

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS  
GERAIS – CAMPUS FORMIGA**

**TECNOLOGIA EM GESTÃO FINANCEIRA**

**FABRICIO JOSÉ PAIM NETO**

**O PROCESSO DECISÓRIO E BALANCED SCORECARD NA GESTÃO DAS  
EMPRESAS: O CASO DA INDÚSTRIA COMÉRCIO DE FRIOS LTDA.**

**FORMIGA**

**2016**

**FABRICIO JOSÉ PAIM NETO**

**O PROCESSO DECISÓRIO E BALANCED SCORECARD NA GESTÃO DAS  
EMPRESAS: O CASO DA INDÚSTRIA COMÉRCIO DE FRIOS LTDA.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência para obtenção do Título de Grau Superior ao Instituto Federal de Minas Gerais-Campus Formiga, na área de Gestão Financeira, sob a orientação do Professor Mestre Alisson de Castro Ferreira.

**FORMIGA**

**2016**

P143p Paim Neto, Fabrício José

O processo decisório e o Balanced Scorecard na gestão das empresas: o caso da indústria e comércio de frios Ltda. / Fabrício José Paim Neto. – Formiga, MG., 2016.

51 p.: il.

Orientador: Prof. M.e Alisson de Castro Ferreira

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Federal Minas Gerais – Campus Formiga.

1. Controle. 2. Tomada de decisão. 3. Balanced Scorecard. I. Ferreira, Alisson de Castro. II. Título.

CDD 658

**FABRÍCIO JOSÉ PAIM NETO**

**O PROCESSO DECISÓRIO E BALANCED SCORECARD NA GESTÃO DAS  
EMPRESAS: O CASO DA INDÚSTRIA COMÉRCIO DE FRIOS LTDA.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência para obtenção do Título de Grau Superior ao Instituto Federal de Minas Gerais-Campus Formiga, na área de Gestão Financeira, sob a orientação do Professor Mestre Alisson de Castro Ferreira.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Mestre Alisson de Castro Ferreira  
Orientador

---

Professor Mestre Robson de Castro Ferreira  
IFMG – Campus Formiga

---

Professor Especialista Gustavo Clemente Valadares  
IFMG – Campus Formiga

Formiga, 25 de fevereiro de 2016.

## RESUMO

Em um ambiente com grande concorrência, as empresas precisam se aperfeiçoar cada vez mais para obter vantagens competitivas. Uma forma delas se sobreporem é a maneira que os gestores administram seus negócios, tomando as melhores decisões em todas as áreas da empresa. Avaliar o desempenho também tem um papel muito importante nos negócios, pois demonstra o que deve ou não ser aperfeiçoado. Pensando nisso, este trabalho teve como objetivo diagnosticar o processo de tomada de decisão de uma empresa no município de Formiga – MG. Através da técnica de estudo de caso, do uso de entrevistas e questionários como metodologia de pesquisa, tornou-se possível obter mais informações sobre essa empresa, como os gestores tomam suas decisões e quais os tipos de ferramentas auxiliares nesse processo. Analisaram-se também as perspectivas dos sócios, clientes e funcionários sobre a empresa. Utilizando a pesquisa bibliográfica, descreve-se o processo decisório nas empresas e seus ganhos ao utilizarem o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta avaliadora de desempenho e tomada de decisão. Após a avaliação da empresa, perceberam-se falhas na sua gestão que devem ser melhoradas. Então, como forma de auxílio confeccionou-se um mapa estratégico do BSC, propondo-o como uma ferramenta de auxílio a decisão na Indústria e Comércio de Frios Ltda.

**Palavras chave:** Controle. Tomada de Decisão. Balanced Scorecard. Avaliação de Desempenho.

## **ABSTRACT**

In an environment with fierce competition, companies need to improve more and more to gain competitive advantage. One way of them overlap is the way managers manage their business, making the best decisions in all areas of the company. To evaluate the performance also has a very important role in business, because it shows what should or should not be perfected. Thinking about it, this study aimed to diagnose the decision-making process of a company in the city of Formiga - MG. Through the case study technique, the use of interviews and questionnaires as a research methodology, it has become possible to obtain more information about this company, how managers make decisions and what types of auxiliary tools in this process. They also analyzed the perspectives of partners, customers and employees about the company. Using the literature, describes the decision-making process in business and your earnings when using the Balanced Scorecard (BSC) as evaluative tool performance and decision making. Following evaluation of the company, if realized, failures in its management should be improved. So as a way to aid concocted up a strategic map of the BSC, proposing it as a decision support tool in the Industry and Trade Cold Ltda.

**Keywords:** Control. Decision taking. Balanced Scorecard. Performance evaluation.

## LISTA DE TABELAS:

<b>Tabela 1: Avaliação do produto mais consumido.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 2: Insatisfação com os Produtos. ....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 3: Melhora na qualidade nos últimos tempos.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 4: Piora na qualidade nos últimos tempos.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 5: Produtos defumados mais Consumidos.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 6: Gostaria de experimentar produtos defumados? .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 7: Avaliação dos produtos defumados consumidos. ....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 8: Avaliação da volta de defumados ao mercado. ....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 9: Preferência em Defumados.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 10: Opiniões dos clientes nas perguntas abertas.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 11: Mapa Estratégico do Financeiro. ....</b>	<b>36</b>
<b>Tabela 12: Mapa Estratégico dos Clientes. ....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 13: Mapa Estratégico dos Processos Internos. ....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 14: Mapa Estratégico de Aprendizado e Crescimento. ....</b>	<b>39</b>

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES:**

**Figura 1: - Ciclo de ligação entre as perspectivas do BSC..... 15**  
**Figura 2: Modelo de Mapa Estratégico. .... 18**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>PROCESSO DECISÓRIO.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>BALANCED SCORECARD (BSC).....</b>	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>As quatro perspectivas do BSC. ....</b>	<b>15</b>
<b>3.2</b>	<b>Relação Causa x Efeito e o Scorecard.....</b>	<b>17</b>
<b>3.3</b>	<b>Balanced Scorecard e o Mapa estratégico. ....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b>Procedimentos Metodológicos. ....</b>	<b>19</b>
<b>4.2</b>	<b>Formas de Condução do Estudo para Obtenção de Resultados.....</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>O CASO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FRIOS LTDA.....</b>	<b>22</b>
<b>5.1</b>	<b>Análise e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>22</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Sócios da empresa. ....</b>	<b>22</b>
<b>5.1.1.1</b>	<b>Missão, Visão e Valores.....</b>	<b>28</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Clientes.....</b>	<b>29</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Funcionários. ....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>MAPA ESTRATÉGICO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FRIOS LTDA...35</b>	
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>36</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>42</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>44</b>
	<b>QUESTIONÁRIO A: Clientes.....</b>	<b>45</b>
	<b>QUESTIONÁRIO B: Funcionários. ....</b>	<b>47</b>
	<b>ENTREVISTA A: Sócios da empresa.....</b>	<b>50</b>
	<b>ENTREVISTA B: Questionamento para clientes diretos.....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o começo da vida existe uma grande necessidade de tomar decisões. Porém quando criança, os pais ou responsáveis é que decidem e com o tempo começa-se a aprender com eles a necessidade e a responsabilidade que se deve ter ao tomar decisões. Desta maneira, aprende-se na vida pessoal quais são as consequências de uma decisão.

Essa necessidade conectada à responsabilidade ao tomar decisões existe também no âmbito empresarial, em que nos dias atuais devem ser rápidas e bem precisas, pois vivemos em um mundo globalizado com extrema concorrência.

Neste ambiente, os gestores ou administradores são responsáveis pelo processo decisório empresarial. Estes devem ser capazes de gerenciar os negócios com foco no crescimento da empresa e na sua manutenção no mercado. Devido a essa grande responsabilidade, os gestores não podem sair tomando decisões a qualquer custo ou de qualquer forma; eles têm que dominar e conhecer os instrumentos que possam coletar informações internas e externas à empresa.

Tomando como base essa necessidade do gestor em conhecer algumas ferramentas de gestão que auxiliem na sua decisão e que conseqüentemente melhoram o desempenho da empresa, este trabalho busca descrever como funciona um processo decisório e a técnica do Balanced Scorecard (BSC), justificando-se pela necessidade das empresas terem uma melhor gestão empresarial.

A técnica do BSC contribui para que as empresas definam suas decisões estratégicas e as coloquem em ação em todos os níveis da empresa. Permite também avaliar a precisão e integridade de dados financeiros medindo seu desempenho por meio da adoção de quatro perspectivas inter-relacionadas: Financeira, Clientes, Processos internos e Aprendizado e crescimento. (KAPLAN; NORTON, 2005).

Vendo a contribuição que o BSC pode trazer às empresas, procurou-se conhecer a realidade da Indústria e Comércio de Frios Ltda., através do contato direto com os proprietários e a realização de um estudo de caso, no qual este nome é fictício por questões de ética e a pedido dos mesmos. Desta maneira, este trabalho tentou responder a seguinte questão de pesquisa: A Indústria e Comércio de Frios Ltda. utiliza o BSC ou outra ferramenta de gestão no processo decisório?

O objetivo geral dessa pesquisa é diagnosticar o processo de tomada de decisão de uma empresa no município de Formiga – MG.

Quanto aos objetivos específicos definiram-se:

- Descrever a tomada de decisão segundo literatura específica.
- Descrever a contribuição do Balanced Scorecard (BSC) para as empresas e sua influência na tomada de decisão.
- Propor a técnica do BSC como instrumento para a tomada de decisão na Indústria e Comércio de Frios Ltda.
- Descrever as informações que a empresa utiliza para a tomada de decisão.
- Propor um mapa estratégico para a Indústria e Comércio de Frios Ltda.

## 2 PROCESSO DECISÓRIO

Desde a antiguidade, os seres humanos precisam tomar decisões em todas as suas atividades desenvolvidas. Helmann e Marçal (2007, p.124) afirmam que “o processo de tomada de decisão pode ser percebido nas mais simples tarefas enfrentadas pelo ser humano”.

A tomada de decisão é acompanhada de uma responsabilidade enorme, pois o que parece ser correto hoje pode ser insatisfatório no futuro. Chiavenato (2010), afirma que “a decisão constitui uma responsabilidade administrativa em que o administrador deve ponderar o efeito de hoje sobre as oportunidades de amanhã”.

Corroborando, Helmann e Marçal (2007, p.125) afirmam que “a decisão apresenta-se como uma das mais importantes atividades dos gestores em todas as áreas de atuação”.

As decisões podem incorporar consequências diversas, com reflexos imediatos, de curto prazo, de longo prazo ou a combinação entre ambas, e sempre se atribui a uma perda ou um ganho (Gomes e Gomes, 2012, p.2). Por isso, as decisões não devem ser tomadas de qualquer maneira, estas devem ser bem pensadas e trabalhadas em busca de melhores resultados possíveis.

Alguns autores, como Chiavenato (2010, p.171) classificam as decisões quanto à sua forma. Para ele existem dois tipos:

**As decisões programáveis** são aquelas tomadas de acordo com regras e procedimentos já estabelecidos.

**As decisões não programáveis** constituem novidades e tendem a ser tomadas dentro de julgamentos improvisados e exigindo esforços para definir e diagnosticar o problema ou situação pela obtenção dos fatos e dos dados, procura de soluções alternativas, análise e comparação dessas alternativas e seleção e escolha da melhor alternativa como plano de ação.

Segundo Gomes e Gomes (2012, p.2), uma “decisão é um ato de posicionar em relação ao futuro, sendo um processo de colher informações, atribuir importância a elas, posteriormente buscar possíveis alternativas de solução e, depois, fazer a escolha entre alternativas”. Assim, forma-se a ideia de processo decisório.

Para Braga (1987), processo decisório são os procedimentos de definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de uma direção de ações e soluções.

Esse processo de decisão ou processo decisório é identificado por Chiavenato (2010, p.170), como “uma sequência de passos ou etapas que sucedem em resposta a um objetivo a ser alcançado ou problema a ser solucionado”. Ele ainda o descreve em quatro etapas:

- **Definição e diagnóstico do problema.**

O gestor obtém os dados e fatos a respeito do problema, sua amplitude, suas causas e seu diagnóstico.

- **Procura de soluções alternativas mais promissoras.**

Envolve a busca de possíveis cursos alternativos de ação ou maneiras de agir que se mostrem mais corretos para a solução do problema, a satisfação da necessidade ou o alcance dos objetivos.

- **Análise e comparação dessas alternativas de solução.**

É a fase em que as alternativas de ação são avaliadas e analisadas, ponderadas e comparadas, no intuito de verificar os custos (de tempo, de esforços, de recursos, etc.) e os benefícios que possam trazer, e ainda as consequências prováveis e futuras quanto à sua aplicação.

- **Seleção e escolha da melhor alternativa como um plano de ação.**

É a última fase, onde o gestor deve e será capaz de identificar a melhor alternativa de curso de ação, implicando o dos demais cursos alternativos, tomando a sua decisão final em relação àquele problema.

No processo de tomada de decisão é preciso preocupar-se, também, com a quantidade e qualidade das informações obtidas a respeito do problema. (BISPO; CAZARINI, 1998).

O máximo de informações referentes ao problema reflete sua melhor compreensão e solução. Contudo, não é somente a quantidade que contribui para a solução do mesmo. A qualidade também é essencial, já que, várias vezes, o gestor pode até obter uma boa quantidade de informações a respeito do problema, porém, “existem poucas informações relevantes” que poderiam contribuir para encontrar sua solução. (BISPO; CAZARINI, 1998).

Então, processo decisório “repousa numa racionalidade limitada”, onde o gestor escolhe meios apropriados para alcançar um determinado objetivo e “não tem condições de analisar todas as alternativas possíveis e receber todas as informações necessárias”, isto é, busca a melhor decisão possível e não a ótima. (CHIAVENATO, 2010).

Mesmo que exista essa limitação, as decisões devem ser tomadas mais rapidamente, sem expor, todavia, a organização a riscos tornando o processo decisório cada vez mais complexo (LUCIANO, 2000).

A complexidade no processo de decisório pode ser melhorada utilizando-se ferramentas que auxiliam o gestor na sua decisão. Essas ferramentas de gestão trazem uma

forma de avaliar a organização por meio da apuração de informações, dados relevantes, emissão de relatórios, pareceres sobre esse ou aquele aspecto empresarial.

Dependendo da ferramenta empregada, o administrador pode obter uma excelência nas suas escolhas, aprimorando o desempenho da empresa. Muitas vezes, a organização se vê obrigada a medir seu desempenho, com o intuito de verificar se as medidas tomadas pelo gestor estão influenciando positivamente para que se alcancem seus objetivos, e caso seja necessário, mudam-se as estratégias. Muitas empresas procuram por sistemas eficazes para essa avaliação refletindo, assim, numa excelência da gestão empresarial.

Portanto, para que as empresas consigam avaliar seu desempenho é necessário disponibilizar aos tomadores de decisão o máximo de informações necessárias por meio da aplicação de uma adequada metodologia. O ideal é que esta ferramenta administrativa seja bem completa e tenha foco de avaliação no passado, no presente e também no futuro em busca de uma melhor aliança nas estratégias da empresa.

Conseqüentemente cria-se uma expectativa na técnica do Balanced Scorecard (BSC), que possui a maior parte dessas características e que pode ser muito bem utilizada e aceita nos meios empresariais.

### 3 BALANCED SCORECARD (BSC)

Há muito tempo as empresas se deparam com uma grande dificuldade em buscar meios de avaliar a execução de suas atividades e se estas estão realmente trazendo retorno financeiro, ou melhor, se elas estão criando valor.

Infelizmente, várias delas estão ainda calcadas em sistemas ineficazes de avaliação ou ainda não utilizam ferramentas de avaliação empresarial. Isso traz um grande atraso aos seus negócios, pois podem estar prejudicando suas estratégias e seus objetivos. (NIVEN, 2005). Além do mais, não conseguem tomar as melhores decisões e nem definir expectativas futuras.

Pensando nessa carência de um sistema com maior potencial de avaliação de desempenho empresarial, Robert S. Kaplan e David P. Norton desenvolveram uma nova ferramenta para melhorar a gestão das empresas.

Em 1990, esses dois professores da maior Universidade Americana em negócios (Harvard Business School), desenvolveram um estudo com 12 empresas para descobrir novos métodos de avaliação de desempenho das empresas. Tanto Kaplan e Norton quanto aquelas empresas chegaram à conclusão que o uso sozinho de um indicador de desempenho, como as medidas financeiras, estava prejudicando a criação de valor e que era necessário um indicador que abrangesse as atividades da empresa como um todo. Essa abrangência incluía pontos ligados a clientes, aos processos que acontecem internamente, às aspirações dos sócios em relação à empresa e questões ligados ao pessoal. (NIVEN, 2005)

Desta maneira, criaram essa nova ferramenta, que chamaram de Balanced Scorecard (BSC). A palavra “*Balanced*”, traduzida, significa “*balanceado ou equilibrado*”. Quanto a “*Scorecard*”, apesar de se tratar também de um nome americano, não possui tradução no dicionário. Juntando as duas palavras, essa metodologia é considerada pelos administradores como “*Indicadores balanceados de desempenho*”.

A principal razão de dizer que são indicadores balanceados ou equilibrados, é que essa ferramenta implica que não se deve limitar somente a informações econômicas ou financeiras na escolha dos indicadores para a administração de uma companhia. (KAPLAN; NORTON, 2005)

Kaplan e Norton (2005) usam como exemplo uma viagem de avião para explicar a importância de avaliar uma empresa em vários setores. O BSC é como os mostradores e indicadores de uma cabine (painel de controle) de um avião. Fundamentalmente em um só indicador, como o velocímetro, não garantirá a segurança e sucesso do voo.

Segundo eles, “os pilotos necessitam de informações detalhadas sobre vários aspectos do voo na sua difícil tarefa de controlar um avião, como informações sobre combustível, velocidade do ar, altitude, rolamento, destino e outros indicadores que abreviam o ambiente atual e previsto” (KAPLAN; NORTON, 2005).

É o mesmo que acontece em empresas. Apenas um indicador, como o financeiro, não garante se a mesma está indo na direção certa, sendo indispensável que os gestores sejam capazes de visualizar o desempenho em várias áreas ao mesmo tempo. Então, é ideal que as organizações acompanhem os resultados financeiros ao lado da avaliação do comportamento do mercado junto aos clientes, da evolução das atividades internas, da satisfação e habilidades do pessoal, juntamente com o desempenho de inovações e tecnologias.

Outra ideia que é abordada no BSC é a criação de valor para a empresa por meio de ativos intangíveis. Na verdade, o valor econômico de uma organização é fruto da adição dos seus ativos tangíveis ou fixos e intangíveis. No entanto, Kaplan e Norton (2005) e também Niven (2005) acreditam que a geração de riqueza está cada vez mais ligada a esses ativos intangíveis.

Ativos tangíveis como o próprio nome diz, é aquele palpável e que se consegue mensurar. Esse tipo de ativo as empresas podem adquirir com mais facilidade, desde que a mesma tenha recursos, sendo este, o somatório do imobilizado e capital de giro. Os exemplos de ativos tangíveis são: máquinas e equipamentos; o imóvel onde é localizada a fábrica; veículos; etc. (KAPLAN; NORTON, 2001).

Os ativos intangíveis, que é o foco do Balanced Scorecard, são aqueles exclusivos e de propriedade de uma única organização, sem existência física e valor monetário, mas que intrinsecamente reflete nos resultados financeiros. São exemplos de ativos intangíveis: marcas e patentes; conhecimento, habilidade e experiência dos funcionários; pesquisas e inovações; processos internos; direitos autorais, etc. (KAPLAN; NORTON, 2001).

O BSC além de medir desempenho criando valor para a empresa, serve também como um instrumento para a gestão, criação e implementação de estratégias dentro das empresas. (KAPLAN; NORTON, 1997).

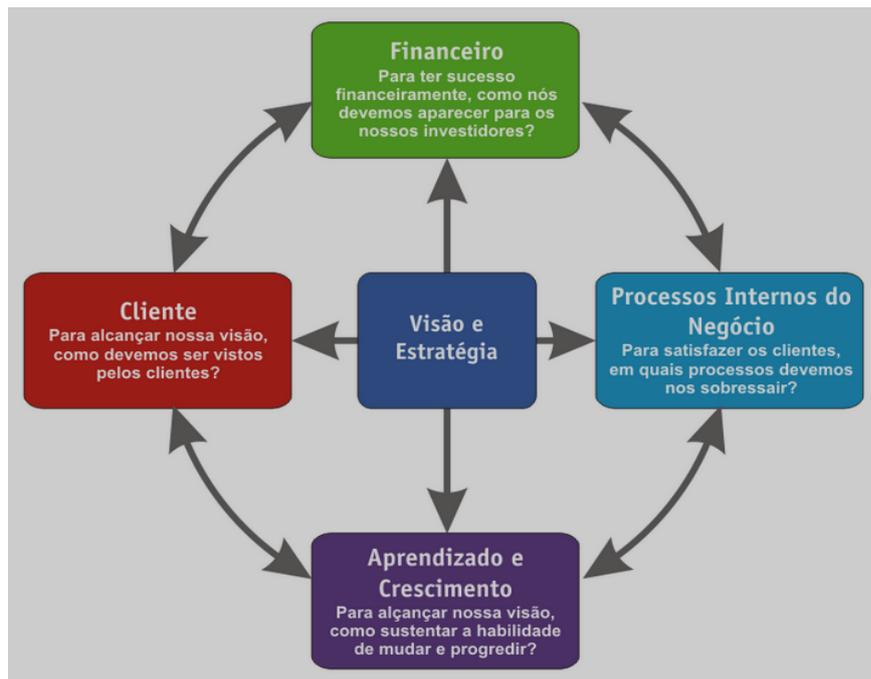
Elaborar as estratégias empresariais de um negócio, isto é, estabelecer planos em busca de objetivos contribui bastante para que as tomadas de decisões sejam mais bem sucedidas, pois elas estão voltadas à missão, visão e valores de uma empresa e logo também gera resultados para a empresa, como a criação de valor.

Portanto, o BSC é um auxiliador na avaliação das empresas e nas suas decisões, pois está orientado para o desempenho futuro satisfatório por meio da utilização de indicadores inter-relacionados em quatro perspectivas que fornecem excelentes informações gerenciais - Financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento – que auxiliam na decisão e formulam a estratégia empresarial aliada à sua missão e visão.

### 3.1 As quatro perspectivas do BSC

Perspectiva é aquilo que se espera de algo, ou seja, é uma expectativa. O BSC fundamenta-se em como satisfazer os clientes, acionistas, funcionários e fornecedores, principalmente o que eles esperam e como enxergam a empresa, isto é, quais as expectativas em relação à organização. A ilustração abaixo apresenta as quatro perspectivas do BSC que formam a estrutura básica do BSC, onde podemos observar um ciclo de ligação entre ambas, no qual estão coligadas à visão e as estratégias da empresa.

**Figura 1: - Ciclo de ligação entre as perspectivas do BSC.**



**Fonte: CORRÊA (2008)**

É importante lembrar que não existe um modelo padrão ou perspectivas definidas para um Balanced Scorecard. Cada organização pode criar suas próprias perspectivas de acordo com as funções centrais que necessitam de análise, de medidas, de avaliação e de gerenciamento estratégico para guiar mudanças nos seus processos. (BERNARD; SILVA; BATOCCHIO, 2012).

Três das quatro perspectivas são descritas de forma simples por Silva (2003), onde a perspectiva:

[...] a) do cliente: na qual são identificados os segmentos dos clientes e mercados nos quais competirá, e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo, além das medidas de criação de valor aos clientes; b) dos processos internos: na qual são identificados os processos internos críticos nos quais a organização deve ser excelente. Suas medidas estão voltadas para os processos internos que têm impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros; c) de aprendizado e crescimento: identifica a infraestrutura que a organização deve manter para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. Suas fontes principais (de aprendizado e crescimento) são pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. (SILVA, 2003, p.2).

A perspectiva financeira é um importante componente de um Scorecard, pois “[...] poderíamos concentrar toda nossa energia e habilidades na melhoria da satisfação do cliente, na qualidade, na entrega pontual ou qualquer outro tipo de tema, porém sem possuir uma indicação de seus efeitos sobre os retornos financeiros da organização [...]” (NIVEN, 2005, p.21). Nessa perspectiva do BSC, o ideal é responder como a empresa deve ser vista pelos acionistas e investidores. Os exemplos são a lucratividade, crescimento das vendas e aumento da receita.

Uma das razões de existir das empresas são os clientes. Então, é necessário, para a perspectiva do cliente, que a empresa escolha medidas e iniciativas que visem à satisfação desses e questione: Qual é o nosso público-alvo? Como satisfazer nossos clientes? Como aumentar nossa clientela? E principalmente, como a nossa empresa deve ser vista pelos clientes? Um exemplo é uma maior satisfação e intimidade com os clientes. (NIVEN, 2005).

Nos processos internos, a empresa deve identificar que atividades realizadas devem sobressair para que permaneçam gerando valor aos clientes, e finalmente, aos acionistas. Dentro desta perspectiva, ocorre a identificação dos processos e o desenvolvimento das melhores medidas e iniciativas possíveis, cumprindo os valores da empresa, com as quais alcançará o sucesso almejado. São exemplos dessa perspectiva: melhor desenvolvimento e produção de produtos, a inovação desses e um bom serviço pós-venda. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em aprendizado e crescimento pode-se dizer que suas medidas e iniciativas são os verdadeiros pilares das outras três perspectivas. Essa permite suprir a falha na infraestrutura organizacional atual da empresa, melhorar as habilidades e satisfação dos funcionários e a obter melhor disponibilidade de informações para a gestão das empresas. (NIVEN, 2005).

### **3.2 Relação Causa x Efeito e o Scorecard**

Em todo o cotidiano da vida humana existe uma relação de causa e efeito. Seja qual for o problema que enfrentamos existe o que causou o mesmo e seu efeito no futuro. Causa é aquilo ou aquele que determina um acontecimento, ou seja, a razão ou motivo da existência daquele acontecimento bom ou ruim. O efeito é o produto de uma causa, sendo o resultado de um ato qualquer, isto é, a resposta de um acontecimento, seja esta resposta boa ou ruim. Portanto, existe a relação de causa e efeito, no qual estão “[...] onipresentes em todo o processo de gestão e subjacentes à lógica do comportamento e do aprendizado de todos os indivíduos e grupos” (AHLERT; FILHO, 2004).

A ideia de que para toda ação existe uma reação é bem natural, tanto nos negócios quanto nos desafios que se enfrenta pela vida. Um exemplo bem simples que se pode dar é quando um homem tem problemas com sua saúde. Com certeza tem uma causa, que é a doença, e que através da ação de se tratar com medicamentos temos a reação no qual seus efeitos podem ser a cura ou não.

Nos negócios pode-se também dar um exemplo simples. Se a empresa quer obter maior lucratividade e aumento da receita deve ampliar a clientela, procurando melhorar os produtos através da excelência da produção e capacitação de funcionários, o que, com certeza surtirá bons efeitos. Neste exemplo observa-se a formação do ciclo de causa e efeito nas quatro perspectivas do BSC, desde o financeiro até o aprendizado e crescimento.

Essa relação de causa e efeito está totalmente conectada com a lógica da ferramenta Balanced Scorecard, onde “deixa claro que para toda ação há uma reação, as quais terão impacto nos negócios da organização e comprometerão ou impulsionarão a implementação de estratégias” (SILVA, 2003).

Então, ao utilizar o BSC, as organizações estão lidando explicitamente com uma relação de causa e efeito que está presente em todas as perspectivas, em que Kaplan e Norton (1997), afirmam que essa relação pode ser expressa por várias afirmações do tipo “se - então”.

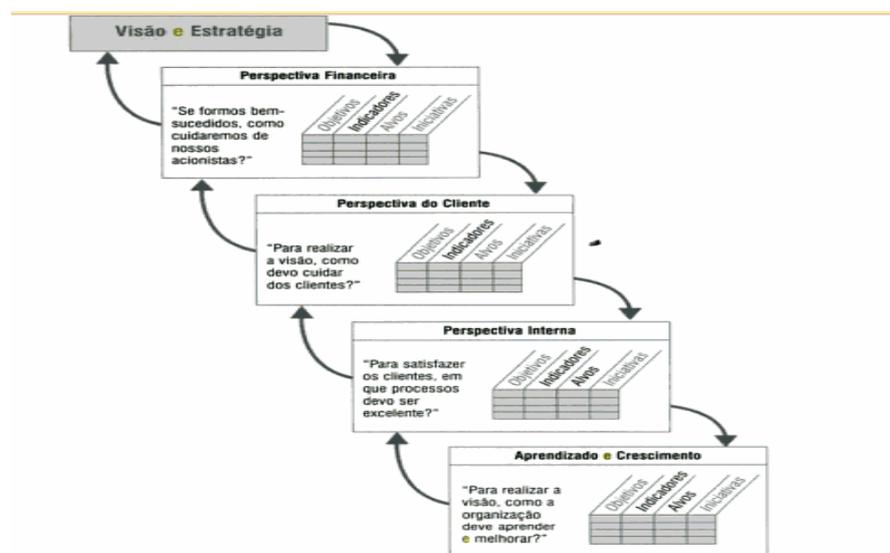
### **3.3 Balanced Scorecard e o Mapa estratégico**

Para se realizar um Scorecard nas organizações é preciso usar um desenho do mapa estratégico, que “[...] explicita a hipótese da estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2001), sendo a arquitetura dessa ferramenta.

O mapa estratégico implanta os diversos itens do Balanced Scorecard em uma empresa numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados esperados com os respectivos vetores ou impulsionadores (KAPLAN; NORTON, 2002).

É através desse mapa que os gestores monitoram o cumprimento da estratégia nas organizações, onde as quatro perspectivas a transformam em objetivos, medidas ou indicadores, metas e iniciativas, sendo indispensável à definição desses. A ilustração demonstra como é formado um mapa.

**Figura 2: Modelo de Mapa Estratégico.**



**Fonte: KAPLAN; NORTON (2001).**

Segundo Ferreira e Deitos (2013), “os objetivos focalizam o desempenho organizacional sob cada uma das perspectivas e são desdobrados em indicadores, metas e iniciativas que visam orientar a ação no sentido de alcançar a estratégia traçada pela empresa”. Um objetivo deve ter nomes pequenos e fáceis de identificação, refletindo o que a empresa quer obter ou ser, constituindo o momento dos gestores se perguntarem: o que vamos fazer?

Os indicadores são estabelecidos para cada objetivo, sendo uma medida para verificar o desempenho alcançado e como alcançar este. Os indicadores respondem a quanto, quando e como medir. Quanto às metas, representam o que a empresa deseja alcançar utilizando os indicadores. (NIVEN, 2005).

As iniciativas respondem como fazer e quais são os procedimentos a serem adotados, representando “as atividades e ações que deverão ser realizadas para que o objetivo seja alcançado e as metas atingidas” (FERREIRA; DEITOS, 2013).

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia que é desenvolvida e elaborada para uma pesquisa, logo corresponde a um “conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção do conhecimento”. (BARROS; LEHFELD, 2007, p.2).

A seguir abordam-se a classificação do estudo, os instrumentos e métodos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso.

### 4.1 Procedimentos Metodológicos

Inicialmente, fez-se um embasamento teórico para propiciar o caráter científico ao estudo. Este foi alcançado por meio de consulta às fontes relevantes publicadas sobre o tema, através de uma pesquisa bibliográfica que conforme Gil (2002, p. 44) “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A natureza ou abordagem do estudo é definida como qualitativa e quantitativa.

A abordagem qualitativa foi utilizada na entrevista direcionada aos sócios e nos questionários direcionados aos funcionários da empresa deste estudo, onde a parte mais importante é a análise e a percepção dos mesmos. Segundo Minayo (1998, p.21-22), a pesquisa qualitativa traduz as “questões mais particulares, ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, [...]”.

Utilizou-se também da abordagem quantitativa na tabulação dos dados realizada nos questionários aplicados aos clientes da empresa, no qual as “pesquisas quantitativas são aquelas em que os dados e as evidências podem ser quantificados, mensurados”. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.107).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos empregou-se o método do estudo de caso que é definido por Gil (1999, p.72) como um “[...] estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

O estudo de caso “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”. (MARCONI; LAKATOS 1, 2010, p.274)

No desenvolvimento de um estudo de caso é necessário definir um tipo de pesquisa em relação aos seus objetivos. E este trabalho caracterizou-se como pesquisa descritiva, já que procura descrever as características relacionadas à empresa em estudo e o tema do mesmo. Contribuindo, Barros e Lehfeld (2007, p.84) afirmam que este modelo “[...] descreve o objeto de pesquisa” e Gil (2002, p. 42) diz que “pesquisas descritivas têm como objetivo primordial

a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Assim, para que este estudo de caso seja conduzido a um nível mais elevado de conhecimento do objeto estudado, que é a Indústria e Comércio de Frios Ltda., adotou-se um levantamento de dados e informações. De acordo com Barros e Lehfeld (2007, p.105) “a coleta de dados é a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtém dados pela aplicação de técnicas”. Utilizou-se então, duas técnicas interrogativas: a entrevista e o questionário semiestruturado.

A entrevista é considerada a mais flexível de todas as técnicas de interrogação, pois existe uma maior flexibilidade, justificada pelas várias formas que ela pode assumir (GIL, 2002, p. 117).

Barros e Lehfeld (2007, p.109) expõem três vantagens na utilização da entrevista:

- Pode ser aplicada a qualquer segmento da população, no qual quem está entrevistando tem a livre escolha de formular ou reformular questões para uma melhor compreensão do entrevistado.
- O entrevistador tem a oportunidade de alcançar informações e dados mais acentuados sobre o objeto de estudo.
- No instante da entrevista, o entrevistador consegue perceber melhor as atitudes, reações e condutas de quem estão sendo entrevistados.

“A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. (MARCONI; LAKATOS 2, 2010, p.178).

A entrevista realizou-se de forma não estruturada, na qual o entrevistador tem uma oportunidade maior de explorar situações e respostas, não se fechando à determinada questão e/ou assunto. Nesse caso o autor das perguntas estabelece a direção da entrevista (MARCONI; LAKATOS 2, 2010, p.180).

O questionário aplicado para o levantamento técnico deste estudo de caso em busca dos objetivos foi o semiestruturado. “O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. (MARCONI; LAKATOS 2, 2010, p.184).

Este não pode ser muito restrito e nem muito exaustivo, pois cansa o pesquisado, sendo entregue e respondido por escrito contendo perguntas podem ser abertas ou fechadas. (BARROS; LEHFELD, 2007, p.106).

## 4.2 Formas de Condução do Estudo para Obtenção de Resultados

A entrevista foi conduzida com os sócios por meio de perguntas ou questionamentos de elaboração própria visando avaliar a gestão da empresa. Utilizou-se também de entrevista com formulação de perguntas com dois clientes diretos, isto é, os que compram os produtos da empresa para revenda.

Quanto ao questionário, este foi dividido em duas partes. Uma parte direcionada aos clientes da empresa e a outra direcionada aos funcionários. Ambos também são de elaboração própria.

O questionário direcionado aos funcionários procurou verificar a função que cada um desempenha, a sua satisfação e suas perspectivas quanto à empresa por meio de perguntas abertas e de múltipla escolha.

O questionário aplicado aos clientes teve a finalidade de analisar a satisfação dos mesmos, bem como suas exigências e ideias. Os questionamentos foram realizados com consumidores finais, isto é, os que efetivamente consomem os produtos, utilizando uma amostra não probabilística intencional. Esse tipo de amostra justifica-se e teve a intenção de captar as informações dos clientes mais próximos à empresa devido à facilidade de aplicação de questionários.

A iniciativa foi examinar a qualidade, o preço, possíveis sugestões sobre os produtos e qual eles mais consomem, sendo que os entrevistados estavam saindo de uma mercearia. Para a demonstração dos resultados dos clientes, os dados obtidos foram somados e transformados em porcentagem.

Duas questões eram abertas e de livre escrita, sendo que após ler as respostas, procurou-se empregar uma análise de conteúdo para interpretá-las.

A análise de conteúdo é “uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática”, procurando por meio de textos escritos e citados deduções confiáveis de dados e informações. Ela pode ser “entendida como a arte de interpretar textos [...], descrevendo tendências no contexto das comunicações”. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.98-99).

Os resultados dessas perguntas apresentam-se em formato de tabela por meio de porcentagem. Essa interpretação é justificada como uma maneira mais simplificada, objetiva e menos cansativa de descrição de resultados.

## 5 O CASO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FRIOS LTDA

Este trabalho de conclusão de curso utilizará de dados e informações de uma empresa familiar que está exercendo suas atividades há 19 anos. Por questão de ética, e a pedido dos proprietários, não será divulgado o nome desta empresa, a qual denominamos Indústria e Comércio de Frios Ltda.

A empresa começou como um simples abatedouro de carne suína em 1996 e após cinco anos com algumas ampliações tornou-se uma pequena empresa que fabrica e comercializa linguiças em geral, presunto, produtos defumados, e possui atividade secundária de comércio atacadista e varejista de alimentos perecíveis em geral, como carnes e frangos. Nos dias atuais, seu principal foco é a venda de linguiças suínas e de frango para o mercado local e a região centro-oeste de Minas Gerais.

Apesar de ser pequena, a empresa é optante pelo Lucro Presumido, possuindo um bom espaço físico, e dois carros para entregas. Ela é situada em um bairro mais afastado do centro da cidade de Formiga - MG, mas com fácil acesso, pois está próxima à Rodovia MG-050.

### 5.1 Análise e Discussão dos Resultados

Para uma melhor descrição de resultados tornou-se indispensável dividir os grupos da pesquisa em tópicos separados. Assim, seguem nos próximos tópicos os resultados obtidos.

#### 5.1.1 Sócios da empresa

A empresa é uma sociedade, no qual *“Somos dois proprietários, porém meu filho também ajuda na gestão da empresa”*. (Gerente Administrativo).

Com o passar do tempo a empresa apresenta uma relativa estabilidade em relação aos funcionários, pois nos últimos cinco anos não houve muita alteração nesse quadro. Isso é justificado pelo Gerente Administrativo:

*“O peso na folha de pagamento e uma sazonalidade de funcionários da produção por se tratar de tarefas mais pesadas, principalmente jovens que vão trabalhar e acabam saindo rapidamente”*.

A estabilidade vivenciada pelos gerentes trouxe a ideia de que eles preferem colaboradores da família. E uma quantidade menor desses, faz com que o negócio passe por algumas dificuldades, em que os sócios compreendem a necessidade de contratações e justificam o porquê dessas não acontecerem facilmente:

*“Resolvemos manter somente cinco colaboradores na empresa: nós dois, o meu filho, o nosso genro, um colaborador na produção que está há muito tempo conosco.” (Gerente Administrativo).*

*“E nos meses que as vendas crescem, passamos por dificuldades na linha de produção com a quantidade de funcionários que existe atualmente, mas, quando é possível financeiramente, contratamos colaboradores de forma temporária, e na maioria das vezes são da família”.* (Gerente Administrativo).

*“Para uma melhor excelência na produção, seria bom contratar funcionários, porém atualmente não conseguiríamos arcar com mais essa despesa”.*  
(Gerente Administrativo).

Como os sócios também são funcionários e almejam retornos, retira-se de forma fixa o valor de dois (2) salários mínimos mensais, um para cada sócio, como forma de pró-labore. Entretanto, quando estes precisam de algum dinheiro, infelizmente para gestão do negócio, retiram das vendas à vista ou do caixa do banco, sem qualquer controle de necessidade e valor do dinheiro. O contador completa dizendo:

*“Algumas vezes os proprietários esquecem que aquele dinheiro é da empresa e acabam misturando suas despesas pessoais com despesas de pessoa jurídica”.*

Tratando-se de produtos, a empresa produz e comercializa diversos frios. Porém, após inspeção da ANVISA (Agência de Vigilância Sanitária) houve necessidade de algumas mudanças, conforme relato do Gerente Administrativo:

*“Após a exigência da ANVISA a respeito de produtos que não podem ser mais defumados por meio de carvão, a variedade de produtos diminuiu e hoje os produtos que mais fabricamos é a linguiça de pernil suíno e de frango, onde o consumo é maior e tem boa influência no faturamento”.*

Na produção de qualquer empresa é necessário saber a quantidade a produzir, procedimento no qual os gestores também devem tomar decisões. Conforme a teoria de Helmann e Marçal (2007, p.125), as decisões são importantes e incluem diversas áreas das empresas. E na Indústria e Comércio de Frios Ltda. não é diferente, onde o gestor afirma o seguinte:

*“Conhecemos bastante a média de produtos vendidos, o que nos informa a quantidade a produzir devido há tantos anos no mercado. Contudo, levamos em conta também a quantidade de pedidos, pois se estes aumentam ou diminuem muito em relação à média, a produção também oscila”.* (Gerente Administrativo).

A sócia (Gerente Geral) ainda complementa dizendo:

*“Não se justifica produzirmos muito se as vendas estão bem abaixo do que temos costume, mas de qualquer maneira procuramos produzir um pouco mais e manter em estoque para caso de pedidos mais urgentes”.*

Em seu processo produtivo, os sócios se preocupam com o controle de qualidade dos produtos, contudo dizem que podem acontecer falhas e que essas são inevitáveis:

*“Temos a medida certa de cada ingrediente para cada produto. Porém, algumas vezes a matéria prima comprada dos fornecedores varia sua qualidade, no que influencia também na qualidade do nosso produto final. Mas também, como o ser humano é falho, determinadas ocasiões os funcionários da produção podem errar. O que entendo que isso também reflete no produto.”*  
(Gerente Administrativo).

A empresa tem uma sazonalidade de vendas onde consegue vender mais nos períodos frios, como maio e junho:

*“Nos períodos de calor a quantidade vendida é bem diferente dos meses mais frios”.* (Gerente Geral).

A sócia e o vendedor (seu genro) visitam os clientes diretos oferecendo os produtos, realizando os pedidos e as entregas:

*“Quando é possível, a entrega é feita na hora da venda e também levamos produtos em nossas visitas, onde abastecemos pequenos estabelecimentos que estão sem os nossos produtos e pequenos pedidos sempre têm no estoque”.*  
(Gerente Geral).

Em caso de mais urgência, os clientes ligam para o telefone da empresa ou para o vendedor e os pedidos são entregues o mais rápido possível:

*“Quando o pedido é muito grande que implica maior produção, pedimos cinco (5) á oito (8) dias para entregar os produtos caso não tenha a quantidade em estoque”.* (Gerente Geral).

Em outras cidades da região, os clientes também recebem visitas para efetuar seus pedidos, porém a maioria solicita por telefone, e-mail ou via fax:

*“Normalmente clientes de outras cidades compram em maior quantidade para não faltar no seu estoque, pois sabem que sua compra demora um pouco mais para chegar. De qualquer maneira fazemos o possível para atender o mais*

*rápido as solicitações de nossos clientes, não importa o tamanho do pedido”.*  
(Gerente Administrativo).

Tratando-se ainda das vendas, a Indústria e Comércio de Frios vende tanto à vista como a prazo:

*“Pequenos clientes diretos pagam à vista, mas se necessitarem é concedido um prazo de oito (8) dias. Para pedidos maiores, com valor mais alto, costumamos dar um prazo de até 15 dias no cheque pré-datado se o cliente precisar”.*  
(Gerente Geral).

O preço dos produtos que são vendidos à vista não é o mesmo preço dos vendidos a prazo, sendo que à vista a empresa fornece descontos de 2% a 5% dependendo do valor e do cliente:

*“Nas vendas a prazo, para bons clientes não se costuma cobrar juros, mesmo porque o preço pode ser reduzido caso seja recebido à vista, ou seja, existe uma taxa embutida no preço sem qualquer dano ao lucro. Mas existem também, aqueles clientes mais difíceis de negociar, que pedem grandes prazos, por exemplo, e assim cobramos uma taxa de juros de 2% do valor da nota”.*  
(Gerente Geral).

O faturamento anual de vendas da empresa é cerca de R\$400.000,00 e o mensal é em média de R\$30.000,00 a R\$35.000,00. Desse total faturado, de acordo com o proprietário:

*“É bem difícil dizer o valor certo que é pago a fornecedores ou custos diretamente ligados a produção, pois não existe um bom controle financeiro. O que levamos em conta é uma média do valor dos balancetes realizados pelo contador, um valor médio por ano de R\$360.000,00”.* (Gerente Administrativo).

Os sócios relataram que gostariam de reduzir custos, principalmente os ligados à produção, no qual percebem que consomem boa parte do seu faturamento:

*“Nossos fornecedores de matéria prima ficam com boa parte do que é vendido, e muitas vezes não compreendemos o porquê disso”.* (Gerente Administrativo).

Os fornecedores oferecem de 15 a 30 dias para pagar. Porém, o pagamento é negociável e é de acordo com a situação financeira da empresa:

*“Se tiver caixa suficiente para cobrir a despesa e não prejudicar o capital de giro, nós pagamos à vista para obter mais descontos. Caso o caixa esteja mais baixo devido à redução das vendas, por exemplo, pré-data-se cheques com prazo negociado com o fornecedor”.* (Gerente Administrativo).

Desse modo, a empresa apresenta equilíbrio positivo entre prazos de pagamentos de recebimentos, já que recebem primeiro e depois pagam.

*“O prazo de pagamento dos fornecedores é de 15 a 30 dias ou á vista e recebemos de nossos clientes em oito (8) a quinze (15) dias e também á vista”.*  
(Gerente Administrativo).

Questionados sobre a realidade do valor em estoque (cerca de R\$340.000,00) fornecido pelos dados contábeis, isto é, os balanços fornecidos pelo contador, os proprietários alegam o seguinte:

*“Infelizmente não conseguimos ter uma resposta certa, mas acredito que realmente não é a realidade. Mesmo porque não temos um controle muito bom, um controle informatizado, de entrada e saída de produtos. Apenas existe o SINTEGRA<sup>1</sup> que lançamos as vendas, compras e acaba que não damos baixa no estoque”.* (Gerente Administrativo).

Contribuindo tem-se a afirmação do contador:

*“O proprietário somente lança a compra de mercadorias e suas vendas, esquecendo-se de efetuar uma baixa no estoque. Já orientei ele sobre isso e os possíveis problemas que a empresa pode ter”.*

Ainda na parte de controle, os proprietários entendem e acreditam que sua administração não está completa e que é necessário aprimorar, uma vez que:

*“Entendo que nossa administração financeira e de controles de atividades é bem superficial, precisa realmente melhorar”.* (Gerente Administrativo).

O modo de controlar as atividades da empresa é manual, onde os proprietários utilizam o sistema do governo, o SINTEGRA, e anotam as vendas em “bloquinhos de orçamento” e cadernos.

*“Nós mantemos o controle bancário por meio de acompanhamento de extrato, as compras e seus relativos pagamentos são feitos por meio de cheque e anotadas em caderno com data e valor, mas sempre verificamos se os mesmos já foram compensados por este extrato”.* (Gerente Administrativo).

A verificação de recebimento de vendas a prazo é também por meio do extrato bancário e através do caderno, se houve atrasos ou não. O controle é realizado esporadicamente:

---

<sup>1</sup> Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços.

*“O controle de recebimentos dos clientes é realizado de vez em quando. Utilizamos também dos cadernos de anotações e na maior parte das vezes a conta bancária para verificar os depósitos e compensação de cheques. Mas temos bons clientes que quando vão atrasar, sempre informam e justificam o seu atraso”.* (Gerente Geral).

Estas e outras afirmações dos sócios evidenciam que a empresa não se utiliza de ferramentas para o controle financeiro e interno de suas atividades. Isso indica que não existe um controle de dinheiro que entra como venda e sai como compras, principalmente das vendas realizadas à vista. Isto é, os gestores não fazem uso da ferramenta de fluxo de caixa ou qualquer outro tipo de metodologia para controle gerencial.

*“Não existe nada informatizado que nos possibilita saber com maior clareza a entrada e saída de dinheiro da nossa empresa. O controle é feito pelo caderno de anotações e pelo extrato do banco. Acontece algumas vezes, quando recebemos á vista e em dinheiro, de não anotarmos este recebimento e nem colocarmos na conta corrente do banco”.* (Gerente Administrativo).

*“Nos controles financeiros verificamos apenas contas bancárias, controle de pedidos diariamente e controle de contas a pagar. Mas tudo isso é feito manualmente e para fins fiscais (emissão de nota, etc.) é usado o SINTEGRA”.* (Gerente Administrativo).

*“Apenas analisamos o extrato do banco, onde observa as movimentações bancárias: se o fornecedor foi pago ou não, se já recebeu as vendas, entre outros.”* (Gerente Geral).

Como tudo é realizado manualmente, a Indústria e Comércio de Frios Ltda. não possui relatório algum dos poucos controles realizados que demonstrem a real situação da empresa.

Os balancetes contábeis também não são analisados pelos gestores e nem é gerado qualquer relatório a partir deles.

*“Na verdade, infelizmente, os balanços do contador não mostram a realidade da nossa empresa em 100%, e temos o conhecimento disso. Estes balancetes mostram apenas as vendas e compras realizadas diariamente, mensalmente e anualmente, no sistema do governo (SINTEGRA). Porém estes lançamentos não mostram tudo que acontece com a empresa”.* (Gerente Administrativo).

Os relatórios são úteis para uma tomada de decisão, pois fornecem muitas informações. Segundo a teoria, “uma maior quantidade e a qualidade de informações no que se refere o problema, reflete na sua melhor compreensão e sua solução”. (BISPO; CAZARINI, 1998).

Chega-se então, ao ponto principal que é a tomada de decisão na empresa:

*“As decisões na empresa são tomadas com base nas experiências que adquirimos diariamente durante todos os anos no mercado e muitas vezes decidimos em conjunto com o nosso filho. Utilizamos também um pouco das informações das anotações manuais”.* (Gerente Administrativo).

Os sócios também tomam decisões e medidas quando percebem que as receitas e os lucros caem, isto é, quando os resultados não são satisfatórios:

*“Procuramos cortar gastos e despesas desnecessárias. Quando existe um aumento de preço de fornecedores, negociamos com eles e fazemos o máximo para manter o preço sem prejudicar o consumidor”.* (Gerente Administrativo).

A percepção dos sócios sobre negócio *“é boa porque sempre trouxe bons retornos”* e infelizmente a empresa não planeja o que pode acontecer no futuro, normalmente os proprietários esperam que venham períodos melhores ou mais rentáveis.

Então, as decisões acontecem de forma não programável, onde as novidades surgem e os gestores realizam julgamentos improvisados, não existindo nada pré-estabelecido que auxilie no processo de decisão. (CHIAVENATO, 2010).

#### **5.1.1.1 Missão, Visão e Valores**

A missão, visão e seus valores são essenciais para a gestão de qualquer organização e ainda faz parte do desenvolvimento de um BSC. Descobriram-se, então, os valores, a sua missão e visão da Indústria e Comércio de Frios Ltda. através de uma excelente conversa com os gestores.

Antes de dizer quais são estes para a empresa, acredita-se que é necessário expor o que aborda cada um juntamente com a ideia de um autor:

- Missão => A razão de existir, ou seja, o motivo da sua criação e existência. *“A missão examina a razão de ser da organização além de simplesmente gerar riqueza para o acionista, e reflete a motivação dos funcionários para engajarem-se ao trabalho executado na empresa”.* (NIVEN, 2005, p.90).

*“Garantir a excelência na fabricação de frios e na entrega do produto, fornecendo produtos de qualidade evitando a sua falta nos supermercados na busca da satisfação dos clientes, colaboradores e também dos proprietários”.*

- Valores=> São princípios de uma organização, como se fossem regras a serem seguidas por uma empresa. “Os valores de uma organização fazem uma proclamação pública de como ela espera que todos se comportem”. (NIVEN, 2005, p.96).

*“Entregar produtos de qualidade a preços acessíveis”.*

*“Respeitar e valorizar os funcionários”.*

*“Valorização da marca”.*

*“Proporcionar maior lucro aos proprietários”.*

*“Maximização dos Resultados sempre”.*

- Visão => Define o que uma empresa deseja ser no futuro e aonde quer chegar daqui a alguns anos. “Uma visão poderosa fornece uma estrutura mental compartilhada a todos dentro da organização que ajuda a dar forma ao futuro quase sempre abstrato que se apresenta diante de nós”. (NIVEN; 2005; p.103).

*“Ser uma das melhores empresas em fabricação e comercialização de frios à base de carne suína e de frango da região e de geração de valor aos proprietários, colaboradores e clientes”.*

### 5.1.2 Clientes

Os produtos da Indústria e Comércio de Frios Ltda. são bem conhecidos, o que significa que a empresa tem uma boa participação no mercado, pois 95,2% dos entrevistados conheciam ou já tinham ouvido falar e os outros quase 5% ainda não conheciam, mas gostariam de conhecer. E assim, para uma melhor realidade dos resultados, as questões foram respondidas somente por clientes que conheciam os produtos, isto é, 60 clientes que representam os 100% (cem por cento) do total de entrevistados.

Quanto à verificação de qual o produto é mais consumido, nota-se que a linguiça fina de pernil é a preferida no paladar dos clientes, obtendo 46,66% do total de entrevistados. A linguiça toscana de churrasco, linguiça fina de frango e cortes congelados ficaram logo atrás com 33,33%, 13% e 7%, respectivamente.

Na avaliação do produto em notas de 0 (zero) a 10 (dez), os clientes mais consomem no geral é a linguiça fina de pernil. As notas foram classificadas em escala de crescimento,

sendo 0 (zero) produto péssimo e 10 (dez) considerado um produto ótimo, conforme a tabela abaixo:

**Tabela 1: Avaliação do produto mais consumido.**

<b>Nota aos produtos</b>	<b>Classificação</b>	<b>Porcentagem</b>
0 a 02	Péssimo	7%
03 a 05	Ruim	13,33%
06 a 08	Bom	46,66%
09 a 10	Ótimo	33%
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>

**Fonte: Próprio Autor**

Verificou-se também a opinião desses entrevistados quanto aos produtos da Indústria e Comércio de Frios Ltda., em geral. Somente 13,33% consideram os produtos ótimos, 85% consideram os produtos bons e uma pequena porcentagem acham os produtos ruins ou péssimos (1,67%).

A maior parte das pessoas, cerca de 60%, consumiu os produtos da empresa e gostou, dizendo que sempre os aprovou. Os outros 40% demonstraram insatisfação, mesmo que uma única vez, relatando seus motivos, que se destacam:

**Tabela 2: Insatisfação com os Produtos.**

<b>Alteração no produto</b>	<b>Porcentagem</b>
Diferença no sabor de uma compra para a outra	16,67%
Excesso de sal e/ou Gordura	33,33%
Sabor estranho	12,5%
Peças mal selecionadas	12,5%
Não respondeu	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fonte: Próprio Autor**

Em se tratando da qualidade do produto nos últimos 03 anos, quase 47% disse que o produto melhorou, pouco mais de 33% acredita que piorou e 20% não achou que melhorou ou piorou, não tendo nenhuma alteração para eles. Destes que consideraram uma melhora ou piora na qualidade do produto, caracterizaram estas conforme as tabelas a seguir:

**Tabela 3: Melhora na qualidade nos últimos tempos.**

<b>O que melhorou?</b>	<b>Porcentagem</b>
Preço	14,29%
Sabor, como tempero.	67,86%
Preço + Sabor	14,29%

Outro	3,57%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Próprio Autor

**Tabela 4: Piora na qualidade nos últimos tempos.**

<b>O que piorou?</b>	<b>Porcentagem</b>
Preço	40%
Sabor, como tempero.	25%
Preço + Sabor	20%
Outro (Diferenças no sabor)	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Próprio Autor

A informação dos proprietários de que a empresa não fabrica mais produtos defumados, ensejou uma pesquisa com as pessoas que haviam experimentado e sua opinião sobre a qualidade dos mesmos. O resultado foi que 80% experimentou os produtos defumados e 20% nunca experimentou. Desses que já consumiram defumados da empresa disseram que consumiram mais kits de feijoada (45,8%), logo à frente do bacon com 35,4%, quase 15% linguiça calabresa e 4,2% linguiça paio.

**Tabela 5: Produtos defumados mais Consumidos.**

<b>Produto</b>	<b>Porcentagem</b>
Kits de feijoada	45,8%
Bacon	35,4%
Linguiça Calabresa	14,6%
Linguiça Paio	4,2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Próprio Autor

No geral, 25% dos entrevistados consumiram mais de um produto defumado quando estes estavam no mercado, pois marcaram mais de uma alternativa no questionário. Dos 20% que não degustaram os defumados, 75% deles disseram que gostariam de experimentar.

**Tabela 6: Gostaria de experimentar produtos defumados?**

<b>Resposta</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	75%
Não	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Próprio Autor

Ainda sobre produtos defumados, os clientes que degustaram avaliaram estes como ótimos, bons, ruins ou péssimos.

**Tabela 7: Avaliação dos produtos defumados consumidos.**

<b>Avaliação</b>	<b>Porcentagem</b>
Ótimo	33,33%
Bom	41,67%
Ruim	25,00%
Péssimo	-
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Próprio Autor

Responderam também se queriam que os produtos defumados voltassem ao mercado e qual seria o de sua preferência. Fazendo o somatório observou-se que um terço dos clientes marcou mais de um produto.

**Tabela 8: Avaliação da volta de defumados ao mercado.**

<b>Resposta</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim, gostaria que os produtos voltassem ao mercado à minha disposição.	75%
Não, porque acho os defumados ruins ou porque não gosto tipo de produto.	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Próprio Autor

**Tabela 9: Preferência em Defumados.**

<b>Produto</b>	<b>Porcentagem</b>
Kits de feijoada	50%
Bacon	31,67%
Linguiça Calabresa	10%
Linguiça Paio	8,33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Próprio Autor

Nas perguntas abertas, onde se ouviu várias melhorias que poderiam ser feitas, sugestões, críticas e pouquíssimos elogios, houve entrevistados que não quiseram se expressar, deixando em branco, perfazendo um total de 30%.

**Tabela 10: Opiniões dos clientes nas perguntas abertas.**

<b>Respostas que mais apareceram no questionário</b>	<b>Porcentagem</b>
Melhorar preço	7,14%
Melhorar sabor	7,14%
Reduzir o sal	4,76%
Reduzir gordura	9,52%
Reduzir os corantes	2,38%
Diversificar produtos, ou seja, oferecer mais produtos.	31%
Gostaria de alterar nada, está bom.	4,76%
Manter o preço e melhorar a qualidade	23,81%
Voltar a produzir produtos defumados	9,52%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fonte: Próprio Autor**

Os dois clientes diretos entrevistados avaliaram se os produtos têm uma boa rotatividade, se estão satisfeitos com os preços e prazos praticados pela empresa. Ambos disseram que a venda dos produtos são boas, os preços estão razoáveis e que todas as vezes que tem um aumento de preço é repassado para o consumidor final. Lembraram que poderia ser um pouco maior o prazo de pagamento de seus pedidos, porque nem sempre vende à vista e normalmente este é de 30 dias.

### **5.1.3 Funcionários**

Como já relatado anteriormente, ao todo são cinco pessoas que trabalham para o desenvolvimento do negócio e todos têm sua função preestabelecida.

O proprietário é responsável por tomar decisões em todos os níveis, sendo o Gerente Administrativo e o principal administrador e chefe do negócio. Algumas vezes, nos momentos livres ele também supervisiona e ajuda na produção dos produtos. E a proprietária é responsável por tomar decisões envolvendo clientes e vendas. Exercendo também um cargo de chefia, sempre auxilia nas entregas e atua como vendedora. Por todas essas funções, seu cargo é o de Gerente Geral.

O Supervisor Geral, o filho dos sócios, é responsável por contribuir nas decisões principalmente na área de produção, trabalhando diretamente com o Auxiliar de Produção. Ele afirma que gosta muito do que faz e está satisfeito com a sua função. Falou também que sempre existem oportunidades para tomar decisões independentes, expressar opiniões e ideias para melhorias no ambiente de trabalho a qualquer tempo. Considera seu trabalho um pouco estressante, seus colegas são competentes, mas às vezes deixam a desejar.

Quanto à sua carga horária, ela é equilibrada, trabalhando cerca de 40 horas por semana. Disse que está satisfeito com seu salário e que quando faz algo que valoriza a empresa é recompensado financeiramente e moralmente. Perguntado pela gestão da empresa, disse que é ótima e que “está tudo indo bem”. Segundo ele, seria ideal participar de cursos de capacitação e como funcionário espera que a Indústria e Comércio de Frios Ltda. melhore cada vez mais seus resultados para que ele também tenha bons retornos.

O Vendedor, o genro dos sócios, é responsável por vender e entregar produtos, principalmente para clientes de outras cidades da região que são atendidas pela empresa. Este informou que gosta muito do que faz e está satisfeito com sua função, contudo anseia por oportunidades ainda melhores. Disse também que às vezes tem chance de tomar decisões independentes e que sempre existe espaço para expor ideias sobre melhorias no ambiente de trabalho, mas não se sente muito bem para expressá-las porque passa a maior parte do seu tempo em trabalhos externos.

Nota que seu trabalho é um pouco estressante, já que lida com alguns clientes muito exigentes e com algumas viagens longas. Considera sua carga horária equilibrada, trabalhando pouco mais de 40 horas semanais, entretanto em dias de viagens, trabalha mais de 8 horas por dia. Considera seus colegas de trabalho competentes e nas ocasiões onde realiza um bom trabalho ou faz algo que valoriza a empresa é recompensado apenas moralmente. Falou que seu salário não é tão bom, porque gostaria de ser recompensado melhor por suas horas extras de algumas viagens.

O Vendedor ainda afirma o seguinte:

*“A gestão da empresa é boa, não ótima, uma vez que os proprietários não sabem organizar muito bem os salários dos funcionários, ganhando mais aquele que determinadas ocasiões trabalham menos”.*

O Auxiliar de Produção tem a função de auxiliar em todo o processo de elaboração dos produtos, desde a fase de fabricação, como a quantidade certa de cada ingrediente, até a embalagem. Ele disse que gosta do que faz, está satisfeito com a função que exerce dentro da empresa. Porém existe pouco espaço para tomar decisões independentes e gostaria de expor ideias que melhorassem seu ambiente de trabalho. Crê que seu trabalho é um pouco estressante, pois a cobrança por produção é exagerada, às vezes, e sua carga horária ultrapassa 40 horas. Avalia seus colegas de trabalho como competentes, porém considera que trabalha mais do que eles. A principal reclamação é a forma com que seus patrões o recompensam. Ele é recompensado moralmente, mas gostaria de ser valorizado também financeiramente:

*“Não acho o salário tão bom pela quantidade de trabalho, mesmo porque, não me recompensam em dinheiro quando faço alguma coisa diferente que possa valorizar a empresa”*. (Auxiliar de Produção).

Espera que os sócios melhorem sua gestão para que a empresa continue crescendo e mantenha emprego com um salário melhor. Conforme sua fala:

*“A forma como administram o negócio não é excelente e acho que poderia melhorar ainda mais. Espero que ela continue crescendo para que eu cresça também”*. (Auxiliar de Produção).

Avaliando-se as respostas dos funcionários todos responderam que consideram seu trabalho muito importante, que têm material suficiente para trabalhar, seus chefes e colegas de trabalho dão muito apoio quando existe uma tarefa mais difícil e que nenhum participa ou participou de cursos de capacitação.

## **6 MAPA ESTRATÉGICO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FRIOS LTDA**

Com base em todos os dados e informações levantadas sobre a empresa, assentou-se com os sócios para uma nova conversa. A partir desse momento foi desenvolvido um mapa estratégico do Balanced Scorecard definindo os objetivos estratégicos a serem alcançados pela Indústria e Comércio de Frios Ltda.

**MAPA ESTRATÉGICO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FRIOS LTDA.**

<p><b>Missão:</b> Garantir a excelência na fabricação de frios e na entrega do produto, fornecendo produtos de qualidade evitando a sua falta nos supermercados na busca da satisfação dos clientes, colaboradores e também dos proprietários.</p>		<p><b>VISÃO:</b> "Ser uma das melhores empresas em fabricação e comercialização de frios a base de carne suína e de frango da região e de geração de valor aos proprietários, colaboradores e clientes".</p> <p><b>VALORES:</b> Entregar produtos de qualidade a preços acessíveis; Respeitar e valorizar os funcionários; Valorização da marca; Proporcionar maior lucro aos proprietários; Maximização dos Resultados sempre.</p>		
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Medidas</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
<p><b>FINANCEIRO:</b> <i>"Para ter sucesso financeiramente como à empresa deve aparecer para os sócios"?</i></p>	Melhora na gestão de custos para contratar funcionários permanentes e compra de novos equipamentos (imobilizados que trazem retornos);	Rever todos os gastos/despesas;	Reduzir e/ou Cortar despesas/gastos desnecessários. (03 meses);	Gerente Administrativo e Gerente Geral executam as metas e avalia resultados relacionados ao financeiro.
	Separação de despesas pessoais de despesas/custos da empresa;	Estudar formas de separação de despesas;	Retirar todas as despesas pessoais vinculadas com a empresa (04 meses); Alocar despesas pessoais ao pró-labore (06 meses);	Supervisor Geral tem "carta branca para auxiliar e expor ideias"; Gerente Administrativo e Gerente Geral executam as metas e avalia resultados;
	Aumento das vendas, principalmente os produtos com menos influencia no faturamento;	Rever a qualidade dos produtos; Estudar meios de inclusão de novos produtos;	Corrigir erros e/ou falhas na qualidade, tanto dos insumos quanto dos produtos finais (06 meses); Incluir produtos diferenciados (10 meses).	Processo de controle de qualidade: Supervisor Geral e Auxiliar de Produção executam e avaliam os resultados.
	Aumentar o faturamento nos períodos mais quentes;	Estudar a maneira de divulgação e valorização dos produtos;	Realizar promoções, propagandas e mais visitas a clientes diretos (05 meses);	Processo de Criação de Novos Produtos: Todos os colaboradores podem auxiliar na criação e escolha.
	Aumento da carteira de clientes para aumento no faturamento.	Rever a quantidade de visitas a clientes diretos;	Aumentar as visitas a clientes existentes (08 meses); Realizar mais visita a possíveis clientes (08 meses);	Quem toma a decisão final e avalia os resultados é o Gerente Administrativo;
	Diminuição de custos de matéria prima que consomem boa parte do faturamento;	Rever gastos de matéria prima;	Reduzir em 90% desperdícios de matéria prima (05 meses).	Gerente Geral e Vendedor executam as tarefas. Gerente Administrativo avalia os resultados;
Evidenciação maior da realidade financeira do negócio;	Rever as ferramentas de controle financeiro e estudar o uso de novas ferramentas;	Corrigir falhas na gestão (03 meses);	Supervisor Geral e Auxiliar de Produção executam as metas; Gerente Administrativo avalia os resultados;	
Melhora na verificação de recebimentos e pagamentos;	Rever as metodologias de verificação de vendas e compras.	Evitar usar somente ferramentas manuais e utilizar de meios informatizados para controle: Planilhas no Microsoft Excel (03 meses); Realizar controles diários e mensais (03 meses); Implantar a ferramenta de fluxo de caixa (03 meses).	Gerente Administrativo e Gerente Geral executam as tarefas e avaliam os resultados. O Supervisor Geral auxilia na implantação.	

**Tabela 11: Mapa Estratégico do Financeiro.**

Perspectiva	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
<p><b>CLIENTES:</b> <i>"Para cumprir nossa visão, como devemos aparecer para nossos clientes"?</i></p>	<p>Melhora na qualidade, fazendo com que os produtos sejam considerados ótimos;</p> <p>Redução no grau de insatisfação dos produtos;</p> <p>Melhora nos produtos com menos sal e gordura;</p> <p>Melhora e/ou manutenção do preço sem deixar perder qualidade;</p> <p>Diversificação de produtos;</p> <p>Melhora no prazo de pagamento de pedidos de seus clientes diretos;</p> <p>Valorizar ainda mais a marca;</p> <p>Melhora no atendimento de clientes de outras cidades.</p>	<p>Estudar/Rever todo o processo de fabricação de produtos;</p> <p>Rever a quantidade de ingredientes para cada produto;</p> <p>Rever com os fornecedores mais qualidade nos insumos;</p> <p>Rever/Estudar preços com fornecedores.</p> <p>Verificar a criação de novos produtos;</p> <p>Verificar a viabilidade de voltar a produzir e comercializar produtos defumados;</p> <p>Rever prazos com os fornecedores;</p> <p>Rever/Estudar prazos com Clientes diretos;</p> <p>Estudar a realização de propagandas nos meios de comunicação;</p> <p>Estudar viabilidade de contratar outro colaborador de vendas.</p>	<p>Corrigir erros e/ou falhas em todo o processo produtivo (02 Meses);</p> <p>Melhorar qualidade nos insumos e se não for possível trocar de fornecedores (06 meses);</p> <p>Reduzir o preço dos insumos negociando com os fornecedores sem perder qualidade (03 meses);</p> <p>Criar novos produtos; (06 meses);</p> <p>Adquirir equipamentos novos conforme legislação da ANVISA para produção de defumados (36 meses);</p> <p>Aumentar prazo de recebimento das vendas dos clientes diretos (04 meses);</p> <p>Criar site próprio e utilizar de redes sociais como forma de propaganda (02 meses)</p> <p>Contratar emissoras de rádio e jornais para propaganda (06 meses);</p> <p>Contratar funcionário para as vendas. (12 meses).</p>	<p>Supervisor Geral e Auxiliar de Produção executam as metas e avalia resultados relacionados à produção;</p> <p>Gerente Administrativo executa as metas e avaliam resultados relacionados a fornecedores;</p> <p>Processo de criação de novos produtos: Todos da empresa por meio de reuniões;</p> <p>Processo de compra de novos equipamentos: Gerente Administrativo com auxílio da Gerente Geral e Supervisor Geral;</p> <p>Gerente Geral e o Vendedor executam as metas e avaliam resultados relacionados a clientes;</p> <p>Processo de escolha de meios de comunicação: Gerente Geral e Vendedor;</p> <p>Processo de contratação de funcionário para vendas: Gerente Administrativo e Gerente Geral.</p>

**Tabela 12: Mapa Estratégico dos Clientes.**

Perspectiva	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
<p><b>PROCESSOS INTERNOS:</b> <i>"Para satisfazer aos sócios e clientes, que processos devem ser aperfeiçoados?"</i></p>	<p>Controlar os estoques existentes;</p> <p>Excelência na quantidade a ser produzida;</p> <p>Melhora na tomada de decisão na empresa;</p> <p>Melhorias no processo de produção: busca de excelência na produção de produtos;</p> <p>Excelência processo de entrega dos pedidos;</p> <p>Excelência em controles de atividades internas: busca contínua de melhorias em processos;</p>	<p>Rever / Estudar formas de controle de entrada e saída de produtos;</p> <p>Estudar outras/Rever as informações utilizadas para decidir o quanto produzir.</p> <p>Estudar/Rever a tomada de decisão dentro da empresa; Estudar a implantação de ferramentas de ajuda no processo decisório.</p> <p>Estudar viabilidade de contratar outros auxiliares de produção; Rever possíveis falhas humanas;</p> <p>Estudar novos/ Rever prazos de entrega; Rever o estoque de produtos acabados;</p> <p>Rever todas as informações / ferramentas de controles utilizadas ou que possam ser utilizadas para controle de atividades.</p>	<p>Implantar a Gestão de Compras e Estoques utilizando-se de meios informatizados (08 meses);</p> <p>Realizar de programações (relatórios) semanais e diárias de pedidos para o dia ou semana seguinte respectivamente. (04 meses);</p> <p>Contratar um consultor empresarial para implantar ferramentas de gestão que criam relatórios como auxílio na tomada de decisão (12 meses);</p> <p>Embasar as decisões: utilizar de dados e informações fornecidas por estes relatórios e caso não consiga implantação, realizar especulações de mercado (12 meses);</p> <p>Contratar funcionário para a produção como forma de redução de dificuldades nos períodos sazonais de vendas. (14 meses); Corrigir as falhas no processo produtivo (03 meses);</p> <p>Reduzir os prazos de entrega para pedidos maiores e/ou de outras cidades atendias: entregas mais rápida (12 meses);</p> <p>Comprar mais um veículo para entrega de produtos (36 meses);</p> <p>Realizar um controle da quantidade de produtos acabados, implantando o estoque mínimo, por meio de uma média de produtos vendidos em um determinado período (12 meses);</p> <p>Inserir ferramentas de gestão empresarial para controles de atividades (12 meses);</p>	<p>Supervisor Geral executa as tarefas e o Gerente Administrativo avalia os resultados;</p> <p>Gerente Geral e Vendedor executam as metas e o Gerente Administrativo avalia os resultados;</p> <p>O Consultor implanta a ferramenta e o Gerente Administrativo executa e avalia os resultados;</p> <p>Processo de contratação de funcionário para a produção: Supervisor Geral e Gerente Administrativo;</p> <p>As metas relacionadas à vendas/entregas de produtos quem executa é o Vendedor e a Gerente Geral.</p> <p>Relacionadas à produção quem executa é o Supervisor Geral. Demais metas quem executa é o Gerente Administrativo. Os quatro colaboradores, em conjunto, avaliam os resultados.</p> <p>Todos os colaboradores da empresa devem dar suas ideias. Quem executa e avalia resultados é o Gerente Administrativo e Supervisor Geral.</p>

**Tabela 13: Mapa Estratégico dos Processos Internos.**

Perspectiva	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
<p><b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO:</b>  <i>"Para cumprir nossa visão, devemos garantir nossa habilidade para mudar e melhorar".</i></p>	<p>Maior geração de valor e satisfação dos Funcionários;</p>	<p>Rever/ Estudar maneiras, medidas ou formas de valorização dos funcionários;  Rever / Estudar as queixas dos funcionários: pesquisar/mensurar o grau de satisfação ou insatisfação;  Rever/Estudar os motivos principais da sazonalidade de funcionários da produção.</p>	<p>Proporcionar condições para os funcionários realizarem cursos de capacitação: incentivo moral (01 mês) e incentivo financeiro (14 meses);  Recompensar, além de elogios (recompensa moral), também financeiramente todos os funcionários que realizarem tarefas diferenciadas de geração de valor a empresa (12 meses);  Realizar um plano de cargos e salários para reduzir diferenças salariais importantes (20 meses);  Realizar brincadeiras, jogos e dinâmicas entre os colaboradores para redução do stress e melhor relação entre eles (03 meses);  Implantar a caixa de sugestões (01 mês);  Realizar palestras de motivação (06 meses);  Entrevistar o funcionário após o pedido de demissão (03 meses);</p>	<p>Todos os colaboradores devem participar das metas, podendo fornecer opiniões, ideias e sugestões. Gerente Geral e Gerente Administrativo avaliam os resultados.</p>
	<p>Maior geração de valor e satisfação dos Clientes;</p>	<p>Rever/ Estudar maneiras, medidas ou formas de valorização e criação de valor aos Clientes diretos e Clientes finais;</p>	<p>Realização de questionários de avaliação do grau de satisfação dos clientes antes (01 mês) e depois das mudanças (18 meses);</p>	<p>Gerente Geral e Vendedor podem executar e dependendo da viabilidade financeira podem contratar alguém para isso.</p> <p>O Gerente Administrativo avalia os resultados juntamente com a Gerente Geral e Supervisor Geral.</p>
	<p>Maior geração de Valor aos Proprietários;</p>	<p>Rever/ Estudar maneiras, medidas ou formas de criação de valor ao negócio que trazem retornos aos proprietários.</p>	<p>Realizar um melhor controle financeiro e interno de atividades por meio de adoção de ferramentas de gestão empresarial para uma excelência e um conhecimento real do negócio: completar/aprimorar a administração do negócio (36 meses).</p>	<p>Gerente Administrativo e Gerente Geral executam as metas e avaliam os resultados. Demais funcionários podem auxiliar no processo, mas não tomam a decisão final.</p>

**Tabela 14: Mapa Estratégico de Aprendizado e Crescimento.**

## 7 CONCLUSÃO

As decisões estratégicas são de fundamental importância para o desempenho de uma empresa. Numa visão mais aprofundada o Balanced Scorecard (BSC) serve como uma ferramenta auxiliar no processo decisório, sendo de grande valia, pois especifica as ações que auxiliarão na rotina da empresa.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, por meio de pesquisa caracterizada como qualitativa e quantitativa, procurou-se diagnosticar o processo de tomada de decisão de uma empresa no município de Formiga – MG.

Em busca desse objetivo e uma análise mais profunda da empresa ouviram-se os clientes, funcionários e sócios da empresa através da utilização de procedimentos metodológicos.

Utilizando-se o método de entrevista não estruturada e conversas com os sócios da empresa, observou-se que o negócio é bom, porém acredita-se que poderia melhorar a sua gestão. Isso é devido a empresa não ter muito controle de suas atividades, não evidenciar sua verdadeira realidade financeira e uma mistura de despesas da empresa com despesas pessoais dos sócios.

Através do objetivo do trabalho verificou-se que as decisões acontecem com base nas experiências dos sócios, por meio de improvisos e acontecimentos com o tempo, isto é, à medida que os problemas vão surgindo os gestores vão tomando decisões. Infelizmente acabam não utilizando de ferramentas que poderiam auxiliá-los numa melhor gestão, como o BSC. Embora sua avaliação seja empírica, os sócios ainda procuram usar um pouco de suas anotações manuais como forma de trazer informações da empresa para apoio à decisão. O lado bom é que os sócios compreendem a necessidade de melhorias na empresa, onde sua perspectiva seria melhorar cada vez mais o negócio em busca de bons retornos.

Com a aplicação de um questionário semiestruturado aos clientes, notou-se que os produtos da empresa são bem conhecidos, tem boa aprovação e não são considerados ótimos. Porém, os clientes são exigentes e gostariam que melhorasse a qualidade do produto, voltasse a ter no mercado os produtos defumados e principalmente disponibilizar produtos diferenciados. Logo, a perspectiva do cliente perante a empresa seria melhorar ainda mais seus produtos e diversificá-los.

Aplicou-se também um questionário semiestruturado com cada um dos funcionários, além de algumas conversas informais. No geral, ambos esperam que o negócio continue

crescendo, que seus direitos de funcionário sejam mantidos e que sejam mais valorizados, sobretudo financeiramente por suas atuações mais competentes e extras. Verificou-se também que o funcionário da produção e das vendas são os que têm mais queixas da empresa. Portanto, a expectativa dos funcionários seria maior valorização e satisfação dos mesmos.

Enquanto se procurava conhecer mais sobre a empresa ocorreram algumas limitações que impediram um melhor desempenho do trabalho. As duas dificuldades maiores foram a resistência dos sócios em responder a questionamentos muito “íntimos” da empresa e o receio dos funcionários em dizer o que acham e esperam da empresa. Porém, quando assegurado o sigilo das informações prestadas, os mesmos se mostram mais à vontade e confiantes.

Acredita-se que para trabalhos futuros poder-se-ia avaliar a empresa de maneira mais profunda com a utilização também de análises financeiras e verificar quais foram os resultados para o negócio caso os sócios aceitem usar o mapa estratégico proposto neste trabalho.

## REFERENCIAS

AHLERT, FABIANO CHARLIER; KRONMEYER FILHO, OSCAR RUDY. Relações de causa e efeito no diagrama da estratégia do Balanced Scorecard. In: ENEP: Encontro nacional de engenheiros de produção, 24., 2004, Florianópolis. **Anais eletrônicos**. Florianópolis, SC, 2004. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Relacoes%20de%20causa-e-efeito%20no%20diagrama%20da%20estrategia%20do%20BSC.pdf>>. Acesso em: 25 fev.

BARROS, Aiaíl Jesus de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERNARD, Talita; SILVA, Iris Bento e BATOCCHIO, Antônio. Roteiro para implantação de Balanced Scorecard: estudo de caso em pequena empresa. **Revista de Ciência & Tecnologia**, v. 17, n. 33, p. 87-102, jan./jun.2012. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/cienciatecnologia/article/viewFile/1044/679>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira e CAZARINI, Edson Walmir. **A evolução do processo decisório**. São Paulo, 1998. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART094.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART094.pdf)>. Acesso em: 04 fev. 2015.

BRAGA, Nice. **O processo decisório em organizações brasileiras**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, RJ, jul./set. 1987. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9747/8772>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORRÊA, Kenneth. **Perspectivas do Balanced Scorecard**. Blog Administração e gestão: conceitos, métodos e teorias administrativas, 09 set. 2008. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/perspectivas-do-balanced-scorecard/>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

FERREIRA, Andreia Franklin e DEITOS, Maria Lucia Melo de Souza. Balanced Scorecard como artefato de gestão para empresa de pequeno porte. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, n. 23, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/8563>>. Acesso em: 15 out 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Fundamentos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, L. F. M. A.; GOMES, C. F. S. & ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

HELMANN, Kurtt Schamne e MARÇAL, Rui Francisco Martins. Método multicritério de apoio à decisão na gestão da manutenção: Aplicação do método ELECTRE I na seleção de

equipamentos críticos para processo. **Gestão industrial**, v. 3, n. 1, jan./mar. 2007. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/86/83>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócio. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Planejamento estratégico**: Enfrentando problemas com a estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. p. 73-94. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=ZGnhM8L9l\\_gC&pg=PA73&lpg=PA73&dq=%22planejamento+estrategico%22+harvard+business+review+kaplan+norton+enfrentando+problemas+com+a+estrategia&source=bl&ots=mQ45wwK9c9&sig=hnU1tYWCaqc2uueJV7AAMtqus%20Q&hl=%20pt-BR&ei=bmNmTpbNCJK4tgec0a3%20CQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&res%20num=1&ved%20=0CBgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=true](http://books.google.com.br/books?id=ZGnhM8L9l_gC&pg=PA73&lpg=PA73&dq=%22planejamento+estrategico%22+harvard+business+review+kaplan+norton+enfrentando+problemas+com+a+estrategia&source=bl&ots=mQ45wwK9c9&sig=hnU1tYWCaqc2uueJV7AAMtqus%20Q&hl=%20pt-BR&ei=bmNmTpbNCJK4tgec0a3%20CQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&res%20num=1&ved%20=0CBgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=true)>. Acesso em: 29 jul. 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, jul/ago. 2005. Disponível em: <<https://brainmass.com/file/1550245/BALANCED+SCORECARD.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

LUCIANO, Edimara Mezzono. **Mapeamento dos indicadores essenciais para diagnóstico e suporte ao processo decisório**. 2000. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2340>>. Acesso em: 02 fev. 2015.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2010.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, Leandro Costa Da. Balanced Scorecard e o Processo Estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v.10, n.4, p.61-73, out./dez. 2003. Disponível em: <[http://www.profjayrfigueiredo.com.br/EST\\_AC\\_06.pdf](http://www.profjayrfigueiredo.com.br/EST_AC_06.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2015.

# *APÊNDICES*

**QUESTIONÁRIO A: Clientes.**

Pergunta essencial: Como eles veem a empresa?

1. Qual produto da Indústria e Comércio de Frios Ltda que você mais consome ou já consumiu com mais frequência?
  - a)  Linguiça fina de Pernil
  - b)  Linguiça fina de Frango
  - c)  Linguiça Toscana de Churrasco
  - d)  Cortes congelados, como pernil, lombo, suam e etc.
2. De zero a dez, qual nota você dá ao produto que você mais consome?
  - a)  0 á 2
  - b)  3 á 5
  - c)  6 á 8
  - d)  9 á 10
3. O que você acha dos produtos da Indústria e Comércio de Frios Ltda em geral?
  - a)  Ótimo
  - b)  Bom
  - c)  Ruim
  - d)  Péssimo
4. Você já consumiu um produto da Indústria e Comércio de Frios Ltda e não gostou? Se sim, justifique brevemente.
  - a)  Não.
  - b)  Sim. Por quê? \_\_\_\_\_
5. Quanto aos produtos, você acha que melhorou ou piorou nos últimos tempos (03 anos)?
  - a)  Melhorou.
  - b)  Piorou.
  - c)  Nenhuma alteração. Continua o mesmo.
    - 5.1. O que piorou ou melhorou?
      - a)  Preço
      - b)  Sabor, como tempero.
      - c)  Preço + Sabor.
      - d)  Outro. O que? \_\_\_\_\_
6. Á algum tempo a empresa parou de fabricar kits de feijoada, bacon, paio, linguiça calabresa, etc. Você chegou a consumir algum desses produtos defumados?
  - a)  Sim
  - b)  Não
    - 6.1. Se sim, qual produto você consumiu?
      - a)  Kits de feijoada
      - b)  Bacon
      - c)  Linguiça Paio.
      - d)  Linguiça Calabresa.
    - 6.2. E você que nunca experimentou os produtos defumados, gostaria estivessem disponíveis pra você experimentar?
      - a)  Sim.
      - b)  Não.

7. O que você achou desses produtos quando você consumiu?
- a)  Ótimo
  - b)  Bom
  - c)  Ruim
  - d)  Péssimo
8. Você gostaria que algum desses produtos defumados voltasse ao mercado?
- a)  Sim
  - b)  Não
9. Qual produto defumado você gostaria que voltasse ou que estivesse disponível pra você? Dê sua preferencia.
- a)  kits de feijoada
  - b)  Bacon
  - c)  Linguiça Paio.
  - d)  Linguiça Calabresa.
10. O que você gostaria que melhorasse para que você consuma mais os produtos da Industria e Comercio de Frios Ltda lhe trazendo maior satisfação.

---

---

---

11. Quanto aos produtos, qual a sugestão ou crítica você daria para a empresa?

---

---

---

**QUESTIONÁRIO B: Funcionários.**

1. Qual é a função que você trabalha? O que você faz na empresa?  

---
2. Defina o grau de importância do seu trabalho pra você.  
 Muito importante.  
 Um pouco importante.  
 Sem importância.
3. Você gosta do que você faz?  
 Sim, muito  
 Um pouco  
 Nem um pouco
4. Existe espaço ou alguma oportunidade de você tomar decisões independentes?  
 Sim, sempre existe.  
 Às vezes existe.  
 Não, Nunca existe.  
4.1. Se não, você gostaria de ter esse espaço?  
 Sim             Não
5. Existe espaço para que você dê suas opiniões e ideias que poderiam melhorar ainda mais seu ambiente de trabalho?  
 Sim, sempre existe.  
 Às vezes existe.  
 Não, Nunca existe.  
5.1. Se sim, qual momento você expressa essas opiniões?  
 Somente em reuniões  
 A qualquer instante, tenho muita liberdade para falar.  
5.2. Se não, você gostaria de ter esse espaço?  
 Sim             Não
6. 4. Você tem material de trabalho suficiente ou precisa de mais.  
 Sim. Tenho material suficiente  
 Não. É necessário mais material
7. Seu trabalho é estressante?  
 Sim, muito  
 Um pouco  
 Nem um pouco
8. O seus chefes dão apoio ou ajudam você em uma tarefa mais difícil quando necessário?  
 Sim, muito  
 Pouco  
 Nunca apoiam, sempre resolvo sozinho.  
8.1. E seus colegas de trabalho?  
 Sim, muito  
 Pouco  
 Nunca apoiam, sempre resolvo sozinho.
9. Você acha que seus colegas de trabalho são competentes?  
 Sim, muito  
 Um pouco  
 Não são competentes

10. Como é sua relação/convivência com colegas de trabalho?  
 Ótima  
 Boa  
 Ruim  
 Péssima
- 10.1. E com seus chefes?  
 Ótima  
 Boa  
 Ruim  
 Péssima
11. Você acha sua carga horária de trabalho equilibrada?  
 Sim  
 Não, acredito que trabalho em excesso ou que devia trabalhar menos.
12. 15. Você trabalha mais de 40 horas por semana, menos de 40 horas por semana ou cerca de 40 horas por semana?  
 Mais  
 Menos  
 Cerca de 40 horas
13. Como você é recompensado quando faz um bom trabalho e/ou algo que valoriza a empresa?  
 Sou recompensado financeiramente  
 Sou recompensado moralmente, recebo vários elogios e agradecimentos.  
 Não sou recompensado de nenhuma forma.
14. Você é satisfeito com seu salário?  
 Sim, muito  
 Um pouco  
 Não sou satisfeito.
15. No geral você é satisfeito com seu trabalho, com a função que você exerce?  
 Sim, muito  
 Um pouco  
 Não sou satisfeito.
16. Como você avalia a gestão da empresa?  
 Excelente  
 Ótima  
 Boa  
 Ruim  
 Péssima
17. Você já participou ou participa de cursos de capacitação?  
 Sim  Não
- 17.1. Se não, você tem interesse de participar de algum curso que melhorasse o seu desempenho no trabalho?  
 Sim  Não
18. O que você gostaria que melhorasse para evitar stress?
- 
- 
- 
-

19. Como você gostaria de ser valorizado pela empresa?

---

---

---

---

20. O que você espera da empresa?

---

---

---

***ENTREVISTA A: Sócios da empresa.***

1. Qual é o número de sócios?
2. O número de funcionários tem sofrido ou sofreu alguma alteração nos últimos anos?
3. A empresa acha necessário contratar mais funcionários?
4. Quais produtos a empresa produz e comercializa?
5. Quando a empresa produz seus produtos, existe um controle para que tenha sempre a mesma quantidade de insumos para qualquer lote? (como: sal, gordura, etc.).
6. Quanto às vendas, existe sazonalidade (oscilação)?
7. Como é o recebimento das vendas?
8. Como funciona a venda e entrega de produtos?
9. A produção dos produtos é feita aleatoriamente, por media de vendas ou somente na quantidade de pedidos?
10. O preço dos produtos que são vendidos à vista é o mesmo preço dos vendidos à prazo?
11. A empresa consegue ou percebe quando um cliente atrasa?
12. Qual a média de faturamento anual e mensal? (Média da Receita ou Vendas brutas)
13. Quanto custa os produtos vendidos? Ou seja, do total faturado quanto é pago a fornecedores ou custos diretamente ligados a produção?
14. Qual é o prazo que os fornecedores costumam dar para liquidar débitos? Quem determina esse prazo?
15. O prazo de pagamento de fornecedores é menor, igual ou maior que o prazo de recebimento das vendas?
16. Pelos dados contábeis, isto é, os balanços fornecidos pelo contador, a empresa apresenta um grande valor em estoque (cerca de R\$340.000,00). Realmente é esse valor?
17. É realizado algum tipo de controle financeiro ou controle de atividades interno?
18. Se a empresa controla a entrada e saída de dinheiro somente por extrato bancário e anotações em caderno, quer dizer que vocês não utilizam da ferramenta de fluxo de caixa. Isso é verdade?
19. Quais controles financeiros são utilizados?
20. Os balancetes contábeis são analisados para tomar decisões? Como são tomadas as decisões na empresa? São baseadas em alguma informação?
21. Caso a empresa perceba que seus resultados não são satisfatórios, quais medidas são tomadas? Existe algum planejamento para o futuro?
22. Quanto ao pró-labore, ou seja, as remunerações do trabalho realizado pelos sócios, como funcionam?
23. Como vocês avaliam o desempenho geral da empresa?

***ENTREVISTA B: Questionamento para clientes diretos.***

1. Como é a rotatividade ou a saída dos produtos da Indústria e Comercio de Frios Ltda
2. O que você acha dos preços praticados pela empresa.
3. Quando a Indústria e Comercio de Frios Ltda. aumenta o preço o que você faz?
4. O que você acha dos prazos que a Indústria e Comercio de Frios Ltda te fornece para pagamento dos produtos.