a empresa definiu como visão, e com base na caracterização e no diagnóstico apresentados sugere-se a adoção dos seguintes objetivos estratégicos:

##### **Estratégias dentro da perspectiva financeira:**

- Direcionar as forças de trabalho pra atender os Órgãos Públicos;
- Desenvolver trabalhos técnicos e padronização dos produtos nas instituições;
- Aumentar o *Market Share* da empresa,
- Melhorar o controle e o *feedback* das equipes de vendas.

##### **Estratégias dentro da perspectiva do cliente:**

- Melhorar o volume de processo ganhos;
- Aumentar o grau de satisfação dos clientes;
- Agregar valor a marca no mercado.

##### **Estratégias dentro da perspectiva dos processos internos:**

- Corrigir as falhas administrativas no processo de vendas;
- Melhorar o Sistema de Logística da Empresa
- Criar sistemas de controle gerencial

##### **Estratégias dentro da perspectiva do aprendizado e crescimento:**

- Iniciar o processo de qualificação dos funcionários;
- Contratar, desenvolver e reter talentos;
- Estruturar o departamento de TI da empresa

#### 4.4.2. Definição dos Objetivos

Após definir as estratégias é necessário traçar os caminhos necessários para que a empresa possa concretizá-los e definir a equipe que irá executá-lo.



Os objetivos mostram aonde a empresa quer chegar além de orientar as ações e definir o ritmo de negócios. Com base nisso foi definido os objetivos abaixo dentro de cada perspectiva:

- **Objetivo estratégico para perspectiva financeira:** Alcançar o crescimento e desenvolvimento econômico-financeiro definido como meta para o próximo ano e ser reconhecida como uma empresa rentável e confiável.
- **Objetivo estratégico para perspectiva do cliente:** Aumentar a carteira de cliente e a participação no mercado interno, além de aumentar a proximidade com os clientes, garantindo que sejam atendidos de forma satisfatória em todas as etapas do processo.
- **Objetivo estratégico para perspectiva dos processos internos:** Corrigir as deficiências nos processos administrativos alcançando a excelência no atendimento ao cliente.
- **Objetivo estratégico para perspectiva de aprendizado e crescimento:** Promover o desenvolvimento humano e, conseqüentemente a capacidade produtiva da organização.

#### 4.4.3. Proposta de Mapa Estratégico

Os objetivos são fatores determinantes para guiar a empresa no alcance de sua visão, qual seja, “Ser a líder nos mercados que atuamos, adotando como práticas permanentes, a busca do conhecimento da inovação, e a melhoria contínua”, porém é fundamental que para cada objetivo traçado seja definidos indicadores de controle e para cada um destes indicadores a meta deseje.

O mapa estratégico reproduz graficamente o Balanced Scorecard descrevendo as estratégias definidas pela empresa dentro das quatro perspectivas.

O mapa é estruturado a partir das metas e das estratégias traçadas e tem como objetivo demonstrar a relação causa e efeito entre as quatro perspectivas da ferramenta.

A estrutura gráfica também auxilia a empresa no momento de transmitir os objetivos definidos pela a empresa assim como as estratégias e ferramentas que serão utilizadas durante todo o processo.

Através da figura 16 é possível verificar, dentro das diretrizes estratégicas da metodologia BSC, os objetivos traçados para a empresa assim como a interação entre as estratégias definidas para alcançar as metas:

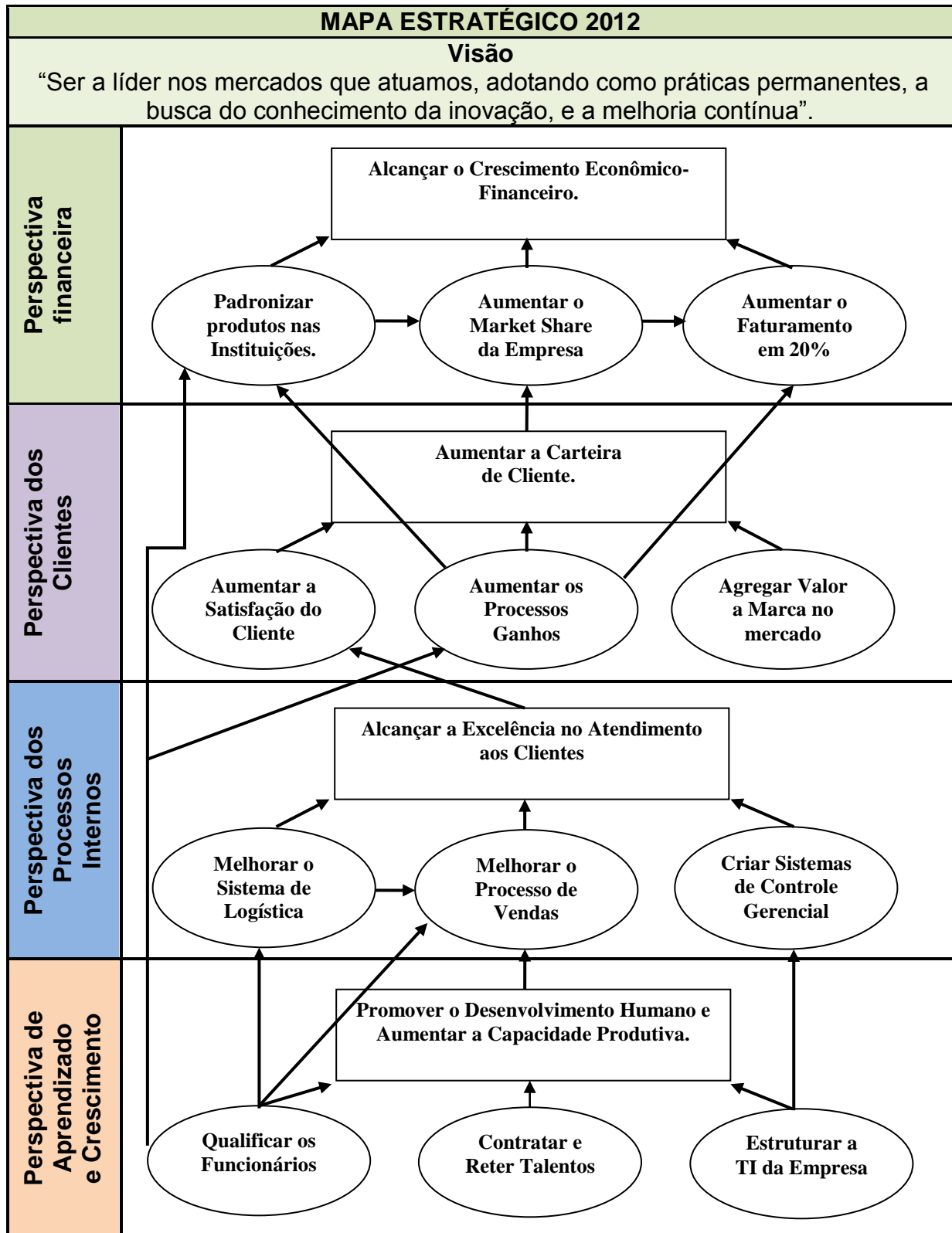


Tabela 01: Mapa Estratégico

Fonte: Autoria Própria

A perspectiva de aprendizado e crescimento será a base para o desenvolvimento das estratégias traçadas para as outras perspectivas e para esta perspectiva é necessário o investimento em treinamentos para a qualificação e desenvolvimentos dos colaboradores assim como a contratação de novos talentos para reforçar a força de trabalho.

A capacitação pode ser feita através de treinamentos e cursos internos e externos, elevando a capacidade produtiva dos colaboradores e a qualidade do serviço prestado além de aumentar a satisfação dos clientes.

Outro investimento necessário é no departamento de Tecnologia da informação da empresa, já que a estratégia de crescimento da empresa deve estar em sintonia com a qualidade das ferramentas disponibilizadas.

Para isso é necessário à renovação do parque de máquinas além da atualização dos softwares da empresa. A adoção destas medidas trará uma maximização da utilização dos recursos disponíveis.

Na perspectiva de processos internos destaca-se a melhoria do processo vendas que está relacionado a qualificação dos colaboradores e a criação de controle gerencial que, por sua vez, relaciona-se a reestruturação dos recursos tecnológicos. Neste momento será possível identificar e corrigir as falhas tornando o processo de vendas mais eficiente, o que ajudará no processo de tornar a empresa mais lucrativa.

A perspectiva dos clientes visa aumentar a satisfação dos clientes que está relacionado a busca pela excelência nos processos dentro da perspectiva de processos internos assim como melhorar o processo de vendas e agregar valor a marca relaciona-se com os processo de correções das falhas e a criação de controles gerenciais.

A perspectiva financeira que busca atingir a meta de 20% de crescimento no faturamento e a expansão do Market share da empresa que está diretamente ligada a melhoria no processo de vendas assim como as padronizações e a divulgação dos produtos estão relacionados aos treinamentos dos funcionários e a contratação de novos talentos.

Por fim, percebe-se que os caminhos traçados interligam-se dentro das quatro perspectivas ferramenta e o mapa estratégico operacionaliza e traduz a visão da empresa facilitando a definição dos indicadores e das metas para cada indicador definido.

#### 4.4.4. Definição de Indicadores e Metas

Sabe-se que a eficácia na aplicação de indicadores de desempenho está ligada ao fato de associá-lo a uma meta ou a um valor almejado para este mesmo indicador, portanto para cada estratégia definida para a empresa serão criados indicadores e metas.

##### 4.4.4.1. Indicadores para a Perspectiva Financeira

Na perspectiva financeira a empresa definiu como objetivo macro atingir um crescimento de 20% no faturamento no ano de 2013. O acompanhamento será feito através do indicador receita bruta mensal e pela taxa de conversão que é o quanto a empresa vendeu dos contratos que foram homologados.

Para o objetivo de padronização dos produtos nas instituições a meta foi firmada em 30%, ou seja, os assessores técnicos deverão que padronizar 30% dos produtos da linha nas instituições públicas de sua carteira e para acompanhar esta meta foi criado o indicador % de pareceres positivos.

Por fim, dentro da perspectiva financeira foi a meta de 15% definida para o aumento do Market share da empresa e para controlar foi criado o indicador a variação da fatia de mercado.

	Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta
Perspectiva Financeira	Alcançar o Crescimento econômico e Financeiro	Aumentar o faturamento da Empresa	Receita Bruta Mensal (%)	Aumentar em 20%
			Taxa de Conversão	Aumentar em 10%
		Aumentar Padronização dos Produtos	Pareceres Positivos (%)	Aumentar em 30%
		Aumentar o Market Share da Empresa	Varição da Fatia de Mercado (%)	Aumentar em 15%

**Tabela 02: Quadro da Perspectiva Financeira**

Fonte: Autoria Própria

##### 4.4.4.2. Indicadores para a Perspectiva dos Clientes

As medidas adotadas para atingir este objetivo será o aumento do nível de satisfação dos clientes e para isso será controlado o número de reclamações

efetuadas. Para este indicador foi firmado uma redução de 0,5 pontos percentuais, ou seja, reduzir o volume de reclamações em relação aos pedidos efetivados.

Para a estratégia de aumentar os processos ganhos forma criados dois indicadores de controle, o primeiro para controlar o volume de processos homologados e o segundo o volume de processos não participados, com a meta de 15% e 10% respectivamente.

Por último o fortalecimento da marca, e para esta estratégia foram criados os indicadores de volume de ligações dos clientes e investimentos em marketing com uma meta de 15% para os dois indicadores.

	Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta
<b>Perspectiva dos Clientes</b>	<b>Aumentar a Carteira de Clientes.</b>	Aumentar a Satisfação do Cliente	Reduzir o Volume de Reclamações	Reduzir em 0,5%
		Aumentar o Volume de Processos Ganhos	% de Contratos Homologados	Aumentar em 15%
			% de Processos não Participados	Reduzir em 10%
		Aumentar o Valor da Marca	Volume de Ligações de Clientes (%)	Aumentar em 15%
	Investimentos em Marketing (%)			

**Tabela 03: Quadro da Perspectiva dos Clientes**

Fonte: Autoria Própria

#### 4.4.4.3. Indicadores para a Perspectiva dos Processos Internos

Dentro da perspectiva dos processos internos foi traçado a estratégia de redução das falhas administrativas e para controle foi criado o indicador de números de erros com a meta de redução de 30% destas falhas.

Na estratégia de melhorar o sistema de logística foram criados dois indicadores, um para controlar os atrasos nas entregas e o outro para controlar os produtos avariados, e para estes eles foi definido a meta de 30% de redução.

Em seguida, a estratégia de criação de um sistema de controle gerencial e para isso o indicador do percentual de investimentos realizados na compra e atualizações de software. A meta para esta estratégia é implantar no 1º trimestre no ano de 2013.

Perspectiva dos Processos Internos	Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta	
	Alcançar a Excelência no Atendimento aos Clientes	Reduzir as Falhas nos Processos		Número de Erros Administrativos (%)	Reduzir em 30%
		Melhorar o Sistema de Logística		Atrasos na Entrega (%)	Reduzir em 30%
				Produtos Avariados na Entrega (%)	
Criar Sistema de Controle Gerencial		Investimento em aquisição e atualização de software (%)	Implantar no 1º trimestre de 2013.		

**Tabela 04: Quadro da Perspectiva dos Processos Internos**

Fonte: Autoria Própria

#### 4.4.4.4. Indicadores para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Por fim, para a perspectiva onde foram criados indicadores que ajudaram a empresa no objetivo de desenvolvimento humano e da capacidade produtiva.

Os primeiros indicadores tratarão da qualificação dos funcionários novos e reciclagem dos antigos para alcançar a estratégia de qualificar os Funcionários. Para os dois indicadores a meta estipulada foi para julho/2012.

Em seguida, para a estratégia de contratar e reter talentos foi criado o indicador para medir a rotatividade o indicador para medir a satisfação dos colaboradores. Como não tem nenhum dos dois controles na empresa foi definida a meta a implantação no primeiro trimestre do ano de 2013.

Por fim, os indicadores para controlar a estruturação do departamento de TI, onde será controlado o volume de investimentos para o setor.

Perspectiva de aprendizado e Crescimento	Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta	
	Promover o Desenvolvimento Humano e Aumentar a Capacidade Produtiva.	Qualificar os Funcionários		Horas/Treinamentos (nº Funcionários)	Qualificar e 85% dos Funcionários até Julho/2012
					Reciclar 100% dos Funcionários até Julho/2012
		Contratar e Reter Talentos		% Turnover (rotatividade) Pesquisa de Satisfação dos colaboradores	Implantar no 1º Semestre de 2013
Estrutura o Departamento de TI da Empresa					Investimento em equipamentos novos (%)

**Tabela 05: Quadro da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

Fonte: Autoria Própria

#### 4.4.5. Cronograma de Implantação do BSC.

Para a implantação eficiente de uma ferramenta de gestão como o BSC é preciso que haja a comunicação clara e o alinhamento com todos os envolvidos mostrando todos os objetivos, metas e as estratégias estabelecidas para a organização.

Além disso, é fundamental a definição de prazos para a implementação da ferramenta e a figura 21 representa o cronograma criado para a empresa objeto do estudo:

Cronograma para Implementação do Balanced Scorecard																	
Atividades	Prazo para implantação (em semanas)																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Análise dos Processos	X	X															
Definir a Equipe Responsável			X														
Treinamentos dos Envolvidos				X	X	X											
Definição dos Objetivos							X	X	X								
Elaboração do Mapa Estratégico										X	X						
Definição dos Indicadores e Metas												X	X	X			
Implantação e Comunicação do BSC															X		
Avaliação do Desempenho																X	X

**Tabela 06: Quadro do Cronograma de Implementação do BSC**

Fonte: Autoria Própria

Como mostra o cronograma acima, o prazo para implementação da ferramenta na empresa Curative Farma Indústria Farmacêutica S/A é de 17 semanas. As etapas que demandam maior tempo são a de definição dos objetivos da empresa e da elaboração dos indicadores e metas que levam três semanas cada uma.

As etapas de análise dos processos internos, elaboração do mapa estratégico, implantação e comunicação da ferramenta e a avaliação de desempenho consomem duas semanas cada etapa e, finalmente, a definição da equipe responsável que leva uma semana para ser concluída.

O *Balanced Scorecard* deve ser monitorado e atualizado periodicamente visto que os objetivos e as metas podem sofrer alterações.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as organizações ambicionam construir um instrumento de gestão que reflita em cada momento a situação do departamento ou da sua área, o que traria estabilidade e solidez para permanecer em um mercado aonde o cenário econômico vem passando por constantes turbulências e mutações.

O planejamento estratégico é um importante instrumento para indicar aos gestores os caminhos que devem ser seguidos e as decisões mais adequadas para alcançar os objetivos traçados.

Entretanto, o planejamento tão somente não é o suficiente para o sucesso da organização, é preciso o acompanhamento e monitoramento dos resultados.

Neste contexto, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que poderá mostrar, através dos indicadores financeiros, a situação atual da empresa além de ajudar a traçar os objetivos futuros através dos indicadores não financeiros.

O presente trabalho buscou evidenciar a importância de se criar ou adaptar um sistema de gerenciamento integrando os resultados obtidos na análise da empresa alvo deste estudo de caso com as perspectivas da ferramenta BSC, propondo indicadores de desempenho, metas e as respectivas iniciativas estratégicas que ajudarão a empresa a gerar valor as partes interessadas.

Ao longo da análise, foram detectadas falhas no processo de vendas, como por exemplo, os erros administrativos e a deficiência na logística da empresa.

Estas falhas criaram problemas na relação da empresa com os órgãos públicos, seus principais clientes, gerando um grande volume de reclamações.

Portanto, sugere-se a implementação do BSC na empresa que poderá conseguir, em curto prazo, mobilizar as forças de trabalho atenuando os erros mais graves e solucionando as falhas menores. Isso trará benefícios diretos para os seus clientes, que poderão contar com produtos/serviços de qualidade, dentro do prazo estipulado para a entrega e com suporte técnico gratuito oferecido pela empresa, além de contribuir para o alcance da visão estratégica da organização.

Dada a importância da qualificação profissional, do alinhamento da estratégia das instituições com os recursos disponíveis e da comunicação eficiente sugere-se como trabalhos futuros a Comunicação Organizacional, Aperfeiçoamento do processo de TI e a Especialização do Agente Público.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. Direito Administrativo Descomplicado: Licitação Pública. Rio de Janeiro: Impetus, 2007.

ASSIS, Marcelino Tadeu. Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: Usando Indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BITTENCOURT, Sidney. Temas Controvertidos Sobre Licitações e Contratos Administrativos. 1 ed. Rio de Janeiro: Temas & Ideias Editora, Rio de Janeiro, 1999. 299 p. ISBN 85-87072-09-9.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 - Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm). Acesso em: 16 set. 2012.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993 - Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm). Acesso em 16 set. 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo: Licitação. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 727 p. ISBN 85-244-3118-3.

DIAS, Ana Cristina de Amorim Vicer. Monografia: Licitação e Desenvolvimento Sustentável. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000. 111 p.

FONSECA, Fernanda de Cássia Alves. Licitação. 2010. Disponível em: <http://www.viajus.com.br/viajus.php?pagina=artigos&id=3227>. Acesso em 02 de agosto de 2012.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: Planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2007.

HERRERA, Wagner. Indicadores na Gestão. 29 set. 2006. Disponível em: [http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/os-indicadores-na-gestao-47 / artigo/](http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/os-indicadores-na-gestao-47/artigo/). Acesso em 12 set. 2012.

HERRERO, Emílio. *Balanced Scorecard e a Gestão da Estratégica: Uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

INDRIUNAS, Luis. Como Funciona a Licitação Pública 2007. Disponível em <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/licitacao-publica-brasil.htm>. Acesso em 03 de outubro 2012.

KAPLAN, Robert e NORTON, David P. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard*. Campus Harvard. Cambridge – MA, 2004.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Logística: Medidas de Desempenho*. São Paulo:Saraiva, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Licitação e Contrato Administrativo: Modalidade de Licitação*. São Paulo:Malheiros, 2006.

OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima. Projeto: Indicadores de Desempenho. 2010. Disponível em: [http://www.qualitas.eng.br/qualitas\\_artigos\\_indicadores.html](http://www.qualitas.eng.br/qualitas_artigos_indicadores.html). Acesso em 09 de setembro 2012.

Setor Farmacêutico: Aumento Real Já. 2012. Disponível em: <http://www.quimicosp.org.br/noticias/2253/setor-farmaceutico-aumento-real-ja>. Acesso em 29 de novembro 2012.