

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

FERNANDA CARDOSO VENÂNCIO

**VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES GERENCIAIS EM UMA
INDÚSTRIA DO RAMO DE METALURGIA.**

CURITIBA

2014.

FERNANDA CARDOSO VENÂNCIO

**VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES GERENCIAIS EM UMA
INDÚSTRIA DO RAMO DE METALURGIA.**

Projeto apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Egon Walter Wildauer, Dr.

**CURITIBA
2014.**

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado ao meu marido e a minha família, pelo apoio e compreensão dos momentos difíceis que passei. Dedico também aos queridos mestres e amigos que nos auxiliaram por meio do conhecimento e incentivo para que fosse possível concretizar este projeto.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente desejo agradecer a Deus por ter guiado meus caminhos e me fortalecido em todos os momentos de dificuldade ao longo deste projeto.

Agradeço aos meus pais que contribuíram de forma grandiosa para a concretização deste projeto, incentivando-me a alcançar meus objetivos e nunca desistir dos meus sonhos.

Ao meu amado Rodrigo, o eterno sentimento de gratidão pelo apoio, carinho e compreensão dos meus momentos de ausência do convívio familiar para me dedicar ao desenvolvimento deste projeto de especialização.

Em especial ao Doutor Egon Walter Wildauer, meu orientador, que possibilitou esta conquista por meio de sua dedicação constante, conhecimento compartilhado, apoio nos momentos difíceis, paciência, bom humor, tempo e disposição para auxiliar no desenvolvimento deste projeto.

Agradeço aos docentes do curso de especialização em Gestão de negócios da UFPR, responsáveis por grande parte de minha especialização, por meio da transmissão de conhecimentos e pela postura ética e profissional.

Aos amigos pelo apoio, esforço, alegria e disposição que contribuíram para o desenvolvimento deste projeto.

E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho de especialização.

“Foi o tempo que dedicastes à tua rosa que a fez tão importante”

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

VENANCIO, Fernanda Cardoso. *Viabilidade da Implantação de Controles Gerenciais em uma Indústria do Ramo de Metalurgia*. 2014. 90 p. Curso de Especialização em Gestão de Negócios. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná.

O presente projeto demonstra a importância da ferramenta BSC e do planejamento estratégico para o gerenciamento empresarial e analisa a viabilidade da implantação de controles gerenciais em uma pequena indústria do ramo de metalurgia denominada Alfa Metais. Vislumbrou-se esta oportunidade devido à necessidade de ferramentas gerenciais que possam auxiliar os processos de planejamento e gestão, com finalidade de direcionar a organização ao alcance de seus objetivos. Grande parte das micro e pequenas empresas no mercado possuem aspectos familiares e despreparo no planejamento para gerir os negócios. No presente estudo de caso, a indústria foi instituída sem planejamento, conhecimentos administrativos e financeiros necessários para gerenciar os negócios. O embasamento teórico deste projeto utilizou definições de diversos autores das diferentes áreas da Administração, buscando a construção dos conceitos a serem desenvolvidos por meio do planejamento estratégico, controles internos e principais conceitos do Balanced Scorecard. Posteriormente a revisão da literatura, foi realizada a definição da missão, visão e estratégia da organização. Foi desenvolvida também a construção do mapa estratégico, dos indicadores de desempenho, das métricas e ações de melhoria nos processos. Após o desenvolvimento de todos os procedimentos relacionados à implantação do BCS constatou-se que é possível realizar melhorias na gestão administrativa e nos processos internos da organização e adequar os controles gerenciais, desde que todos os envolvidos no processo compreendam a estratégia da organização e se responsabilizem por suas atividades de forma a atingir os resultados almejados pela organização.

Palavras-chave: Balanced scorecard, indicadores de desempenho, planejamento estratégico.

ABSTRACT

This project demonstrates the importance of BSC and strategic planning tool for business management and examines the feasibility of implementation of management controls on the branch of a small metalworking industry called Alpha Metals. Glimpsed up this opportunity because of the need for management tools that can assist the planning and management, with the purpose of directing the organization to achieve its objectives. Much of the micro and small business marketing aspects have family planning and unprepared to manage the business. In this case study, the industry was established without planning, and financial management skills necessary to manage the business. The theoretical foundation of this project used definitions of various authors from different areas of Administration, seeking the construction of concepts to be developed through the strategic planning, internal controls and main concepts of the Balanced Scorecard. Subsequently the literature, the definition of the mission, vision and strategy of the organization was held. Building the strategy map, performance indicators, metrics and process improvement actions was also developed. After the development of all procedures related to implementation of the BCS was found that it is possible to make improvements in the administration and in the internal processes of the organization and tailor management controls, provided that everyone involved in the process understand the organization's strategy and take responsibility for their activities in order to achieve the results desired by the organization.

Keywords: Balanced scorecard, performance indicators, strategic planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Funções de um sistema de informação.....	24
Figura 02 – Perspectiva do Balanced Scorecard.....	26
Figura 03 – Estrutura do Mapa Estratégico.....	36
Figura 04 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter	39
Figura 05 – Diagrama da Análise SWOT.....	42
Figura 06 – Organograma da empresa	51
Figura 07 – Fluxograma de atendimento ao cliente.....	54
Figura 08 – Fluxograma de fechamento de vendas.....	57
Figura 09 – Fluxograma do processo de produção.....	60
Figura 10 – Mapa estratégico.....	81
Figura 11 – Estrutura do planejamento estratégico.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Definição das cinco forças de Porter.....	40
Quadro 02 – Simbologia do Fluxograma.....	44
Quadro 03 – Análise SWOT	71
Quadro 04 – Análise SWOT	72
Quadro 05 – Objetivos estratégicos sob a perspectiva financeira.....	74
Quadro 06 – Objetivos estratégicos sob a perspectiva do cliente.....	75
Quadro 07 – Objetivos estratégicos sob a perspectiva de processos internos.....	76
Quadro 08 – Objetivos estratégicos sob a perspectiva de aprendizado e crescimento.....	77
Quadro 09 – Balanced Scorecard: Indicadores, Metas e Plano de Ações.....	79
Quadro 10 – Balanced Scorecard: Indicadores, Metas e Plano de Ações.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICPA	Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
BSC	Balanced Scorecard
DRE	Demonstração de Resultado do Exercício
IBGE	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MKT	Marketing
ROI	Retorno Sobre o Investimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESI	Serviço Social da Indústria
SIG	Sistema de Informação Gerencial
SWOT	Strenghts, Weakenesses, Opportunities, Threats ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.2 PROBLEMA	16
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA	18
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 Objetivo Geral.....	18
1.4.2 Objetivos Específicos	18
1.5 JUSTIFICATIVA	19
2. LITERATURA PERTINENTE	20
2.1 CONTROLES GERENCIAIS.....	20
2.2 CONTROLES INTERNOS	21
2.2.1 CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS	22
2.2.2 PROCEDIMENTOS DE CONTROLE INTERNO	22
2.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL.....	23
2.3.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA PEQUENAS EMPRESAS.....	24
2.4 BALANCED SCORECARD	25
2.4.1 AS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	26
2.4.1.1 Perspectiva Financeira	26
2.4.1.2 Perspectiva dos Clientes	27
2.4.1.3 Perspectiva dos Processos Internos.....	28
2.4.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	29
2.4.2 BENEFÍCIOS DO BALANCED SCORECARD.....	29
2.4.3 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BSC	30
2.4.3.1 Arquitetura do programa.....	30
2.4.3.2 Definição dos objetivos estratégicos.....	30
2.4.3.3 Escolha de indicadores estratégicos	31
2.4.3.4 Elaboração do plano de implantação.....	31
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	31
2.5.1 Identidade Organizacional	32
2.5.1.1 Missão	32
2.5.1.2 Visão.....	33

2.5.1.3	Valores	33
2.5.2	Análise do Ambiente Externo	34
2.5.3	Análise do Ambiente Interno.....	34
2.5.4	Objetivos Estratégicos	35
2.5.6	Fatores Críticos de Sucesso.....	37
2.5.7	As cinco forças de Porter.....	38
2.5.8	Análise SWOT	41
2.6	FLUXOGRAMAS	43
3.	METODOLOGIA	45
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	45
3.1.1	Abordagem Metodológica.....	45
3.1.2	Objetivos de Pesquisa	46
3.1.3	Procedimentos de Pesquisa	47
3.1.4	Critérios de seleção da amostra, coleta e análise dos dados.....	48
4.	BALANCED SCORECARD - VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO	50
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	50
4.2	DESCRIÇÃO DOS SETORES DA EMPRESA	51
4.2.1	Direção.....	51
4.2.2	Gerência Geral	51
4.2.3	Recursos Humanos	52
4.2.4	Financeiro.....	52
4.2.5	Administrativo	52
4.2.6	Comercial	52
4.2.7	Produção	52
4.3	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS.....	53
4.3.1	Fluxograma.....	53
4.3.2	Fluxograma do Processo de Atendimento ao Cliente.....	53
4.3.3	Fluxograma do processo administrativo – Fechamento de Vendas	56
4.3.4	Fluxograma do Processo de Produção	59
4.4	DIAGNÓSTICO DA EMPRESA.....	63
5.	PROPOSTA APRESENTADA PARA A EMPRESA.....	65
5.1	ESTRUTURAÇÃO DA PROPOSTA – PLANO DE IMPLANTAÇÃO	65

5.1.1	Plano de Implantação BSC - 1º Passo	66
5.1.2	Plano de Implantação BSC - 2º Passo	66
5.1.3	Plano de Implantação BSC - 3º Passo	67
5.1.4	Plano de Implantação BSC - 4º Passo	67
5.1.5	Plano de Implantação BSC - 5º Passo	67
6.	MODELO DE PROPOSTA – PLANO DE IMPLANTAÇÃO BSC	68
6.1	FORMULAÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: MISSÃO, VISÃO VALORES.	68
6.1.1	Missão	68
6.1.2	Visão	69
6.1.3	Valores	69
6.2	FORMULAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	69
6.2.1	Análise SWOT	70
6.3	FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	74
6.3.1	Perspectiva Financeira	74
6.3.2	Perspectiva de Clientes	75
6.3.3	Perspectiva de processos Internos.....	75
6.3.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	76
6.4	FORMULAÇÃO DE INDICADORES, METAS E PLANO DE AÇÃO.....	77
6.5	FORMULAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO	81
7.	RESULTADOS ESPERADOS	83
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
8.1	RECOMENDAÇÕES	87
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88

1. INTRODUÇÃO

Para suprir as necessidades das demandas do mercado atual e obter vantagem competitiva, as organizações buscam recursos que viabilizem estes processos por meio de ferramentas de gestão, como o Balanced Scorecard (BSC) que é um instrumento de gestão essencial para as organizações, pois auxilia a empresa a definir sua missão, visão, estratégia e por meio de indicadores de desempenho definem metas e ações para que o objetivo seja alcançado. O BSC também oferece suporte no processo de tomada de decisões, proporcionando vantagem competitiva e redução de custos para a empresa.

O BSC é uma ferramenta essencial para certificar a veracidade e integridade das informações. Ele demonstra as estruturas dos processos pertinentes de cada setor da empresa e a obrigatoriedade do cumprimento das metas e objetivos da organização, proporcionando competência técnica e eficiência na realização das atividades. Kaplan e Norton, autores da ferramenta BSC consideram a mesma como um sistema gerencial. Segundo os autores “O Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas e operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo”. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 9).

Tendo como base a otimização dos processos por meio da ferramenta BSC, o presente trabalho demonstra a importância da ferramenta Balanced Scorecard para o gerenciamento empresarial e analisa a viabilidade de implantação do BSC em uma indústria, objeto de estudo deste projeto. Fundada desde 2010 a Alfa Metais, assim denominada para zelar sua integridade organizacional, é uma indústria de pequeno porte que conta com 20 colaboradores. A empresa atua no ramo de metalurgia e está localizada na região metropolitana de Curitiba. A Alfa Metais é uma empresa especializada na produção de corrimão e guarda corpo em aço inox, que procura garantir o bem estar e a satisfação de cada cliente. O público alvo da organização é caracterizado por clientes finais, arquiteturas e construtoras que buscam requinte e qualidade para gerar valor ao seu projeto.

A partir da literatura dos campos de planejamento estratégico, controles internos e Balanced Scorecard o projeto se propõe a analisar o processo de todos os departamentos da organização, levantando seus pontos críticos e necessidades e se submeterá a avaliar quais técnicas e procedimentos necessários para realizar o levantamento das informações pertinentes a construção do BSC.

Com esse estudo, procura-se compreender os fatos geradores que impedem uma gestão eficaz da organização, o desenvolvimento da estratégia da empresa, a definição de seus objetivos, quais resultados a instituição deseja atingir e a viabilidade de implantação do BSC. Como resultado final deste projeto objetiva-se a criação de uma estrutura mais sólida da organização com base nos conceitos e práticas do BSC, de forma que todos os envolvidos no processo conheçam a estratégia da empresa, as ações de suas responsabilidades buscando melhorias nos processos, contribuindo para que a organização atinja seus objetivos e obtenha resultados positivos.

1.2 PROBLEMA

Tem-se observado a expansão da abertura de micro e pequenas empresas no mercado atual, porém nota-se que a maioria destes empreendimentos possui um grande aspecto familiar e despreparo no planejamento administrativo e financeiro para gerir os negócios, ocasionando um problema, tendo em vista a competitividade e atratividade do mercado.

Segundo pesquisa do SEBRAE (Serviço de apoio à micro e pequena empresa, 2012) os resultados evidenciam que dentre as principais causas de falência de micro e pequenas empresas está à falta de gerenciamento do negócio, ocasionado geralmente devido à falta de conhecimento ou a ausência de realização de atividades básicas como controle de caixa e controle de contas a pagar e a receber.

O SEBRAE (2012) destaca que “com a falta de controles eficientes (e simples), a empresa é levada a situações financeiras críticas com baixo capital de giro e muitas vezes trabalhando no prejuízo (no vermelho)”.

De acordo com a fonte Economia UOL (2012) Dentre os seis maiores erros que ocasionam a mortalidade nas micro e pequenas empresas estão relacionados à “falta de planejamento e a erros na administração, principalmente nos primeiros anos de vida”. O site Economia UOL (2012) destaca também que “23% dos empresários que iniciam um novo negócio afirmam que viraram empresários por necessidade, segundo o estudo mais recente sobre mortalidade de empresas do Sebrae-SP (2010)” de acordo com a opinião do Economista do SEBRAE "Nestas condições, a empresa entra no mercado às pressas e sem planejamento adequado." Portanto, estes fatos geradores aumentam o risco de fracasso de um novo empreendimento.

O despreparo das micro e pequenas empresas para enfrentar as exigências do mercado atual é grande e seu impacto pode ser ainda maior com a falta de planejamento. A fonte G1 Globo.com (2009) afirma que de acordo com a estatística realizada pelo SEBRAE-SP “30% das novas empresas quebram no primeiro ano de atividades, especialistas identificam como causa a falta de planejamento”.

De acordo com a fonte do Site TERRA (2012) com relação às principais causas de mortalidade de micro e pequenas empresas no país "O planejamento inicial é fundamental para garantir a sobrevivência da empresa. Aquela que se prepara tem uma chance em quatro de sobreviver aos primeiros anos (25%) enquanto aquela que não se prepara tem uma chance em cinco (apenas 20%)".

No presente estudo de caso, uma indústria de pequeno porte do ramo de metalurgia foi instituída sem planejamento, conhecimentos administrativos e financeiros necessários para gerenciar os negócios.

A problemática existente neste empreendimento está atrelada a falta de planejamento, estratégias empresariais e conhecimentos administrativos para gerenciar os negócios. A indústria não possui sua estratégia definida, que seja de acesso a todos os colaboradores de modo claro e objetivo. Não há objetivos definidos e metas a serem alcançadas, muito menos indicadores e ações que definam o escopo para atingir estes objetivos. Sem foco no planejamento há dificuldade em definir e realizar estratégias na gestão administrativa e nos processos internos da empresa, de modo que os envolvidos no processo compreendam os objetivos da organização e auxiliem na busca por resultados positivos.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

A implantação da ferramenta Balanced Scorecard poderia contribuir para a melhoria dos processos internos e para o gerenciamento da organização?

1.4 OBJETIVOS

Os itens 1.4.1 e 1.4.2 tratam de destacar os objetivos geral e específico, respectivamente:

1.4.1 Objetivo Geral

Definir as diretrizes de implantação de um sistema Balanced Scorecard para controle gerencial da organização.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste projeto são apresentados de acordo com três finalidades, conforme segue:

- a) Analisar a rotina específica de controles da empresa;
- b) Identificar as falhas existentes nos controles e processos atuais;
- c) Definir melhorias para as falhas identificadas nos processos, por meio da implantação da ferramenta Balanced Scorecard.

1.5 JUSTIFICATIVA

O cenário econômico atual reflete um mercado em crescente transformação, onde as mudanças tecnológicas e a agilidade das informações determinam novas metodologias para que as organizações possam se adequar com finalidade de atender a demanda e obter vantagem competitiva.

O BSC – Balanced Scorecard é uma ferramenta essencial para a gestão das empresas, pois identifica falhas nos processos e torna possível a realização de ajustes em cada setor, reduzindo custos operacionais, impedindo desperdícios, reduzindo riscos de fraudes, concretizando e validando de forma mais eficaz as informações, de forma a auxiliar o planejamento, as estratégias e os processos de tomada de decisão da organização.

A implantação da ferramenta BSC, tema deste projeto, buscará desenvolver um sistema de monitoramento para as áreas de produção, financeiro, gestão de pessoas e área comercial da empresa, mapeando os processos e definindo métricas para execução das atividades, com base nos atributos a serem desenvolvidos abaixo, definindo o escopo do BCS na organização:

1. Criação da Missão, visão e estratégia da organização;
2. Definição dos objetivos estratégicos;
3. Criação dos indicadores de desempenho, metas e ações sob as quatro perspectivas do BSC.

Todos estes passos acima contribuirão para atingir os resultados esperados pela empresa de forma a reduzir custos operacionais e procedimentos desnecessários, aprimorar os processos condizentes a rotina da empresa, com intuito de captação de novos clientes, além de aperfeiçoar a qualidade e agilidade das informações e controle das atividades executadas.

2. LITERATURA PERTINENTE

O embasamento teórico destacado a seguir demonstra de forma sucinta o conjunto de conceitos e metodologias que contemplarão a pesquisa do projeto. O presente capítulo visa enfatizar o desenvolvimento de uma adequada estrutura de controles internos organizacionais, almejando o sucesso da empresa.

2.1 CONTROLES GERENCIAIS

Os controles gerenciais são essenciais para a gestão eficaz de uma organização, de forma a auxiliar no processo de tomada de decisões estratégicas da empresa.

“Um sistema de controle gerencial se desenvolve em torno da necessidade de uma organização fazer concentrar as atividades e tarefas de todos os membros envolvidos em sua estrutura produtiva em uma mesma direção, de forma sinérgica, dentro da ideia de congruência dos objetivos”. ANTONY & GOVINDARAJAN (2001).

Anthony e Govindarajan (2006) destacam que “controle gerencial é o processo através do qual os administradores se asseguram que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na consecução dos objetivos da organização”.

Segundo Flamholtz (1979), o controle gerencial é destacado pelo processo de influenciar o comportamento dos elementos da organização, de forma a aumentar a probabilidade dos membros agirem de modo a atingir os objetivos determinados pela organização.

Gomes e Salas (1997, p. 32-35) definem que o controle pode ser notado ponderando três perspectivas: racional, psicossocial e cultural.

De acordo com Gomes e Salas (1997, p. 32) a perspectiva racional engloba os conceitos da administração científica de forma que “está definida pelo estudo dos sistemas de controle e em especial, da contabilidade de gestão, como instrumentos explícitos e formalizados cuja implantação permite alcançar por si mesma a eficácia e a eficiência da organização”.

A perspectiva psicossocial segundo Gomes e Salas (1997, p. 33) engloba “teorias de relações humanas, processamento humano da informação e teoria dos sistemas abertos (...) e está baseada no estudo da influência das pessoas no exercício de controle organizacional”.

Com relação a perspectiva cultural, Gomes e Salas (1997, p 36) complementam que “(...) é necessário que o desenho e a implantação de uma contabilidade de gestão sejam realizadas em função não somente dos aspectos técnicos mas do contexto e, dentro deste, da cultura organizacional em que se encontra a organização e as pessoas que a integram”.

2.2 CONTROLES INTERNOS

Os controles internos podem ser definidos como o conjunto de procedimentos que objetivam a eficácia na gestão dos negócios e na conduta dos processos da organização. Segundo Franco (1991, p.207) os controles internos podem ser definidos como “(...) todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio”.

Schmidt e Santos (2006, p. 71), definem que o controle interno “caracteriza-se como uma atividade que mede, avalia e indica, caso seja necessário, a correção dos rumos buscando atingir os objetivos e dos planos de negócio”.

Perante os conceitos citados acima, pode-se considerar que o controle interno é uma ferramenta de gestão que engloba todos os processos e métodos de origem administrativa e financeira da empresa, com o objetivo de organizar as práticas aplicadas na organização de forma que seus colaboradores, sócios e gerentes compreendam e realizem as políticas definidas pela organização.

“O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) define controle interno como o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.” ATTIE (2009, p.148).

O controle interno auxilia na verificação e prevenção dos processos realizados nas organizações, bem como mantém o domínio das informações de todos os departamentos, protegendo os ativos da empresa.

A metodologia de controle interno é usualmente utilizada em processos de Auditoria Interna nas organizações e pode ser usada como um método de pesquisa de campo, pois é capaz de levantar informações e falhas sobre as empresas e sugerir processos de melhorias. Attie (2009) defende que o controle interno é muitas vezes visualizado como um sinônimo de auditoria interna e este é um conceito equívoco, pois "(...) a auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executados por departamento especializado". Desta forma, destaca-se a importância dos processos de controle interno que poderão compor uma auditoria interna, de modo a auxiliar na busca por possíveis falhas e fraudes dentro da organização.

2.2.1 CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

Os controles Internos podem ser classificados em três metodologias: administrativo, organizacional e contábil. O presente projeto utilizará o método de controle administrativo para o desenvolvimento da pesquisa.

Segundo Attie (2009) "o controle administrativo se relaciona de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios e desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade".

O controle Administrativo envolve a estrutura organizacional e os métodos e técnicas relacionados ao desempenho operacional e as decisões estratégicas tomadas pela administração.

2.2.2 PROCEDIMENTOS DE CONTROLE INTERNO

O controle interno possibilita maior segurança das informações nas organizações, devido ao grande fluxo de controle dos processos. Todos os colaboradores devem seguir rigorosamente as políticas de controle para que a organização possa atingir seus objetivos.

“Os procedimentos têm de ser uniformes e obrigatórios, e é parte do esquema de controle interno assegurar-se de que todos os funcionários aderem a ele se não existe o perigo que os produtos ou serviços da empresa caiam no descrédito dos clientes e, assim, que possam causar á organização perdas patrimoniais substanciais” (SILVA JUNIOR, 2000, p. 17).

Silva demonstra que a empresa pode passar a obter mais êxito e credibilidade no desempenho de suas atividades se os controles internos forem seguidos de forma coerente e segura.

2.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

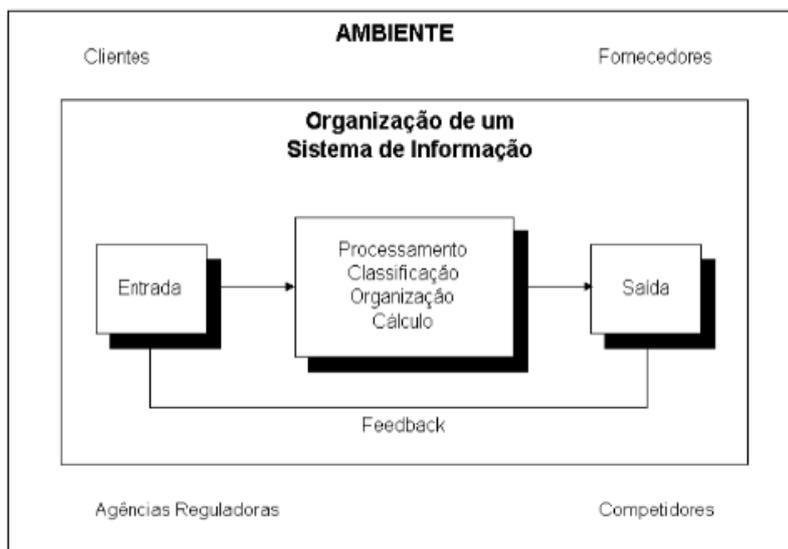
A indústria Alfa Metais, objeto de estudo deste projeto foi instituída desprovida de um planejamento administrativo/financeiro e necessita de um sistema de informações para gerenciar os processos operacionais, transações empresariais e apoio para as tomadas de decisões estratégicas, a fim de obter vantagem competitiva.

Segundo O'Brien (2004; pg. 06) “sistema de Informação é um conjunto organizado de pessoas, Hardware, Software, rede de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em um determinada organização”.

O sistema de Informação é uma ferramenta essencial para as organizações, pois possibilitam um bom desempenho aos controles internos da organização, auxiliando os processos internos e na tomada de decisão estratégia. Segundo Laudon & Laudon (2004), as empresas que almejam um diferencial competitivo, para conquistar mercado e obter vantagem competitiva, precisam conhecer tendências, desejos e anseios deste mercado, o que somente poderá ser realizado por meio de um eficiente sistema de informação.

“Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes que se interagem para coletar dados ou recuperá-los, processar, armazenar e distribuir informações; informações essas que serão utilizadas para apoiar em uma tomada de decisão, à coordenação e ao controle de uma organização, além, ainda, de poder auxiliar os gerentes e trabalhadores a analisar e visualizar problemas e assuntos complexos e criar novos produtos.” LAUDON & LAUDON (2004, PG. 08).

FIGURA 01 – FUNÇÕES DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO



FONTE: Laudon e Laudon (2004, PG. 08).

Pode-se definir como sistema o processamento de entrada de dados e saída de informação, onde os dados são coletados e informados pelos alimentadores do sistema, ao qual armazena estes e processa em informações úteis na tomada de decisão.

2.3.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Demori (1991; pg. 42), “as pequenas indústrias possuem normalmente estruturas administrativas pequenas, além de um pequeno volume de produção, necessitando de um sistema de informações enxuto e de fácil compreensão” de modo a facilitar o entendimento, e auxiliar na tomada de decisão estratégica das organizações.

No entanto se faz necessário à separação de dados, coleta de informações para que estas sejam filtradas de forma a elaborar um sistema eficaz. Oliveira (1992) define informação como “o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões, e dado como qualquer elemento identificado em sua forma bruta, que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”. Por sua vez, Dalfovo (2000), complementa que o uso eficaz da informação nas organizações

passa a ser um patrimônio, que é considerado um fator chave para o sucesso das organizações.

2.4 BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão que mensura os indicadores de desempenho e possibilita a definição de metas e o controle dos resultados obtidos, de forma a atingir os fatores críticos de sucesso definidos pela organização.

O BSC pode ser definido como um sistema de gestão de desempenho, de forma a demonstrar os aspectos mais impactantes dos processos organizacionais.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, pg. 02) “O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” É uma ferramenta que define medidas estratégicas e financeiras fundamentadas como base do planejamento organizacional.

As organizações necessitam de um sistema de gestão gerencial que forneça informações corretas e precisas para a tomada de decisões estratégicas da empresa, de modo a obter vantagem competitiva. Neste contexto o BSC é uma ferramenta de gestão organizacional que deve ser utilizada a fim de gerenciar processos e definir estratégias.

O Balanced Scorecard equilibra a estrutura financeira e não financeira da organização, de forma a autorizar que o gestor monitore os processos organizacionais com a tática financeira, operacional de uma empresa permitindo ao administrador monitorar a organização com a visão financeira e operacional, de forma a proporcionar aos diretores uma estratégia para obter êxito competitivo futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997) O BSC demonstra o equilíbrio entre as finalidades de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre os indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

2.4.1 AS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

O BSC integra quatro perspectivas que equilibram os objetivos de curto e longo prazo e os indicadores de desempenho desses resultados. O Balanced Scorecard associa as ações organizacionais, estratégicas e operacionais, constituindo um método estruturado para a invenção de conceitos e objetivos em todos os níveis, permitindo a consistência das ações e garantindo o alinhamento de toda a organização.

FIGURA 02 – PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD



FONTE – ADAPTADO DA WIKIPÉDIA, FONTE ELETRÔNICA, 2008.

2.4.1.1 Perspectiva Financeira

Mede a lucratividade da estratégia da organização. Esta perspectiva possibilita medir e avaliar os efeitos que o negócio precisa para o seu desenvolvimento, para satisfazer os seus diretores e acionistas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) “Os indicadores financeiros são relevantes por revelar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados”.

Dentre alguns indicadores financeiros mais importantes, pode se considerar os retornos sobre os investimentos, a lucratividade, o aumento de receitas, o valor econômico agregado, o aumento de receitas, a redução de custos dentre outros objetos financeiros que estejam estruturados de acordo com a estratégia da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997) “as medidas utilizadas nessa perspectiva têm a finalidade de indicar se a estratégia, sua implementação e sua execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros”.

Segundo Cimino (2004, P.25) “a perspectiva financeira corresponde aos aspectos financeiros da organização, principalmente, no que diz respeito aos impactos das decisões estratégicas da organização nos indicadores e metas estabelecidas na área financeira”.

Para a perspectiva financeira as medidas demonstram se a organização está adquirindo êxito de acordo com as estratégias definidas e executadas.

2.4.1.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva do cliente demonstra os fatores que são determinantes na visão dos clientes. Esta perspectiva representa a importância do BSC e as categorias existentes são: tempo, qualidade, desempenho e serviço.

“A perspectiva do cliente possibilita a assimilação dos segmentos de mercados e clientes, os quais a unidade de negócios competirá e as medidas da unidade nesses segmentos-alvo. São utilizadas medidas como satisfação do cliente, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade de clientes, entre outras”. KAPLAN E NORTON (1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997) “a perspectiva do cliente permite identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir”.

Os indicadores determinam que a perspectiva do cliente seja estruturada de acordo com os seguintes pontos de atenção:

- a) Participação de mercado – Demonstra a proporção de vendas do negócio em um determinado mercado em termos de quantidade de clientes, valores gastos ou unidades vendidas;

- b) Retenção de clientes: Realiza o controle em termos absolutos ou relativos, referente ao percentual da demanda com os quais uma unidade de negócio retém ou mantém relações comerciais;
- c) Captação de clientes: Realiza os processos de medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela empresa;
- d) Satisfação dos clientes: Realiza o registro do nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor (tempo, qualidade e preço).

2.4.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos processos internos pode ser definida por meio da análise dos procedimentos e processos da organização.

"As medidas estão voltadas para os processos internos, que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros. Os processos internos permitem que sejam oferecidas propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercados e, também, satisfaça às expectativas que os acionistas desejam terem excelentes retornos financeiros". KAPLAN E NORTON (1997).

Esta perspectiva demonstra que os diretores e executivos podem identificar os processos críticos os quais a organização necessita atingir a excelência. Estes procedimentos admitem que a unidade proporcione propostas de valor, de forma a captar de e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; satisfazendo as perspectivas que os acionistas possuem de excelentes investimentos e retornos financeiros.

O BSC analisa os processos internos da organização e inclui o processo de inovação, de operações e pós-venda.

2.4.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento representa uma base para alcançar os objetivos propostos pelas outras perspectivas. Ela identifica a estrutura necessária de forma a gerar desenvolvimento e melhorias e um período de longo prazo.

“A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento permite a identificação da estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo. O aprendizado e o crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Essas perspectivas devem estar sintonizadas através de uma relação causa e efeito, orientando as ações desenvolvidas em cada perspectiva de acordo com a estratégia definida”. KAPLAN E NORTON (1997).

Esta perspectiva identifica a infraestrutura que a empresa deverá constituir afim de mensurar o crescimento intelectual de seus colaboradores em um período de longo prazo. Segundo Antônio e Rodrigues (2006, pg.14), "Um dos objetivos mais importantes para a adoção do BSC como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais".

2.4.2 BENEFÍCIOS DO BALANCED SCORECARD

A utilização do Balanced Scorecard na organização pode resultar em ações positivas e obtenção de alguns benefícios como:

- Alinhamento dos indicadores de desempenho com os objetivos estratégicos da organização;
- Objetivos concretos são idealizados por meio da estratégia;
- Praticidade da comunicação com relação aos objetivos estratégicos;
- Proporciona o desenvolvimento de uma política de aprendizagem e melhora contínua;
- Proporciona as áreas gerenciais uma visão sistêmica de todo o desempenho tático e operacional;

2.4.3 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BSC

As etapas para o desenvolvimento do BSC são definidas em quatro dimensões. Para que a organização obtenha êxito no processo de implantação do BSC é necessário que a empresa tenha definido a sua identidade organizacional, missão, visão, valores e a política da organização.

A implantação do Balanced Scorecard é definida por meio de um processo composto por atividades distribuídas em quatro etapas, sendo elas:

1. Arquitetura do programa;
2. Definição dos objetivos estratégicos;
3. Escolha de indicadores estratégicos;
4. Elaboração do plano de implantação.

2.4.3.1 Arquitetura do programa

Neste primeiro estágio haverá a concentração de todos os esforços, visto que é a etapa inicial do BSC, onde será selecionado de forma adequada a área específica para a aplicação do BSC, por meio de questionários e entrevistas com os gestores e diretores da empresa, com finalidade de identificar as limitações e oportunidades de cada um.

2.4.3.2 Definição dos objetivos estratégicos

Logo após a primeira fase em que foi realizada a coleta de informações, deve ser encaminhada a direção os materiais contendo as informações a respeito do BCS e seus objetivos. Esses dados são importantes, pois servirá para apresentar a nova ferramenta e coletar informações sobre o processo.

Esta etapa é definida por reuniões para a direção a fim de apresentar o que foi coletado na primeira etapa de do BSC, com a finalidade de demonstrar as quatro perspectivas: financeira, cliente, processo interno e aprendizado e crescimento e definir os objetivos estratégicos.

2.4.3.3 Escolha de indicadores estratégicos

Esta etapa consiste em identificar os indicadores de desempenho com finalidade de determinar e descobrir as fontes de informações para utilizar em cada indicador. A empresa poderá utilizar vários tipos de indicadores: financeiro, produção e redução de custos, clientes e medidas que mensuram o aprendizado e crescimento.

Desta forma, a terceira etapa busca integrar os planos financeiros e estratégicos por meio das medidas do BSC como apoio para alocação de recursos e a definição de prioridades.

2.4.3.4 Elaboração do plano de implantação

A quarta etapa, é o desenvolvimento concreto do plano de implantação do BSC. Este processo define um diferencial competitivo. Desta forma os gestores devem realizar uma avaliação a fim de verificar se os objetivos estratégicos continuam válidos, caso contrário, a estratégia deverá ser adequada e reavaliada tendo como base os acontecimentos e as avaliações de desempenho.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Dentro das constantes mudanças por que passam o mundo contemporâneo e influência de diversos fatores sociais, políticos e econômicos, o planejamento estratégico auxilia o empreendedor a projetar diversos cenários a fim de definir táticas que o direcionarão para otimizar oportunidades e minimizar o impacto de ameaças.

Segundo Rezende (2008, p. 131), “o planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações das organizações”.

Drucker afirma que o planejamento estratégico é:

“O processo contínuo de sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”. (DRUCKER, 1987, p. 158).

2.5.1 Identidade Organizacional

Um fator fundamental para o direcionamento do negócio se refere à criação de uma identidade organizacional clara, objetiva e ao mesmo tempo dinâmica, que possibilitará o desdobramento das estratégias da organização visando resultados otimizados e duradouros e é composta basicamente pela missão, visão e valores do empreendimento.

2.5.1.1 Missão

A missão deve ser expressa de forma clara e objetiva de modo a transmitir o conceito que a empresa deseja passar ao consumidor de acordo com o meio ao qual esta inserida.

De acordo com Rezende (2008, p. 78) “a missão de uma organização está relacionada com o propósito, a razão, a função, a finalidade, o encargo, a incumbência ou o ofício da organização”.

Segundo Cardona e Rey (2005, p.83) “a missão de uma empresa deve ser uma contribuição que caracterize a identidade dessa empresa e a missão de uma equipe, uma contribuição que caracterize a identidade dessa equipe”.

A definição da missão de um empreendimento deve contemplar a razão de ser, o motivo da existência da organização, transmitindo sua mensagem de forma simples, para que seja compreendida por todos os clientes, colaboradores e demais envolvidos.

2.5.1.2 Visão

A visão de uma organização deve descrever aonde ela deseja chegar, cuja definição é de extrema importância, pois influenciará na escolha dos caminhos que deverão ser seguidos para o pleno alcance dos seus objetivos.

A visão é a descrição do cenário ou do sonho da organização. Está relacionada com a projeção de oportunidades futuras da organização, questionando a mesma aonde quer chegar e como quer ser percebida ou reconhecida pelo meio ambiente interno e externo que a envolve (REZENDE, 2008, p. 45).

É a meta traçada pela organização, focando seus objetivos e caminhos a serem percorridos para o alcance dos mesmos.

2.5.1.3 Valores

Os valores compreendem um conjunto de princípios éticos que servem de conduta para as ações humanas nas organizações e na sociedade. Estes valores são compostos de regras que refletem a cultura dos sócios da entidade ou de modo geral para a sociedade.

Tiffany e Peterson (1999) afirmam que por mais competitivo que o ambiente seja, os valores são muito importantes, as empresas que primam somente pelos lucros não sobrevivem no longo prazo.

Segundo Tiffany e Peterson (1999) os valores necessitam ser elaborados sob diversas perspectivas, pois todos pertencentes estarão interessados na forma como a empresa comporta-se para desempenhar suas atividades e atingir seus objetivos.

2.5.2 Análise do Ambiente Externo

Vários fatores externos e internos podem influenciar na operação de um empreendimento, como forças econômicas, políticas e desempenho de concorrentes, etc.

Portanto, além da definição de uma identidade organizacional, é importante que sejam levadas em consideração as análises do ambiente interno e externo da organização, considerando as oportunidades e ameaças ao empreendimento.

O ambiente externo é composto por forças maiores que afetam todo o microambiente organizacional, como forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e sociais. São forças que estão aquém do controle da organização, mas que podem representar oportunidades ou ameaças às suas atividades.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 47) todas as empresas são afetadas por quatro forças macro ambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais.

É importante que a organização atue de forma a prever as mudanças macro ambientais, aproveitando as oportunidades e minimizando as ameaças, pois de acordo com Thompson Jr e Strickland (2000, p. 129) as oportunidades e ameaças não somente afetam a situação de atratividade de uma empresa, mas indicam a necessidade de ação estratégica.

2.5.3 Análise do Ambiente Interno

O ambiente interno de uma organização diz respeito aos seus pontos fortes e fracos. Segundo Barney (1991, p. 99) os pontos fortes e fracos de uma empresa constituem seus recursos humanos, organizacionais e físicos.

De acordo com Thompson Jr. e Strickland (2000, p. 125) um ponto forte é algo que a empresa faz bem ou uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante. Nesse sentido considera-se um ponto forte para uma empresa é possuir recursos financeiros amplos.

Ainda de acordo Thompson Jr. e Strickland (2000, p. 125), um ponto fraco é algo que a empresa não tem ou faz não muito bem (em comparação com as outras) ou uma condição que coloca a empresa em desvantagem.

2.5.4 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos podem ser definidos como o percurso em que a organização deve seguir para atingir seus resultados. Um objetivo é estratégico quando há um fator que contribui significativamente para que a empresa conquiste maior participação de mercado.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 407) objetivos gerais genéricos e amplos tem mais probabilidade de garantir o apoio de stakeholders e fornecer inspiração aos membros da organização. Portanto, é importante que os objetivos estratégicos de uma organização sejam definidos com base na sua visão, que define aonde a empresa deseja chegar.

A estratégia empresarial só será definida por meio da identificação dos objetivos estratégicos, sendo estes resultados mensuráveis. Uma vez que estes objetivos são atingidos a visão da organização também será alcançada.

2.5.5 Mapas estratégicos

Os mapas estratégicos traduzem a estratégia da organização. Eles demonstram os objetivos estratégicos sob as quatro perspectivas e as suas relações de causa e efeito de forma a facilitar a visualização da organização como um todo. Segundo os autores KAPLAN E NORTON (2004) o mapa estratégico adiciona uma segunda camada de detalhes ao BSC ilustrando a estratégia da empresa e também acrescenta um grau de detalhe que melhora a percepção e o objetivo.

O mapa estratégico ilustra de modo visual a estratégia da organização e demonstra os desafios que a empresa deverá ultrapassar para alcançar sua visão e missão de futuro. De acordo com Costa (2006, p. 12) “É mediante o mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia”.

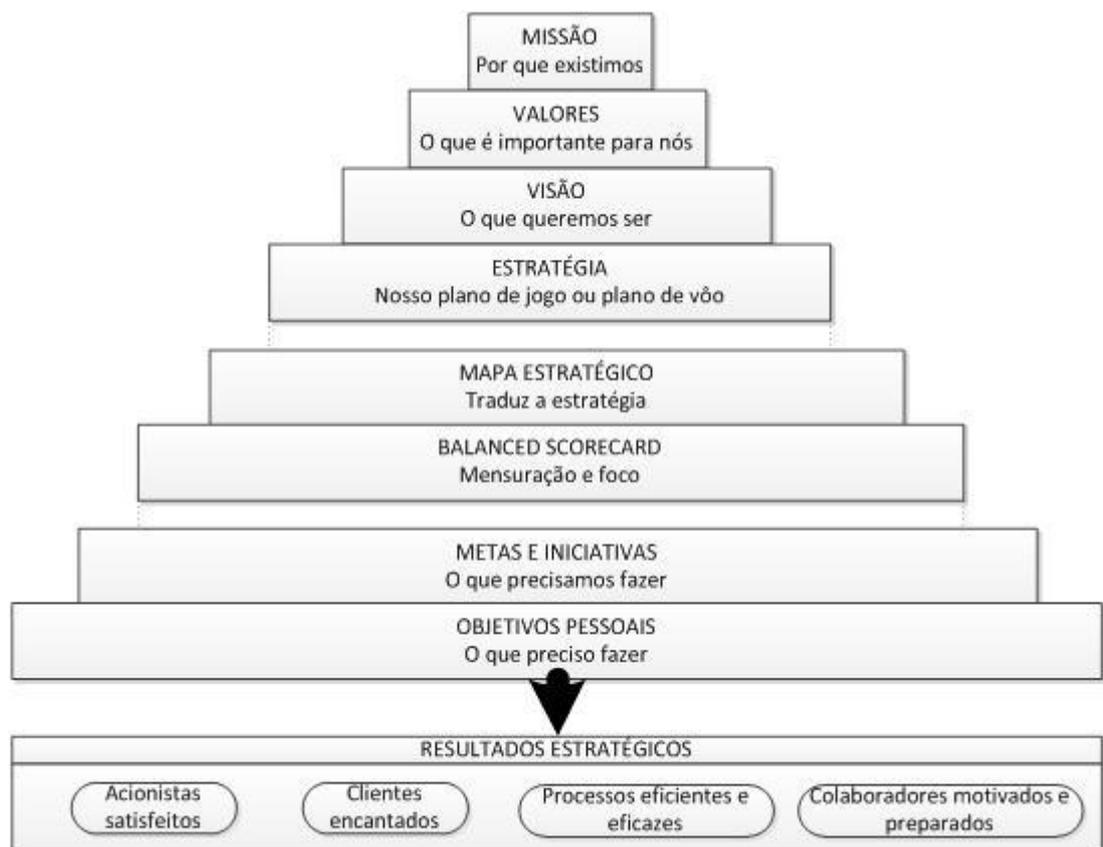
O mapa transforma os ativos intangíveis, que não possuem forma de mensuração em resultados tangíveis. A estrutura do mapa pode ser definida pelos

objetivos, metas e ações traçados sob as quatro perspectivas de gestão: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Uma organização não consegue gerenciar o que não se consegue medir e o que não se consegue constituir relações com sua estratégia. O mapa estratégico do BSC tenta resolver estes problemas, ao fornecer uma representação das relações de causa e efeito entre as metas e estratégias tanto em dimensões de crescimento e processos internos quanto em dimensões mercadológica e econômico-financeira (KAPLAN E NORTON, 2004).

Kaplan e Norton (2004, p. 58) destacam que “o mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC.” Os autores afirmam ainda que os mapas demonstram as relações de causa e efeito, atrelando os resultados desejados para cada perspectiva.

FIGURA 03 – ESTRUTURA DO MAPA ESTRATÉGICO



FONTE: KAPLAN e NORTON (2004, p. 35)

A figura 03 representa um exemplo de planejamento estratégico. Nesta pirâmide, o princípio deverá ser definido pela da missão da organização, enquanto o objeto final está relacionado à geração de valores para os todos os envolvidos no processo, por meio da obtenção dos resultados obtidos pelas tarefas executadas.

2.5.6 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são uma ferramenta chave para o sucesso de uma organização. Eles possibilitam que um determinado objetivo seja alcançado por meio de um planejamento eficaz.

Rockart (1978) define que os fatores críticos de sucesso são algumas áreas de atividade chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gerentes atingirem seus objetivos.

A importância desta ferramenta permite a tomada de decisão dos gestores das organizações de uma forma mais assertiva, por meio do estudo e da análise do ambiente externo.

Rezende (2008, p.76) define que os Fatores Críticos de sucesso Podem definir atividades de desempenho para a organização alcançar seus objetivos, completar sua missão, concluir sua visão e formalizar suas políticas.

A implantação desta ferramenta é essencial para o planejamento de uma organização, de forma a apresentar um bom desempenho, obtendo vantagem competitiva no mercado.

Segundo Bullen (1981), os fatores críticos de sucesso são entendidos como um número limitado de áreas nas quais um resultado satisfatório assegura um bom desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações.

A análise destes fatores críticos possibilita identificar as áreas de melhor desempenho da organização, criando estratégias para definir uma vantagem competitiva perante o mercado.

Para Grunert e Ellegard (1992) os fatores críticos de sucesso são as habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes. A análise da percepção do cliente possibilita a verificação dos fatores de escolha que levam o mesmo a optar por uma empresa.

Esta ferramenta auxilia no desempenho dos recursos que são realmente necessários para o desenvolvimento da organização. Shultz (1994) acredita que para o consumidor, a percepção é a verdade. A percepção pode não estar correta, mas é o que ele conhece e o que ele conhece é tudo o que ele precisa.

Cinco fatores críticos de sucesso são reconhecidos por qualquer área, Slack, Chambers e Johnston (2002) denominam-os como objetivos de desempenho, sendo eles:

- a) Qualidade: significa fazer as coisas da maneira certa. A qualidade possibilita a redução de custos e favorece o aumento da confiabilidade;
- b) Rapidez: entende-se pelo tempo que os consumidores precisam esperar para receber seus serviços ou produtos. A rapidez possibilita a redução de estoques e de riscos;
- c) Confiabilidade: significa fazer certo as coisas em tempo hábil para os clientes. A confiabilidade possibilita a economia de tempo e de dinheiro;
- d) Flexibilidade: é a capacidade de mudar, pode ser o produto ou serviço, pode ser na quantidade de produtos oferecidos, ou no volume de entrega, além de agilizar a resposta, economiza tempo e mantém a confiabilidade;
- e) Custo: quanto menor o custo, menor o preço a ser repassado para os clientes. O custo é afetado pelos outros objetivos e deve ser constantemente avaliado.

Estes fatores devem ser definidos junto aos objetivos, mediante um planejamento estratégico estabelecido, tomados como condições fundamentais a serem cumpridas pela organização. Os fatores críticos de sucesso, quando bem definidos, tornam-se um ponto de referência para a empresa, refletindo em processos e atividades voltadas para a sua missão.

2.5.7 As cinco forças de Porter

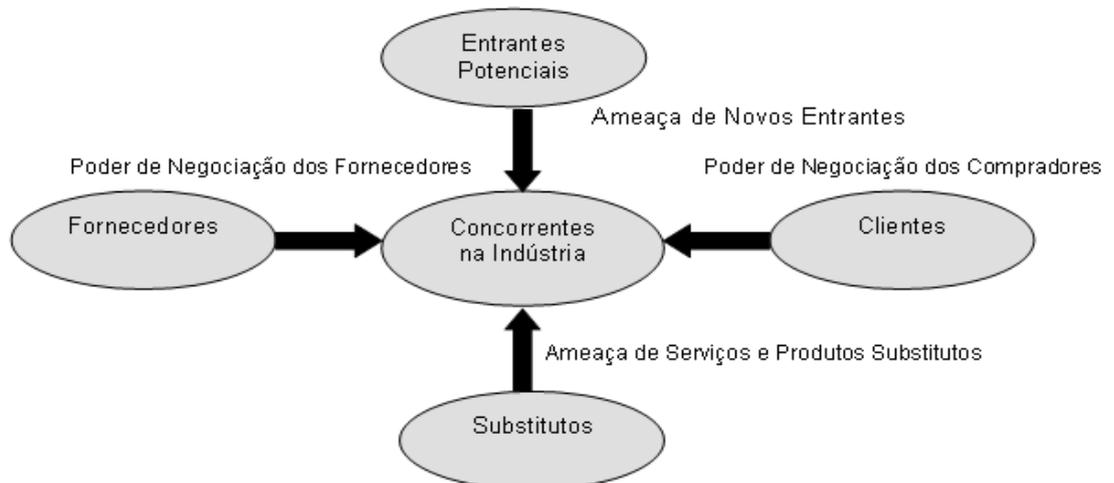
O método das Cinco Forças de Porter foi arquitetado por Michael Porter no ano de 1979 e pode ser definido pela análise de competições entre as empresas. As denominadas "forças" competitivas devem ser observadas e estudadas para o desenvolvimento de uma estratégia eficaz.

Porter (1989, p.1) delinea a estratégia competitiva com o seguinte conceito “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria” visando “estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”. Ele refere-se a essas forças competitivas como um microambiente, em contraste com o macroambiente.

A estratégia competitiva de definida por uma organização deve surgir a partir da inclusão das princípios/regras da concorrência, esta que vai definir a atratividade de uma empresa.

Segundo Michael Porter (1991), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva define o modo à empresa vai competir, identificando suas metas para realizá-las. Ainda segundo Porter (1989), a seleção de uma estratégia bem baseada por meio de dois aspectos essenciais: atratividade da indústria em termos de rentabilidade e na posição competitiva da empresa na indústria.

FIGURA 04 – MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER



Fonte: Representação adaptada pelo autor.

As cinco forças de Porter são definidas de acordo com o quadro 01, com base nas premissas de Montgomery e Porter (1998):

QUADRO 01: DEFINIÇÃO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Forças	Significado	Elementos Importantes
Novos Entrantes	Novas corporações inseridas no ramo que anteriormente pertenciam a outro ramo de atividade.	Economia de escala; Diferenças de produtos patenteados; Identidade da marca; Custos de mudança.
Compradores/ Clientes	A relação entre compradores e clientes em relação ao custo-benefício.	Volume do comprador; Informação do comprador; Preço; Diferença dos produtos; Identidade da marca.
Substitutos	Novos produtos que surgem substituindo os existentes, gerando aos clientes novas opções e mais concorrência.	Desempenho do preço relativo dos substitutos; Custo de mudança; Propensão do comprador a substituir.
Fornecedores	Aumento de seus produtos que servem de insumos as indústrias, essa última vê seus lucros ser ameaçados.	Diferenciação do insumo; Concentração de fornecedores; Impacto dos produtos sobre insumos ou diferenciação; Custo relativo a compras totais na indústria.
Concorrentes	Aplicação de forma minuciosa de ferramentas que podem desviar a atenção dos concorrentes.	Diferença de produto; Complexidade informacional; Barreiras de saída; Interesses empresariais; Custos fixos ou de armazenagem.

FONTE: Website Executivo Inteligente

Os cinco fatores atrelados às fontes externas macroambiente e microambiente são extremamente essenciais na estratégia da organização, pois possibilitam que a organização obtenha vantagem competitiva perante o mercado.

2.5.8 Análise SWOT

Após as análises do cenário macro, do âmbito em que a empresa pretende atuar e dos fatores exigidos pelo mercado, é possível realizar a identificação com mais precisão e clareza dos episódios externos que são incontroláveis pela entidade, mas que influenciam de fato em sua atuação, gerando resultados positivos ou negativos.

Os fatores externos impactam na organização de acordo com as características internas do empreendimento, que são controláveis. A sincronia do ambiente externo com o interno possibilitam oportunidades ou riscos para o futuro negócio.

A Análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é um sistema que posiciona ou verifica a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

A SWOT é uma ferramenta fundamental dentro do planejamento estratégico de uma empresa. Ela permite a análise detalhada do ambiente externo e interno, identificando no âmbito externo ameaças e oportunidades relacionadas à estratégia organizacional e permite a exploração dos pontos fortes e fracos da entidade.

Wright, Kroll e Parnell (2009, p.123) afirmam que uma análise tem por finalidade comparar os pontos fortes e fracos de uma empresa com as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente.

O modelo da análise SWOT geralmente é realizado de acordo com um diagrama que facilita a visualização sistêmica e a relação entre cada um dos fatores. A figura 05 demonstra um modelo de diagrama SWOT:

FIGURA 05 – DIAGRAMA DA ANÁLISE SWOT



FONTE: (TIFFANY; PETERSON, 1999, p. 160).

O presente trabalho propõe a utilização desta ferramenta de análise SWOT para o desenvolvimento do planejamento estratégico, possibilitando que o empreendimento possa ser inserido no mercado com previsões mais realistas, por meio da diferenciação competitiva.

“A análise SWOT (uma análise de seus pontos fortes, fracos, oportunidades e riscos) permite que você construa um balanço estratégico de sua empresa, na análise você reúne todos os fatores internos, inclusive os pontos fortes e fracos de sua empresa. Em seguida, avalia esses fatores em relação às forças externas identificadas, como as oportunidades e riscos que empresa enfrenta em decorrência das forças competitivas ou tendências em seu ambiente de negócios”. (TIFANY & PETERSON, 1999, p.159).

A análise SWOT é uma ferramenta que possibilita as entidades prever e se prevenir com intervenções futuras, sejam de fatores internos ou externos.

2.6 FLUXOGRAMAS

O Fluxograma pode ser definido como um modelo de diagrama que representa um determinado processo, demonstrado por meio de gráficos que ilustram de maneira simplificada o fluxo dos dados e informações de uma atividade.

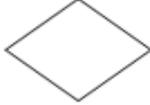
Segundo Oliveira (2009) Os fluxogramas são demonstrados como uma prática de representação ilustrativa que possui vários elementos e variáveis de um determinado processo, de modo a apresentar todas as atividades existentes, bem como as áreas organizacionais envolvidas.

O fluxograma é considerado como um gráfico que evidencia a sequência operacional dos processos. Para Mirshawka (1990, p. 74) o fluxograma tem semelhança com o mapa do processo, de modo a definir as entradas e saídas de um determinado processo, mostrando ainda o que efetivamente ocorre dentro processo.

“Ele representa, com racionalidade, lógica, clareza e síntese, as rotinas ou procedimentos em que estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como seus respectivos responsáveis e/ou unidades organizacionais.” (OLIVEIRA, 2009, p.260).

A demonstração da execução das tarefas de um determinado processo por meio da utilização de fluxogramas facilita a visualização dos procedimentos realizados por cada área da organização, de forma a obter melhoria na gestão do negócio, pois é um modo facilitador de compreender os processos da organização. O quadro 02 demonstra as simbologias do fluxograma:

QUADRO 02 – SIMBOLOGIA DO FLUXOGRAMA

SIMBOLO	FUNÇÃO
	<p>TERMINAL Usado no início e no fim de um processo.</p>
	<p>PROCESSAMENTO Usado para processamento de um modo geral.</p>
	<p>ENTRADA / SAIDA Usado para operações de entrada e saída de dados.</p>
	<p>DECISÃO Usado para tomada de decisões.</p>
	<p>DESVIO Usado para desviar o código para um ponto do programa.</p>
	<p>ENTRADA MANUAL Usado para indicar entrada de dados através do teclado.</p>
	<p>EXIBIR Usado para mostrar informações e resultados.</p>
	<p>RELATÓRIO Usado para exibir relatórios.</p>

FONTE: Adaptado pelo autor

3. METODOLOGIA

A literatura do presente trabalho demonstra as metodologias que serão abordadas para o desenvolvimento da pesquisa. O estudo será realizado em uma empresa de pequeno porte com objetivo de identificar as informações e dados pertinentes aos processos de controles internos da organização para implantação da ferramenta Balanced Scorecard.

A empresa, objeto de estudo deste projeto atua no ramo de metalurgia, denominada “Alfa Metais” com intuito de preservar a identidade do empreendimento. A indústria está situada na região metropolitana da cidade de Curitiba – PR.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Os itens 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3 e 3.1.4 tratam de destacar a abordagem metodológica, os objetivos de pesquisa, os procedimentos de pesquisa e os critérios de seleção da amostra, coleta e análise dos dados respectivamente:

3.1.1 Abordagem Metodológica

A abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento deste pré-projeto será qualitativa, pois pretende analisar os processos de controles internos da indústria Alfa Metais, identificando suas falhas e dificuldades. De acordo com Malhotra (2006, p. 154) a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema.

Esta tipologia de pesquisa auxilia a análise e identificação do problema, por meio do estudo de pesquisas possibilita a descrição minuciosa e detalhada da complexidade do processo de controles internos da organização, de forma a avaliar a interação dos fatos geradores e rotular os processos de cada setor da empresa, apresentando e definindo melhorias para os processos da indústria.

A pesquisa qualitativa é um fator determinante para o desenvolvimento intelectual do pesquisador, pois o induz a criação de novas ideias e por fim desenvolve suas habilidades para elaborar a metodologia ao campo de pesquisa aplicado.

3.1.2 Objetivos de Pesquisa

Os objetivos de pesquisa do presente trabalho serão classificados em exploratórios e descritivos:

a) Pesquisa Exploratória

A pesquisa exploratória geralmente é utilizada como a primeira etapa do processo, com finalidade de encontrar informações importantes a serem investigadas.

Esta modalidade de pesquisa caracteriza a apuração de informações, proporcionando uma mensuração de elementos pertinentes aos processos realizados dentro da indústria de Metalurgia, desta forma, possibilitando uma análise geral do cenário organizacional.

A pesquisa exploratória no presente trabalho se dedicará a esclarecer conceitos e informações, a fim de identificar problemas e sugerir soluções eficazes para assegurar a veracidade das informações, aperfeiçoar os processos operacionais e auxiliar o processo de tomada de decisões da organização.

Para o desenvolvimento de pesquisa do presente projeto, será indispensável o levantamento de informações por meio da busca de dados em todos os computadores, hardwares e softwares, arquivos e documentações impressas e digitais da empresa onde estão contidas as informações, capazes de demonstrar a real situação da empresa, sendo possível mensurar informações pertinentes aos processos de controles internos realizados na indústria.

b) Pesquisa Descritiva

A pesquisa descritiva se destinará a analisar e descrever os eventos que estão relacionados ao controle interno da organização, contribuindo para o planejamento e desenvolvimento do projeto, por meio da investigação de registros, análises e interpretação de dados.

O presente projeto é definido por meio da pesquisa descritiva, pois objetiva descrever determinados processos internos da indústria de forma a analisar, registrar e interpretar os dados e variáveis que estão envolvidas nos processos administrativos da empresa.

A pesquisa é descritiva porque intenciona mostrar a situação como ela é descrevendo-a segundo um estudo realizado em determinado tempo e espaço (SELLTIZ, 1965, p.89).

Os instrumentos necessários para realização da pesquisa do presente projeto são os questionários a serem realizados com os colaboradores, sócios e gerentes e a observação e análise sistêmica dos processos de cada setor da empresa. Segundo Oliveira (2007, p. 67), “a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”.

3.1.3 Procedimentos de Pesquisa

O procedimento de pesquisa do pré-projeto será realizado por meio de estudo de caso e pesquisa bibliográfica:

a) Estudo de Caso

A pesquisa será desenvolvida por meio de um estudo de caso em uma indústria Metalúrgica, situada em Pinhais/PR.

“Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados”. (VERGARA, 2011, p. 44)

O estudo de caso será concretizado com base nos processos internos realizados na indústria. O Objeto de amostra serão todos os tipos de processos desenvolvidos na organização.

Pesquisa Bibliográfica: é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Segundo Vergara (2011, p.43), “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em

material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Esta tipologia de pesquisa permite a investigação e o estudo de todos os dados teóricos relacionados aos processos administrativos da empresa, por meio de documentos internos, livros publicados e artigos acadêmicos que auxiliem na busca do conhecimento do tema abordado no presente projeto.

Os Trabalhos de conclusão de curso serão favoráveis para o desenvolvimento do projeto, sendo possível levantar dados de pesquisas que já foram realizadas e que podem auxiliar na aquisição e análise de dados importantes para os processos de controle interno.

3.1.4 Critérios de seleção da amostra, coleta e análise dos dados.

a) Seleção da amostra

A amostra a ser utilizada no projeto será a não probabilística, por conveniência, para este projeto a organização será o estudo em questão. De acordo com Vergara (2011, p. 46), “Amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”.

Para a realização desta pesquisa os colaboradores, gerentes e diretor da empresa serão classificados como os sujeitos do estudo, a fim de analisar e avaliar os processos internos realizados durante a execução das operações.

b) Coleta e análise dos dados

Os dados de uma determinada pesquisa podem ser diferenciados entre dados primários e dados secundários. Os dados primários, segundo Silva (2005, p. 105) “são dados coletados de primeira-mão, pelo pesquisador ou sua equipe de trabalho, no ambiente em que se realiza o estudo”.

Já os dados secundários, ainda segundo Silva (2005, p. 105) “são informações prontas, disponíveis em livros, revistas e Internet”.

A realização da coleta de dados do presente pré-projeto será desenvolvida por meio de informações adquiridas no cenário interno da indústria, buscado apoio em pesquisas material de estudo e pesquisas na internet.

“Na coleta de dados, o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema. Não se esqueça, portanto, de correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los, bem como de justificar a adequação de um ao outro.” (VERGARA, 2011, p. 51).

Os dados primários serão coletados nos departamentos da empresa, por meio de entrevista pessoal, e arquivos físicos e digitais da organização. Os dados secundários serão coletados por meio de documentos como livros, revistas e acesso a internet.

A análise dos dados a ser realizada na empresa será de cunho interpretativo, com embasamento no resultado de pesquisa.

4. BALANCED SCORECARD - VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A indústria metalúrgica, foco de estudo do presente projeto, iniciou suas atividades no ano de 2010, no ramo de arte inoxidável. A empresa instituída como pequeno porte foi fundada com apenas cinco colaboradores, atualmente conta com uma equipe de vinte. Durante este período ela cresceu significativamente e se tornou uma das principais indústrias da capital do Paraná especializadas em arte Inoxidável, atendendo toda a região Sul do Brasil.

Com intuito de preservar a identidade da organização no presente projeto, a indústria será denominada “Alfa Metais”. Localizada na região metropolitana da cidade de Curitiba, a empresa possui como principal objetivo a proporção de sofisticação, bom gosto e requinte no segmento de aço inox, atendendo diversos clientes do sul do país com muito zelo e agilidade.

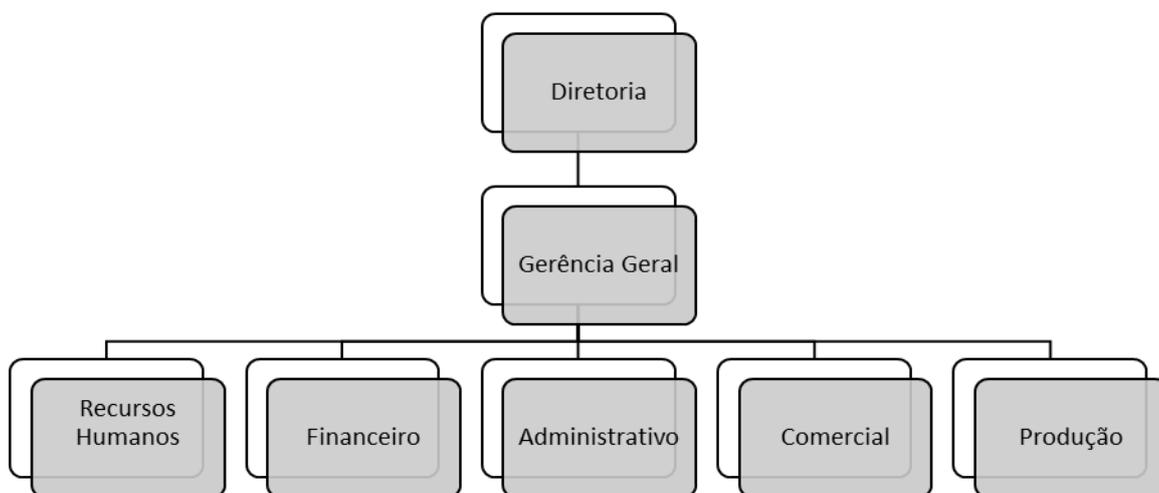
A principal linha de inox é composta por projetos exclusivos de corrimão, passa mão e guarda corpo para sacadas, escadas e projetos de decoração. A empresa possui parceria com várias construtoras e profissionais do segmento, garantindo projetos customizados e de fino acabamento. Os orçamentos são personalizados e os profissionais são altamente capacitados.

A indústria possui aspecto lucrativo e seus principais clientes são as construtoras, empresas de arquiteturas e clientes consumidores finais. O público-alvo é determinado pela renda de classe A e A-B, devido ao fato do produto ser elitizado. Os clientes buscam um produto que proporcione segurança e durabilidade atrelados à estética visual.

Os principais fornecedores da Alfa Metais são as indústrias que fabricam tubos em aço inox (matéria-prima) e empresas que comercializam produtos abrasivos, insumos e materiais secundários para produção.

A empresa é estruturada em cinco departamentos: Administrativo, Financeiro, Comercial, RH e Produção. Estas áreas respondem imediatamente a Gerência Geral da empresa, esta que por sua vez filtra todas as informações e auxilia a tomada de decisões da Diretoria, ilustrada por meio da figura 06:

FIGURA 06 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA



Fonte: Elaborada pelo Autor.

4.2 DESCRIÇÃO DOS SETORES DA EMPRESA

Este capítulo trata de uma breve descrição de cada departamento que compõe a empresa, destacando suas principais atividades.

4.2.1 Direção

Controla a organização de modo geral, possui o poder decisório para todas as ações tomadas pela empresa de forma centralizada. Realiza o acompanhamento de todos os departamentos constantemente.

4.2.2 Gerência Geral

Participa de todos os processos pertinentes a cada setor da empresa, principalmente o operacional e produção. Executa ações e tomadas de decisões em curto prazo, coordena todos os departamentos, atua de modo imparcial na resolução de conflitos, atua na negociação com clientes, fornecedores e parceiros.

4.2.3 Recursos Humanos

Realiza o recrutamento e seleção, folha de pagamento, controle de cartão ponto e horas extras, controle de documentação dos colaboradores, gestão de conflitos internos e treinamento e desenvolvimento.

4.2.4 Financeiro

Realiza o fluxo de caixa, controle de contas a pagar e a receber, caixa diário, negociação de crédito e cobrança, fluxo de clientes inadimplentes, planejamento de budget (orçamento), realização de emissão de duplicatas, boletos de cobrança.

4.2.5 Administrativo

Realiza cadastro de clientes, confecção de contratos, recibos de pagamento, emissão de notas fiscais, suporte a operações dos processos relacionados a produção, follow-up de notas fiscais, implantação e atualização de planilhas para controle, atendimentos aos clientes internos e externos, estudo de propostas e análise de produtos, execução da ordem de compra e demanda para o setor de produção, controle de estoque.

4.2.6 Comercial

Controle de recebimento de vendas, atendimento a clientes e realização de vendas externas e internas, recuperação de clientes inativos atendimento telefônico, acompanhamento de vendas e promoções, preparação para treinamentos e reuniões, controle de relatórios, atendimento a equipe de vendas.

4.2.7 Produção

Executam atividades relacionadas à fabricação, solda, polimento, acabamento, montagem, inspeção da qualidade, instalação.

4.3 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

O presente capítulo demonstra a análise e mapeamento dos processos da indústria Alfa Metais, por meio da criação de um fluxograma com finalidade de identificar as falhas e gargalos existentes de forma a diagnosticar os pontos críticos e estabelecer métricas para amenizar os riscos nos processos.

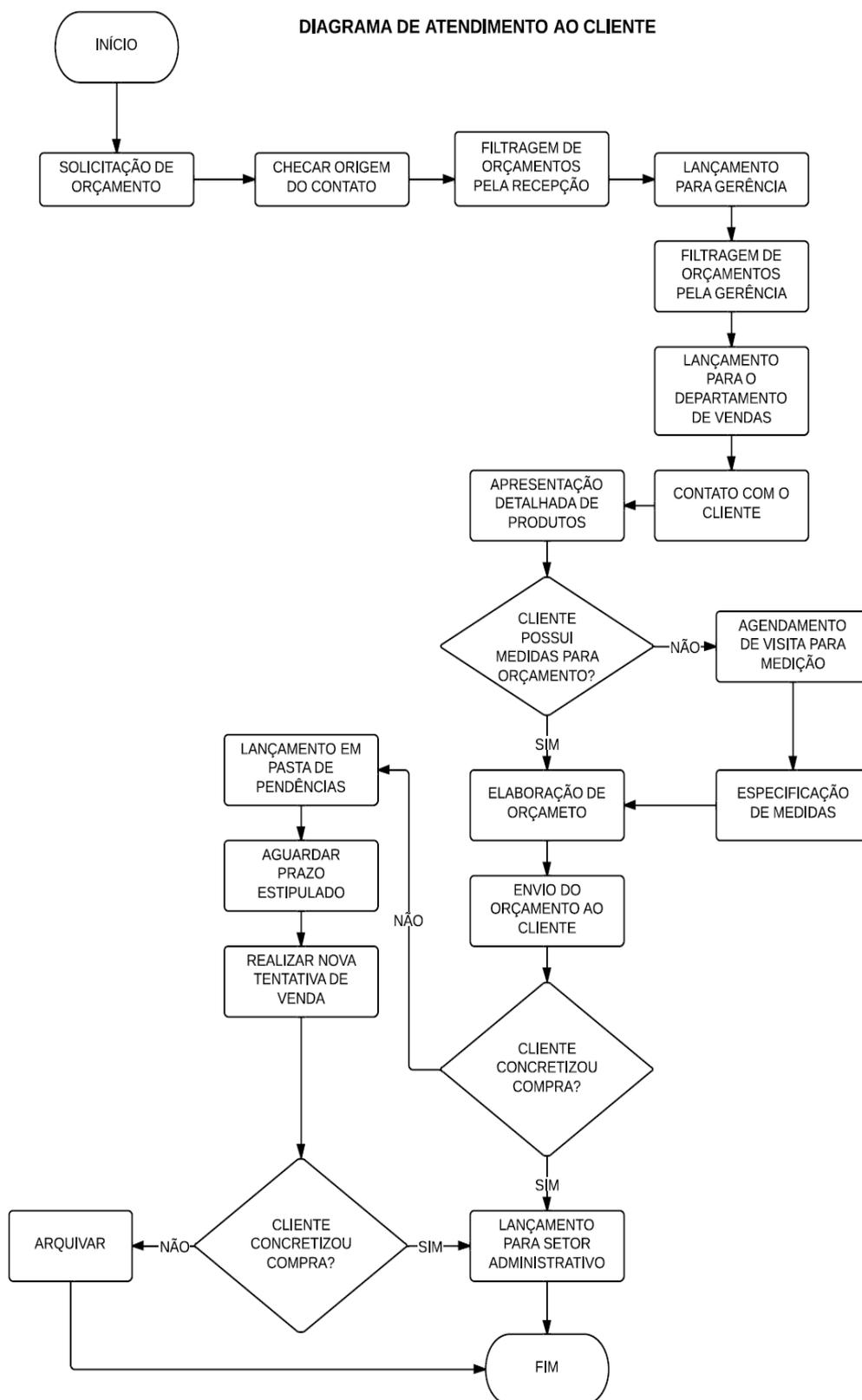
4.3.1 Fluxograma

O fluxograma pode ser definido como uma técnica de representação ilustrativa que possibilita o entendimento de um processo específico, demonstrando todos os procedimentos existentes, bem como os departamentos envolvidos. Os fluxogramas apresentados neste capítulo demonstram respectivamente os principais processos realizados na indústria, desde o processo comercial de atendimento ao cliente, fechamento de venda até a produção e execução do projeto detalhando os procedimentos e técnicas para a realização das atividades diárias.

4.3.2 Fluxograma do Processo de Atendimento ao Cliente

A representação a seguir demonstra o diagrama do processo de atendimento ao cliente, detalhando todos os procedimentos desde o instante do primeiro contato do cliente até a concretização da venda. Ressalta-se a importância deste processo, pois observa-se todos os atributos relacionados a compra do cliente, com finalidade de identificar algum fator crítico que esteja afetando o fechamento das vendas na organização. A figura 07 demonstra um fluxograma referente ao processo de atendimento ao cliente:

FIGURA 07 – FLUXOGRAMA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE



FONTE: Elaborado pelo autor.

1. A primeira etapa deste diagrama é definida pela solicitação do orçamento, onde o cliente contata a empresa via internet, telefone, e-mail ou pessoalmente.
2. Em seguida é verificada a origem do contato, via telefone, e-mail, site ou pessoalmente.
3. A terceira etapa é definida pela filtragem de orçamentos pela atendente/recepcionista.
4. Todos os orçamentos passam pela gerência da área a fim de mensurar e definir o escopo do público-alvo da empresa.
5. Estas solicitações de orçamento são filtradas pela gerência e redistribuídas aos representantes comerciais para que sejam atendidas as propostas para os clientes.
6. A Sexta etapa constitui no recebimento os orçamentos pelo departamento de vendas.
7. Os representantes entram em contato com o cliente e em seguida é realizada a apresentação detalhada dos produtos, contendo todas as especificações e o esclarecimento de possíveis dúvidas.
8. A próxima etapa é definida pela verificação das medidas técnicas do cliente. Caso o mesmo não possua as medidas e parâmetros para realizar o orçamento, é agendada uma visita pelo representante comercial com finalidade de especificar as medidas para providenciar o orçamento. Caso o cliente já possua as medidas facilita este processo.
9. Assim que as medidas técnicas e especificações do orçamento estiverem concluídas é realizada a proposta de orçamento contendo todos os

dados pertinentes: preço, prazo, formas de pagamento e garantia do produto.

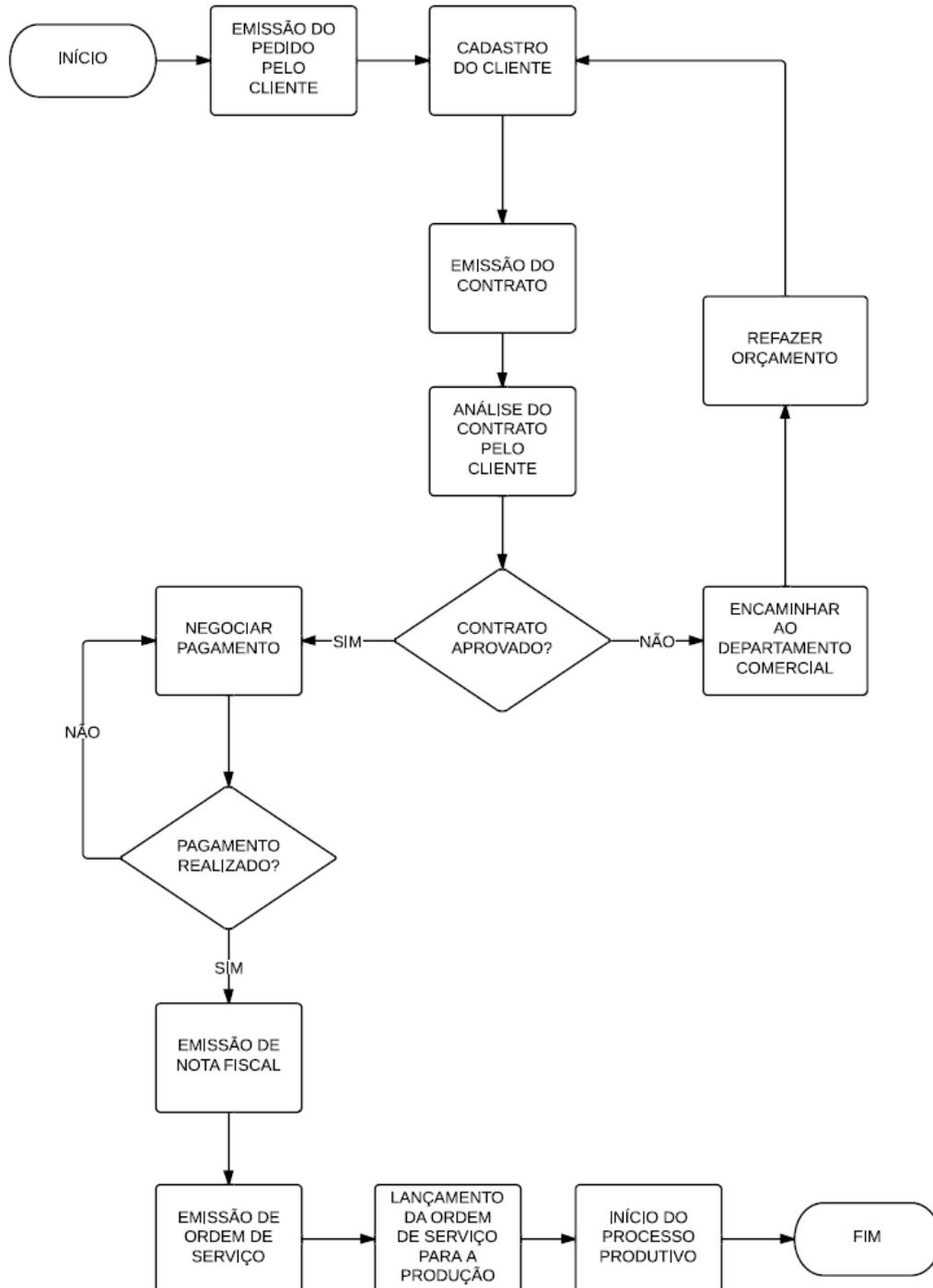
10. Em seguida o orçamento é encaminhado para análise e aprovação do cliente.
11. Caso o cliente não concretize a compra em um primeiro momento, esta proposta de orçamento é encaminhada para um arquivo de pendências, em seguida é necessário aguardar um prazo estipulado pelo próprio cliente ou pela definição da gerente da área até tentar realizar novo contato. Após o período estipulado é realizada uma nova avaliação na proposta de orçamento com condições de pagamento especiais e lançada uma nova tentativa de venda. Caso o cliente não tenha mais interesse a proposta é arquivada apenas para informação e conhecimento.
12. Caso o cliente opte por fechar a venda no primeiro contato, inicia-se o processo de pagamento do sinal de negócio e os procedimentos administrativos para que a venda seja concretizada, portanto assim que a venda é fechada, ela deverá ser imediatamente encaminhada ao departamento administrativo para darem sequência ao processo.

4.3.3 Fluxograma do processo administrativo – Fechamento de Vendas

O fluxograma a seguir demonstra o diagrama do processo administrativo realizado assim que a venda é concretizada. Após o fechamento dos orçamentos realizados pelo departamento comercial, inicia-se o processo administrativo para que a venda seja concretizada e produzida. Será demonstrado a seguir o detalhamento dos procedimentos administrativos necessários para a transição de uma proposta de orçamento à produção e execução do projeto. A figura 08 demonstra um fluxograma referente ao processo de fechamento de vendas:

FIGURA 08 – FLUXOGRAMA DE FECHAMENTO DE VENDAS

DIAGRAMA DE FECHAMENTO DE VENDAS



FONTE: Elaborado pelo autor.

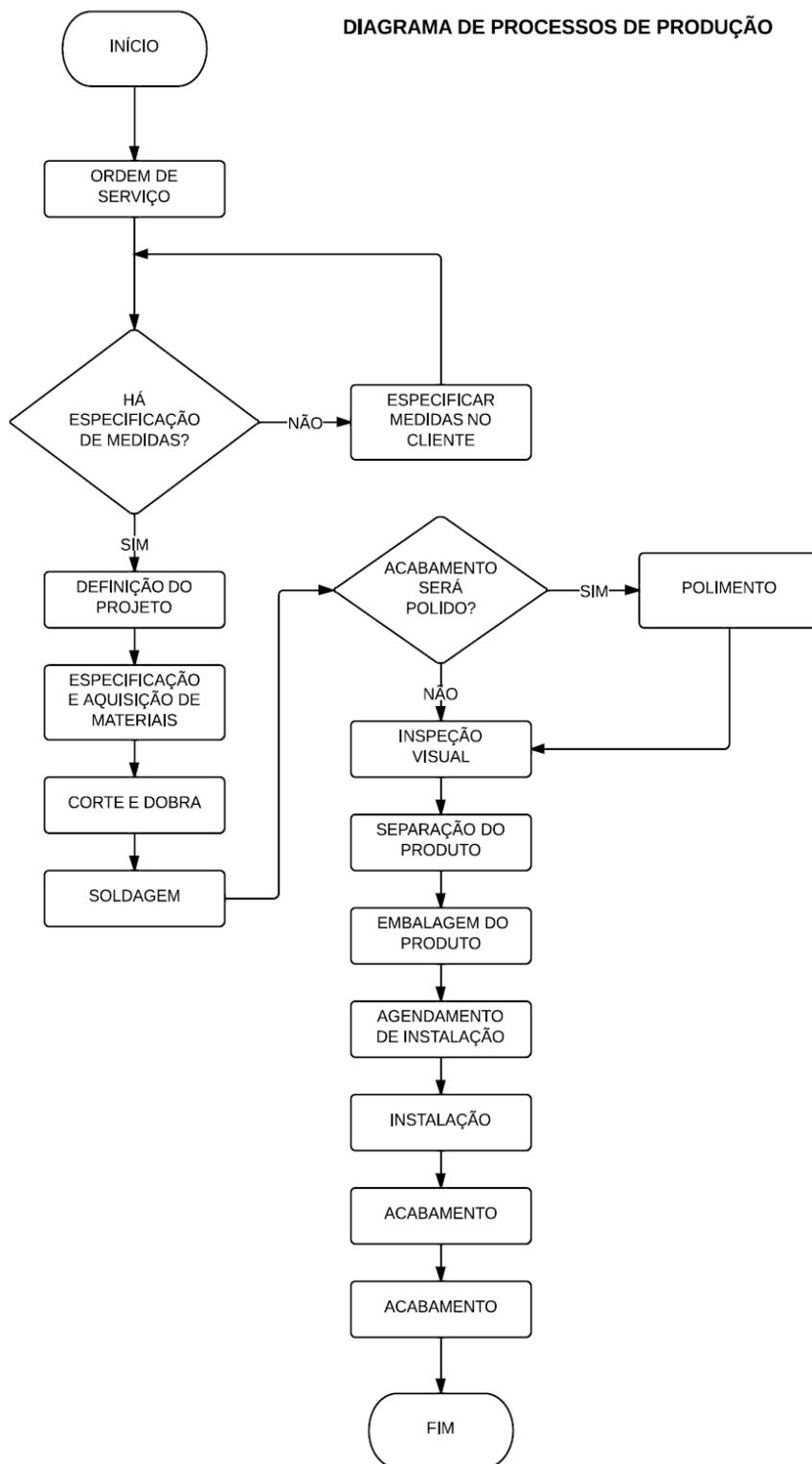
1. Na primeira etapa o orçamento fechado é encaminhado ao departamento administrativo para que sejam tomadas as devidas providências.
2. Em seguida as informações contidas na proposta são verificadas pelo departamento e é realizado o cadastro do cliente com suas informações pessoais.
3. O Terceiro passo é definido pela execução e emissão do contrato de prestação de serviços. Na sequência o mesmo é encaminhado ao cliente para análise e aprovação.
4. O cliente vai realizar a aprovação do contrato. Caso não seja aprovado, o departamento administrativo encaminha novamente a proposta ao setor comercial para que seja feito o orçamento sob condições especiais da gerência com finalidade de concretizar a venda.
5. Caso o contrato seja aprovado pelo cliente, inicia-se o processo de pagamento. O financeiro irá especificar as condições de pagamento ao cliente, geralmente é realizado um sinal de negocio no valor de 40% do total da venda e o saldo é faturado em 30/60 dias para pagamento. Aguarda-se o prazo estipulado para que o cliente realize o pagamento, caso o mesmo não aconteça é encaminhada para gerência entrar em contato com o cliente de forma a verificar algum possível problema.
6. Após o pagamento do produto, é baixado o valor no sistema financeiro e o processo de emissão de nota fiscal inicia-se. A Nota é providenciada e encaminhada aos cuidados do cliente.
7. Após estes procedimentos burocráticos para a efetivação da proposta, é desenvolvida a ordem de serviço contendo todas as informações relacionadas

a especificação e quantidade de produto a ser produzido. Em seguida esta ordem é revisada pela gerência e encaminhada para a área de produção, desta forma incia-se o processo produtivo do projeto do cliente.

4.3.4 Fluxograma do Processo de Produção

O fluxograma da figura 09 representa uma análise detalhada do processo de produção da empresa, elaborado pelo autor do projeto. O processo conta com doze etapas para a transformação da matéria-prima em produto acabado:

FIGURA 09 – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO



FONTE: Elaborado pelo autor.

1. A primeira etapa consiste no recebimento da Ordem de Serviço emitida pelo departamento administrativo, demonstrando que a compra do cliente foi de fato concretizada. Esta ordem é encaminhada para a área de produção diretamente ao supervisor responsável para dar andamento no processo.
2. O segundo passo é representado pela verificação das medidas técnicas do cliente, se as mesmas ainda não foram especificadas é necessário que o supervisor agende uma visita com o cliente para realizar a medição técnica do projeto. Assim que as medidas estiverem devidamente relacionadas pode-se iniciar o terceiro passo.
3. A terceira etapa é destacada pela definição do projeto, com a ordem de serviço e as medidas técnicas é possível desenvolver o desenho do cliente. Realiza-se, portanto a idealização do projeto. O responsável pela criação dos projetos é um soldador com experiência de 10 anos na área.
4. A Quarta etapa consiste em especificar e mensurar quais materiais, insumos e matéria prima serão necessários para produzir o projeto do cliente. O supervisor de produção é responsável por esta análise e encaminha a gerente da área a requisição de compra para realizar o orçamento e aquisição do material para a produção do projeto.
5. Após a compra do material, a quinta etapa é definida pelo início da produção do projeto, onde os auxiliares de produção realizam o corte dos tubos em inox conforme projeto, preparam o material necessário e deixam alinhados para a soldagem.
6. A Sexta etapa é conduzida pela soldagem do material, onde os soldadores realizam com muito zelo os pontos de ligamento da solda. A Solda Utilizada para este tipo de material é a TIG, de leve acabamento.

7. A sétima etapa demonstra o tipo de acabamento do corrimão. Quando a Ordem de serviço é emitida já está definido o modelo de acabamento do tudo em inox: polido ou escovado. Na compra da Matéria-Prima os tubos já vêm escovados ou polidos, portanto o acabamento só se diferencia pela classe do inox e o escovado e polido possuem acabamentos diferentes, com lixas e abrasivos diferenciados. Este processo é realizado pelo profissional de Acabamento, com auxílio dos auxiliares de acabamento.
8. Após o acabamento do material, na oitava etapa é realizada uma inspeção visual pelo supervisor da área de produção, para identificar possíveis falhas do acabamento no intuito de realizar a correção antes da instalação.
9. Os auxiliares de produção realizam a separação dos materiais de cada cliente na nona etapa, pois os projetos são exclusivos e as peças são fabricadas exclusivamente para cada consumidor.
10. Na Décima etapa é realizado o procedimento de embalagem do produto para transporte até a residência do cliente. O material utilizado para embalar as peças em inox é o plástico bolha que evita que as peças sejam danificadas. A embalagem do produto é realizada pelos auxiliares de produção.
11. Após o produto estar finalizado é realizado o agendamento da instalação com o cliente, verificando a disponibilidade do dia para a instalação. Este agendamento é realizado pelo supervisor de produção ou pela gerente da área.
12. O último passo é definido pela instalação do produto na residência/comércio do cliente. O projeto sai da fábrica pronto, apenas para montagem no local. Durante o processo de instalação é realizado a furação da parede/escada/piso dependendo do tipo de projeto, para realizar a fixação dos pés do corrimão/guarda-corpo, em seguida é encaixado o corrimão e fixado com chumbadores/parafusos específicos

sujeitos a suporte de toda a estrutura. Em seguida é realizada a fixação/vedação do corrimão na parede de acordo com o projeto. Após este processo, é realizado um acabamento final no produto para que fique com aspecto uniforme. Por fim é realizada uma limpeza do produto e dos resíduos no local.

4.4 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Por meio de uma análise detalhada dos processos por meio da criação dos fluxogramas, foi realizado um levantamento dos pontos críticos da indústria Alfa Metais, a fim de verificar quais pontos estavam em divergência com as metas estipuladas pela empresa. Abaixo, segue a relação dos pontos críticos:

1. Atraso na entrega dos pedidos: Após a análise detalhada dos dados e processos relacionados a entregas de pedido, constatou-se uma margem de 70% dos pedidos são entregues com atraso.
2. Mensuração de material utilizado na produção: Não existe um controle/processo que defina/mensure a quantidade de insumos e materiais que serão utilizados antes do produto entrar em processo de produção.
3. Cronograma de produção: Ausência de um cronograma de projetos definindo o ciclo de produção e acompanhamento da entrega do produto. A gestão trabalha com a produção voltada para a solução dos problemas, conforme surgem.
4. Controle de estoque de matéria-prima: Faltam informações quanto à entrada do pedido e o material necessário para produção. Não existe processo/controle que informe a necessidade de compra de insumos e MP.

5. Desperdiço de matéria prima: Muitos insumos e matéria-prima são desperdiçados durante o processo de produção. Não existe um controle ou política para a conscientização de reutilização de material.
6. Plano de vendas: Inexistência de uma estratégia de vendas, planejamento de faturamento e forte ação de marketing.
7. Indicadores Internos: Inexistência de indicadores que permitam identificar, avaliar e tomar decisões de melhoria organizacional.
8. Gestão centralizada: Centralização de decisões acarretando ineficiência e problemas de comunicação.
9. Banco de dados: A empresa não possui sistema de informação e toda informação é mantida em um escritório contábil terceirizado.

A presente análise dos processos internos da indústria foi elaborada pelo autor do projeto. Verificando os pontos críticos levantados acima, constatou-se que as maiores falhas/gargalos estão relacionadas à falta de gestão da produção. Há ausência de mecanismos de administração da produção, o que pode ocasionar sérios problemas a empresa com relação ao alcance de seus objetivos e resultados.

5. PROPOSTA APRESENTADA PARA A EMPRESA

O presente projeto trata de destacar uma proposta atrelada a um sistema de medição de desempenho que auxilie no gerenciamento da indústria Alfa Metais, por meio de indicadores que sirvam como uma base concreta de informações para a tomada de decisões, estruturada por uma estratégia com foco no objetivo e transparente a todos os envolvidos no processo. O objetivo de implantação do Balanced Scorecard na organização é promover a melhoria nos processos e nos resultados financeiros da empresa, gerando valor para os stakeholders.

O Balanced Scorecard foi escolhido como uma ferramenta estratégica na empresa Alfa Metais devido ao fato de apresentar uma estrutura clara e objetiva, definida sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, crescimento e aprendizado, de modo a facilitar a visualização da organização como um todo e demonstrar os efeitos das ações e decisões tomadas sobre cada perspectiva, refletindo a natureza do negócio e a estratégia da organização.

5.1 ESTRUTURAÇÃO DA PROPOSTA: PLANO DE IMPLANTAÇÃO BSC

A apresentação da proposta e sua justificativa à alta direção da empresa é o primeiro ponto a ser realizado antes da implantação do BSC. A apresentação da proposta demonstra a necessidade da implantação do Balanced Scorecard, um sistema eficaz de medição de desempenho que é avaliado a partir do diagnóstico detalhado da empresa por meio de indicadores. O diagnóstico da empresa demonstrará as principais falhas na gestão administrativa e identificará os principais “gargalos” nos processos de produção da indústria.

O Balanced Scorecard é apresentado como proposta para a indústria Alfa Metais com objetivo de minimizar as falhas nos processos e solucionar as situações que necessitam de intervenção imediata, sendo detalhada a seguir, sua metodologia de ação.

A justificativa para a implantação do BSC é demonstrada pela praticidade desta ferramenta expor a visualização dos objetivos da organização e suas

interações, de forma a possibilitar que todos os envolvidos no processo compreendam as ações e efeitos que estão sob sua responsabilidade, de forma a buscar a realização dos resultados da empresa.

5.1.1 Plano de Implantação BSC - 1º Passo

Após a apresentação do BSC à alta direção da organização e sua respectiva justificativa, o primeiro passo para a implantação do BSC consiste em planejar a estratégia da empresa por meio dos fatores críticos de sucesso e desenvolvimento da missão, visão e valores da organização. Esta etapa é de suma importância e deve ser desenvolvida com o acompanhamento da alta direção da empresa. A Missão deve definir o posicionamento da organização, a razão de sua existência e qual a sua finalidade. A visão deverá demonstrar a pretensão da empresa, definida por onde ela quer chegar, “o que ela quer ser”. Os valores demonstram a base ética da empresa, os principais princípios que vão acompanhar a organização para que ela atinja seus objetivos propostos.

Após o desenvolvimento da identidade organizacional, inicia-se a etapa de criação da estratégia da organização. Esta é uma etapa de extrema importância, pois o planejamento estratégico auxilia na definição dos objetivos e das estratégias definidas pela empresa para alcançar os resultados almejados, de forma a facilitar a gestão da organização.

5.1.2 Plano de Implantação BSC - 2º Passo

O Segundo passo para a implantação do projeto na organização está atrelado ao desenvolvimento dos objetivos estratégicos por meio das quatro perspectivas do BSC:

- a) Perspectiva financeira: Define os objetivos estratégicos financeiros da organização;
- b) Perspectiva do cliente: Define os objetivos estratégicos, posicionando a organização relação ao mercado e seus clientes.

- c) Perspectiva de processos internos: Analisa e identifica falhas/gargalos nos processos e define os objetivos estratégicos como mecanismos de solução para sanar problemas e garantir melhorias.
- d) Perspectiva de aprendizado e crescimento: Define o que se deve ter como objetivos a fim de garantir melhorias para os colaboradores, processos internos e stakeholders.

5.1.3 Plano de Implantação BSC - 3º Passo

O terceiro passo constitui no alinhamento dos objetivos estratégicos da empresa atrelado ao mapa estratégico. Após a definição destes objetivos é desenvolvido um mapa estratégico que estabelecerá as interações entre os objetivos, esclarecendo e definindo as relações de causa e efeito entre os mesmos. A construção desta etapa exige ação e acompanhamento da alta gerência.

5.1.4 Plano de Implantação BSC - 4º Passo

O quarto passo consiste na definição de indicadores de desempenho e no desenvolvimento das metas para cada um dos objetivos estratégicos definidos por meio das perspectivas estratégicas. Os indicadores de desempenho são ferramentas de mensuração que avaliam e quantificam o desempenho dos processos e da organização de modo geral. As metas demonstram o valor a ser alcançado.

5.1.5 Plano de Implantação BSC - 5º Passo

O quinto e último passo demonstrará o desenvolvimento de estratégias e iniciativas para a melhoria organizacional. As iniciativas tomadas pela empresa definem as providências que devem ser executadas para alcançar os objetivos propostos.

O plano de implementação do Balanced Scorecard define parâmetros para uma boa execução das metas e dos objetivos estratégicos. Para que o plano seja executado de forma eficaz é necessário o envolvimento dos colaboradores da organização com responsabilidade. O envolvimento da alta direção torna-se um fator essencial para que o plano obtenha sucesso, desta forma, é necessário o envolvimento dos gestores de cada área da organização junto a alta cúpula da administração, pois os representantes deverão compreender onde o seu processo contribui, quais suas as interações e responsabilidades de suas equipes com objetivo de atingir as metas definidas pela organização e gerar resultados.

6. MODELO DE PROPOSTA – PLANO DE IMPLANTAÇÃO BSC

O presente capítulo demonstra um modelo de implantação do BSC, referente às cinco etapas mencionadas acima. Ressalta-se a importância de que esta proposta é um modelo elaborado pelo autor, não sendo desenvolvida pela indústria Alfa Metais.

6.1 FORMULAÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: MISSÃO, VISÃO E VALORES.

Abaixo, segue o desenvolvimento da identidade organizacional elaborada pelo autor como proposta sujeita à análise e aprovação da alta direção da Alfa Metais:

6.1.1 Missão

Oferecer produtos exclusivos e de alto padrão de qualidade e sofisticação, gerando valor para nossos clientes, colaboradores e fornecedores de forma responsável.

6.1.2 Visão

Tornar-se referência em qualidade e sofisticação na linha de decoração e produtos inoxidáveis.

6.1.3 Valores

- Transparência e confiança na prestação dos serviços;
- Foco em resultados;
- Trabalho em equipe;
- Honestidade;
- Respeito;
- Ética.

6.2 FORMULAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão que auxilia a organização a definir seus objetivos e desenvolver mecanismos para alcançar seus resultados. O planejamento estratégico utilizado para o presente projeto está relacionado a criação de uma análise SWOT. As estratégias demonstradas a seguir representam uma proposta do autor para a empresa Alfa Metais.

6.2.1 Análise SWOT

O presente projeto conta com a análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) como uma ferramenta para o planejamento estratégico da empresa. Ela permite a análise detalhada do ambiente externo e interno, identificando no âmbito externo ameaças e oportunidades relacionadas à organização e permite a exploração dos pontos fortes e fracos da indústria Alfa Metais.

Os quadros 03 e 04 a seguir demonstram o diagrama da análise SWOT, um modelo proposto para a indústria Alfa Metais:

QUADRO 03 – ANÁLISE SWOT

ANÁLISE SWOT ALFA METAIS		AMBIENTE INTERNO			
		FORÇAS			
		Atributo 01 Atendimento Personalizado	Atributo 02 Produto Exclusivo	Atributo 03 Condições Especiais de pagamento	
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	Atributo 01 Mercado em expansão	Reconhecimento no mercado e fidelização de clientes	Diferenciação no mercado e consolidação da marca	Fidelização de Clientes
	Atributo 02 Parcerias com Stakeholders	Flexibilidade na negociação e qualidade na prestação dos serviços	Diferenciação no mercado e flexibilidade na negociação	Flexibilidade na negociação e fidelização dos clientes	
	Atributo 03 Pouca Concorrência	Confiabilidade e Fidelidade do cliente	Diferenciação no mercado e consolidação da marca	Fidelização de Clientes	
AMEAÇAS	Atributo 01 Concorrência de Mercado	Implementação de benchmarking e garantir a qualidade dos serviços	Forte ação de marketing	Forte ação de marketing	
	Atributo 02 Crise financeira afetando a renda do consumidor	Pacotes promocionais e forte ação de marketing específica para a divulgação do pacote promocional	Pacotes promocionais e condições especiais de pagamento	Pacotes promocionais	
	Atributo 03 Carência de M.O.D. Especializada	Buscar profissionais qualificados no mercado ou investir em programas de capacitação profissional interna	Buscar profissionais qualificados no mercado ou investir em programas de capacitação profissional interna e criar uma política de retenção de talentos na empresa	Buscar profissionais qualificados no mercado ou investir em programas de capacitação profissional interna e criar uma política de retenção de talentos na empresa	

FONTE: O Autor

QUADRO 04 – ANÁLISE SWOT

ANÁLISE SWOT ALFA METAIS		AMBIENTE INTERNO			
		FRAQUEZAS			
		Atributo 01 Atraso no prazo de entrega do produto	Atributo 02 Falta de Capital de Giro	Atributo 03 Falhas no processo de produção	
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	Atributo 01 Mercado em expansão	Diagnosticar o ponto que impossibilita as obras serem entregues no prazo, quais os fatores de impedimento.	Integralizar o capital através da entrada de um novo sócio, venda de ativos ou alavancagem de recursos através de empréstimos.	Analisar, identificar e criar mecanismos que solucionem ou minimizem as falhas no processo de produção
		Atributo 02 Parcerias com Stakeholders	Diagnosticar o ponto que impossibilita as obras serem entregues no prazo, quais os fatores de impedimento.	Flexibilidade de Negociação, procura de parceiros com condições especiais de pagamento	Analisar, identificar e criar mecanismos que solucionem ou minimizem as falhas no processo de produção
		Atributo 03 Pouca Concorrência	Forte ação de marketing e diagnóstico dos fatores de impedimento do prazo de entrega.	Redução de custos , redução de estoques de acordo com a necessidade da empresa, Integralizar o capital através da entrada de um novo sócio, venda de ativos ou alavancagem de recursos através de empréstimos.	Analisar, identificar e criar mecanismos que solucionem ou minimizem as falhas no processo de produção
	AMEAÇAS	Atributo 01 Concorrência de Mercado	Investigar, diagnosticar e resolver os fatores de impedimento do prazo de entrega	Redução de custos , redução de estoques de acordo com a necessidade da empresa, Integralizar o capital através da entrada de um novo sócio, venda de ativos ou alavancagem de recursos através de empréstimos.	Redução de custos operacionais, análise detalhada das falhas no processo de produção
		Atributo 02 Crise financeira afetando a renda do consumidor	Criação de pacotes promocionais, Investigar, diagnosticar e resolver os fatores de impedimento do prazo de entrega	Redução de custos operacionais , redução de estoques de acordo com a necessidade da empresa, Integralizar o capital através da entrada de um novo sócio, venda de ativos ou alavancagem de recursos através de empréstimos.	Redução de custos operacionais; Analisar, identificar e criar mecanismos que solucionem ou minimizem as falhas no processo de produção
		Atributo 03 Carência de M.O.D. Especializada	Investir em programas de capacitação profissional interna, de modo que a mão de obra especializada contribua para melhoria no processo de produção da empresa, proporcionando maior agilidade na entrega	Redução de custos operacionais , redução de estoques de acordo com a necessidade da empresa, Integralizar o capital através da entrada de um novo sócio, venda de ativos ou alavancagem de recursos através de empréstimos.	Investir em programas de capacitação profissional interna, de modo que a mão de obra especializada contribua para melhoria no processo de produção da empresa

FONTE: O Autor

Após a análise dos cenários externo e interno da projeção SWOT, representada nos quadros 03 e 04, foi possível identificar alguns pontos de atenção que impactam diretamente nos resultados da indústria, destacados na relação abaixo:

- Capital de Giro: A empresa deverá estar preparada para solucionar a sua situação financeira, de forma a integralizar o seu capital de giro através da entrada de um novo sócio, venda de ativos ou alavancagem de recursos por meio de empréstimos, buscando fontes seguras de financiamento e planejando estratégias para a redução de custos.
- Processo de Produção: Para reduzir as falhas ocasionadas no dentro do processo de produção é necessário realizar uma análise detalhada do processo de produção, a fim de diagnosticar o possível gargalo e eliminá-lo.
- Prazo de entrega do produto: Para garantir que o produto chegue ao prazo estabelecido é necessário a criação de mecanismos de gerenciamento que possam acompanhar todos os processos do produto desde o seu desenvolvimento até a conclusão da obra.
- Forte ação de marketing e pacotes promocionais: A empresa deverá desenvolver estratégias para divulgação do produto, fortalecimento da marca e promoções para captação de clientes.

Esta análise possibilitou também a identificação de pontos positivos a serem delineados pela empresa de modo a obter vantagem competitiva perante a concorrência.

- O fato de o produto ser exclusivo atrelado ao aspecto externo do mercado em expansão possibilita a empresa tornar-se referência no mercado;
- O atendimento personalizado relacionado a baixa concorrência possibilita a vantagem do empreendimento perante os demais, devido a realização do serviço de forma exclusiva e com condições especiais de pagamento, possibilitando a fidelização de clientes.

6.3 FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos demonstram resultados mensuráveis com a finalidade de concretizar a visão da empresa. Para a formulação destes objetivos o autor do projeto alinhou estrategicamente os objetivos de acordo com as quatro perspectivas do BSC.

6.3.1 Perspectiva Financeira

Sob a perspectiva financeira o principal objetivo estratégico da Alfa Metais é aumentar a lucratividade. A lucratividade demonstra o resultado positivo após deduzir do faturamento os custos e despesas. Porém, para atingir este objetivo primordial a empresa necessita do auxílio de outros dois objetivos estratégicos: a reduzir os custos operacionais e expandir as oportunidades de receita, por meio do aumento das vendas.

QUADRO 05 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SOB A PERSPECTIVA FINANCEIRA

	Objetivos Estratégicos
Perspectiva Financeira	1. Aumento da Lucratividade 2. Aumento das Vendas 3. Redução de custos operacionais

FONTE: Elaborada pelo autor.

Para alcançar estes objetivos financeiros é necessário que os mesmos estejam alinhados estrategicamente e estejam interligados aos objetivos das demais perspectivas do BSC, para que se concretizem. Para isso a organização necessita compreender e identificar como gerar valor ao seu cliente e planejar de forma eficaz seus processos de produção.

6.3.2 Perspectiva de Clientes

Sob esta perspectiva foram selecionados os objetivos estratégicos no que se refere aos clientes da organização, de forma a possibilitar que a empresa atinja seu objetivo final. Para definir esta perspectiva foi necessário realizar uma avaliação importante para identificar o que a organização deve oferecer aos seus clientes a fim de gerar valor para os mesmos. O quadro 06 abaixo demonstra os objetivos estratégicos definidos sob a perspectiva de clientes.

QUADRO 06 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SOB A PERSPECTIVA DO CLIENTE

	Objetivos Estratégicos
Perspectiva Clientes	1. Captação de novos clientes (Construtoras e Arquiteturas) 2. Aumento do índice de Satisfação de Clientes 3. Aumento da Participação de Mercado

FONTE: Elaborado pelo autor.

As relações dos objetivos demonstrados no quadro 06 acima possibilitarão que os objetivos da perspectiva financeira sejam alcançados, se bem alinhados com toda a estratégia e planejamento da organização. Os objetivos da perspectiva Clientes dependem da estratégia planejada pela perspectiva dos processos internos, pois estes atributos que possibilitam a geração de valor aos clientes e demonstrarão o direcionamento da identificação dos objetivos de processos internos, conforme a seguir.

6.3.3 Perspectiva de processos Internos

Para oferecer os atributos que o cliente da Alfa Metais necessita, de acordo com os dados da perspectiva anterior, foi analisado e identificado que a organização deve possuir capacidade de atender os seguintes objetivos, de acordo com o quadro 07:

QUADRO 07 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SOB A PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

	Objetivos Estratégicos
Perspectiva dos Processos Internos	1. Entregas de pedido realizadas no prazo 2. Redução de gargalos Operacionais 3. Gerenciamento de estoque 4. Planejamento e controle do cronograma de produção

FONTE: Elaborado pelo autor.

Na hipótese da organização atingir cada um destes objetivos sob a perspectiva de processos internos, terá condições de manter uma gestão eficaz e atingir os três objetivos estratégicos da perspectiva de clientes, gerando valor para os mesmos.

Entretanto, a Alfa Metais só terá condições de gerenciar os processos internos de forma eficaz se possuir um suporte em termos de habilidades, competências, tecnologia, políticas organizacionais, banco de dados, sistema integrado, entre outros. E para suprir estes aspectos é necessário o planejamento dos objetivos estratégicos sob a perspectiva do aprendizado e crescimento.

6.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento é a mais difícil de ser mensurada, pois possui atributos intangíveis. Os objetivos estratégicos definidos nesta perspectiva estão relacionados à missão, visão e cultura organizacional da empresa, com finalidade de alinhar as estratégias a fim de atingir os objetivos primordiais e gerar resultados. O quadro 08 abaixo demonstra as perspectivas definidas:

QUADRO - 08 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SOB A PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

	Objetivos Estratégicos
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	1. Aumento de Cursos de Qualificação Profissional e treinamentos 2. Criação de plano de cargos e salários 3. Criação de Programas PPRA e PCMSO 4. Desenvolvimento de um sistema de banco de dados

FONTE: Elaborado pelo autor.

A perspectiva do aprendizado e crescimento pode ser definida como a estrutura inicial da empresa, servindo como ponto de partida para que a empresa possa alcançar os objetivos definidos nas demais perspectivas.

6.4 FORMULAÇÃO DE INDICADORES, METAS E PLANO DE AÇÃO.

Para o desenvolvimento do BSC na Alfa Metais, é necessário definir indicadores com capacidade de avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos, metas que demonstrem o nível de desempenho pretendido pela empresa e as ações ou iniciativas que deverão ser tomadas com finalidade de atingir os objetivos desejados e os resultados esperados.

Os quadros 09 e 10 abaixo demonstram os indicadores, metas e planos de ação para cada perspectiva do BSC:

QUADRO 09 – BALANCED SCORECARD: INDICADORES, METAS E AÇÕES

BALANCED SCORECARD - ALFA METAIS			
PERSPECTIVAS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
FINANCEIRA	Lucro líquido	Atingir 10 % de lucro líquido sobre a receita bruta	Investir no imobilizado periodicamente, não depender de capital de terceiros, investir em um plano de marketing e gerar um planejamento para aumento das vendas.
	Receita por vendedor	Aumentar em 30% as receitas por vendedor	Trabalhar com metas constantes para incentivar os vendedores, realizar forte ação de marketing, promover ações de vendas, e condições de pagamento diferenciadas.
	Índice de redução de custos operacionais Custo operacional mês/custo operacional médio) x 100	Reduzir 5% dos custos operacionais	Criar um controle de custos rigoroso, criar um programa de conscientização aos colaboradores para evitar o desperdício de material e MP, planejar o reaproveitamento de materiais e resíduos, analisar periodicamente o relatório de custos.
CLIENTES	Pesquisas de Mercado	Aumento de 10% no volume de vendas à Contrutoras	Realização de um forte plano de marketing, ações voltadas à construtoras, desenvolvimento de uma pesquisa de mercado com o público alvo de construtoras
	Pesquisas de Satisfação e índice de reclamações = Reclamações de clientes/mês	Reduzir a quantidade de clientes insatisfeitos para 5%	Realizar um programa de relacionamento, pós vendas, investimento em pesquisas de satisfação ao cliente e analisar o índice de reclamações.
	Aumento de vendas	Aumento de 15% no volume de vendas	Investir em um plano de marketing, promoções, propagandas, realizar pesquisa de mercado

FONTE: Elaborado pelo autor

QUADRO 10 - BALANCED SCORECARD: INDICADORES, METAS E AÇÕES

BALANCED SCORECARD - ALFA METAIS			
PERSPECTIVAS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
PROCESSOS INTERNOS	Índice de Pedidos Entregues dentro do prazo	Atender 95% dos pedidos dentro do prazo estipulado	Mapear o fluxo de tarefas para cada atividade na empresa, diagnosticar os pontos que impedem as obras de serem entregues no prazo, programar as entregas dentro do prazo estipulado, realizar follow up de todos os setores responsáveis pela entrega do produto
	Índice de falhas/retrabalhos no processo	Reduzir para 3% a margem de falhas/retrabalhos dentro do processo de produção	Analisar, identificar e criar mecanismos que solucionem ou minimizem as falhas no processo de produção, estipular tempos de processo e aplicar metodologias de correção das falhas.
	Índice de provisão de estoque	Criar um sistema eficaz de gestão de estoques	Sistema de controle de estoque, e previsão de estoque para a obra contratada, e de talhamento do material a ser utilizada na linha de produção.
	tempo de preparação (setup) do processo	Desenvolver um sistema de cronograma de produção	Criar um planejamento de produção, voltada para a padronização e prevenção de problemas, visando minimizar os atrasos e possíveis transtornos nas instalações dos produtos.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Custos de treinamento em relação ao custo total de pessoal	Fornecer cursos profissionalizantes trimestralmente	Realizar planejamentos financeiros com intuito de provisionar recursos para serem aplicados em treinamento e desenvolvimento de pessoal
	Desenvolvimento profissional e contribuição para os resultados da empresa	Desenvolver um planejamento de cargos e salários para todas as áreas da empresa	Planejar um plano de cargos e salários, revisar periodicamente o plano e realizar follow up do departamento de pessoal
	Índice de Condições de trabalho e prevenção da saúde	Desenvolver um programa junto a uma empresa de saúde do trabalho com acompanhamento mensal	Realizar um planejamento financeiro para desenvolver junto a uma empresa especializada em medicina do trabalho os programas de PPRA e PCMSO dentro da empresa, realizar um follow up mensal junto a empresa responsável.
	Índice de clientes cadastrados	Adquirir um sistema de banco de dados para clientes	Provisionar recursos para aquisição de um banco de dados, implantar um software de gestão com relatórios gerenciais integrados entre todas as áreas da empresa baseados numa política de utilização de indicadores.

FONTE: Elaborado pelo autor

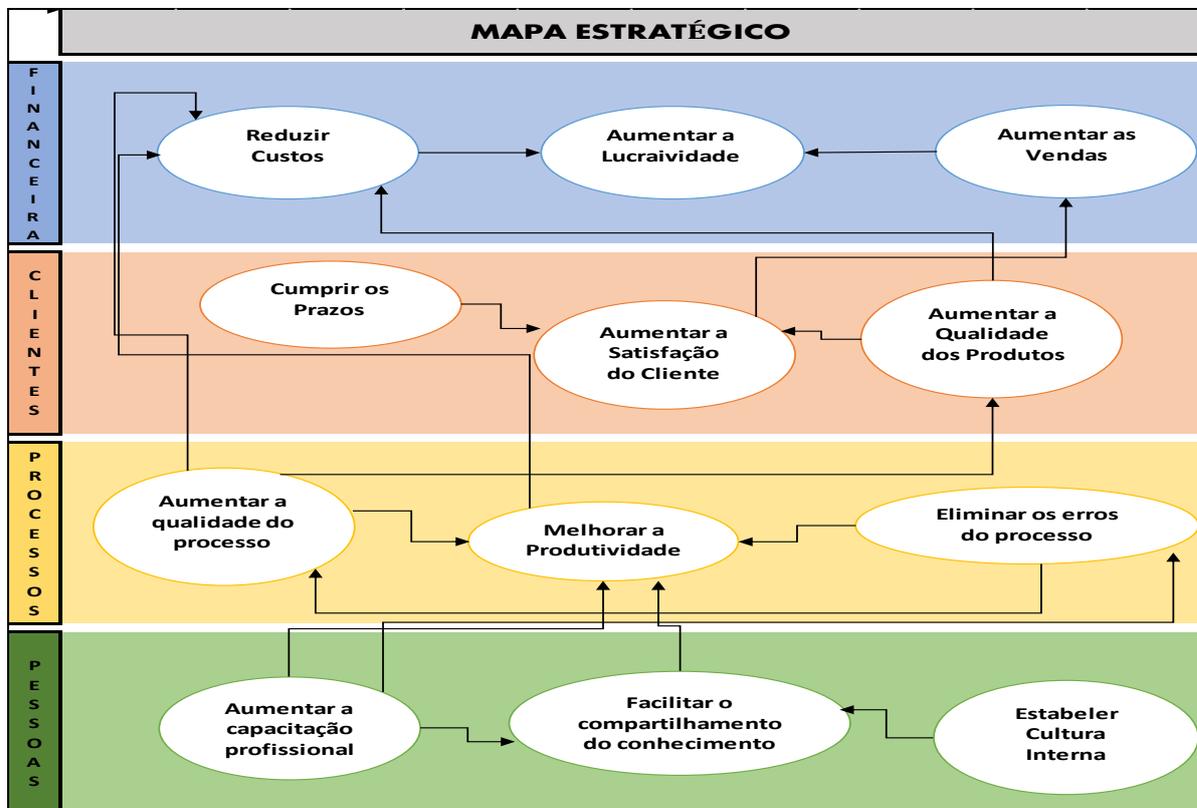
6.5 FORMULAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é uma ferramenta que representa de forma visual a estratégia da organização, demonstrando as relações de causa e efeito e os objetivos da empresa que são definidos para concretizar a missão e visão de futuro.

Segundo KAPLAN E NORTON (2004) o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao Balanced Scorecard, demonstrando de forma ilustrativa a dinâmica da estratégia, e adiciona elementos que melhoram o foco e a clareza, no mesmo instante em que o BSC traduz os objetivos do mapa em indicadores e metas.

O mapa estratégico conforme a figura 10 abaixo foi elaborado com base nos objetivos estratégicos da Alfa metais e é delineada por meio de quatro perspectivas:

FIGURA 10 – MAPA ESTRATÉGICO



FONTE: Elaborado pelo autor.

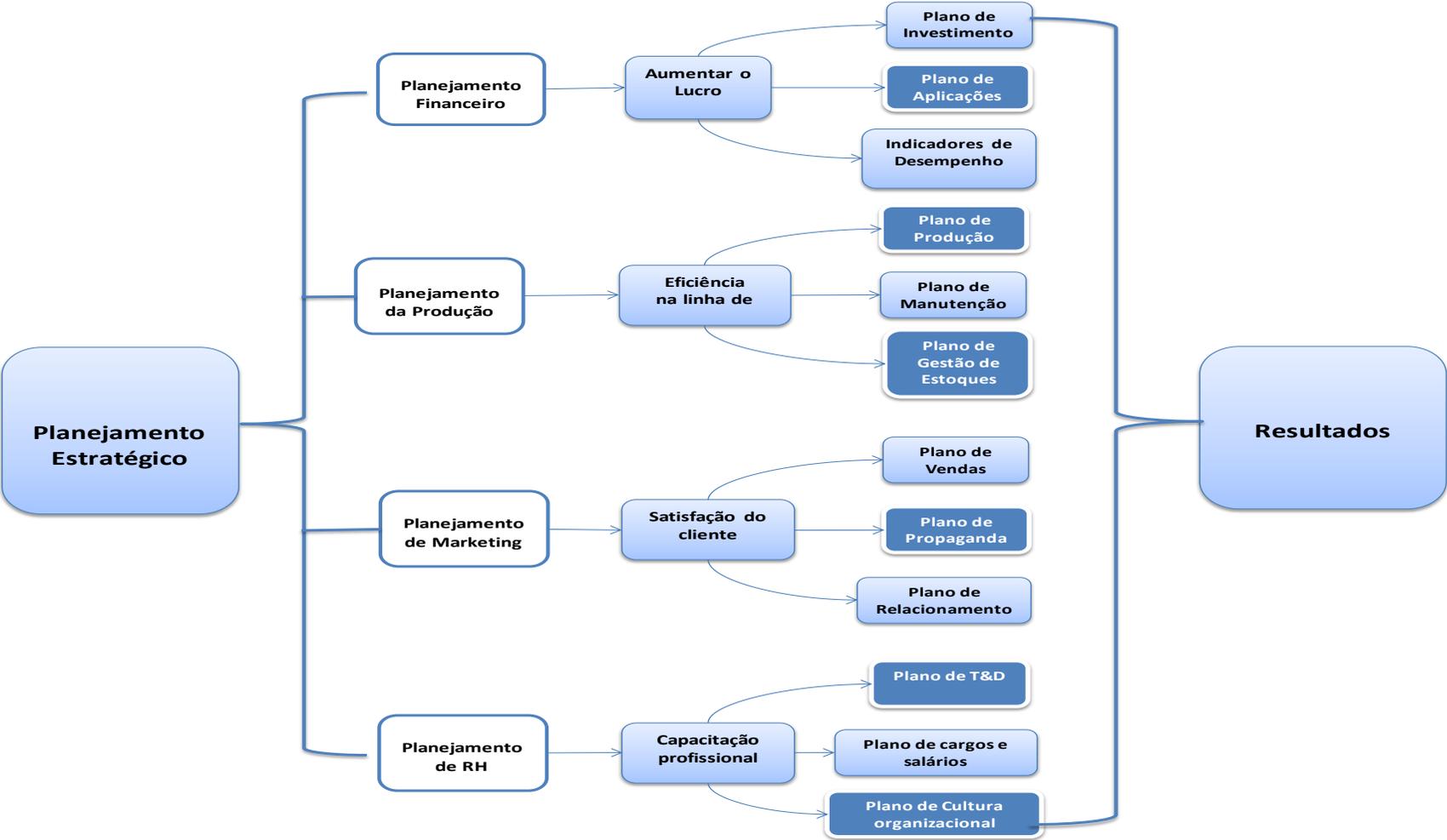
- a) **Perspectiva Financeira:** Possibilita a realização da estratégia da empresa. Todas as demais perspectivas dependem da financeira para realizar suas ações, pois ela disponibiliza recursos de capital necessários à sustentação das demais perspectivas. A Indústria Alfa Metais definiu alguns pontos estratégicos como a redução de custos e o aumento das vendas para aprimorar a perspectiva financeira com finalidade de atingir o principal objetivo de aumentar a lucratividade da empresa.
- b) **Perspectiva Clientes:** Trata da percepção de valor do cliente. É um dos focos principais da empresa, pois tem a finalidade de identificar as necessidades do cliente e as satisfazer. Os objetivos atrelados a esta perspectiva são definidos por cumprimento dos prazos e o aumento da qualidade dos produtos visando o aumento da satisfação dos clientes.
- c) **Perspectiva Processos Internos:** Trata dos procedimentos internos da organização. Tem a finalidade de identificar os processos mais críticos que impactam diretamente na realização dos objetivos da empresa. Os objetivos relacionados a esta perspectiva são delineados pelo aumento da qualidade dos processos e eliminação dos erros dos processos de forma a melhorar a produtividade da indústria, visando à melhoria contínua e a excelência nos serviços prestados.
- d) **Perspectiva Aprendizado e Crescimento:** Está atrelada ao desenvolvimento do conhecimento dentro da organização. Trata-se da relação entre as pessoas e as informações, sustentando a produção de conhecimento interno e a informação para a melhoria dos processos. Esta perspectiva demonstra os seguintes objetivos gerados pela Alfa Metais: aumento de capacitação profissional, criação de uma cultura interna e métodos para compartilhar a informação e o conhecimento, com finalidade de gerar valor para a organização.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados a partir da implantação da ferramenta Balanced Scorecard na Indústria Alfa Metais consistem na definição dos indicadores de desempenho que permitam o acompanhamento dos resultados em diversos níveis, possibilitando uma visão geral da organização, de modo que todos os envolvidos no processo compreendam a missão e visão da empresa e a importância das suas próprias ações e responsabilidades para que a organização possa alcançar seus objetivos e atingir seus resultados de forma eficaz. Almeja-se que com a implementação do BSC os indicadores e metas definidas possam contribuir com as práticas de gestão e planejamento da organização, de forma a proporcionar mudanças tanto em sua estrutura organizacional, nos procedimentos internos, na gestão administrativa e em suas políticas internas.

O principal objetivo estratégico definido pela Alfa Metais é a maximização da lucratividade lançado sob a perspectiva financeira. Almeja-se que com a aplicação correta da ferramenta BSC atingir este atributo, pois o BSC transforma a estratégia da organização em resultados por meio do estabelecimento de indicadores de desempenho, metas e iniciativas, de forma a gerar um processo de monitoramento contínuo das metas. Atrelado a principal estratégia de aumento na lucratividade, outros objetivos a serem concretizados são definidos pela redução de custos, aumento da produtividade, melhoria contínua dos processos internos e gestão, buscando pelo progresso nos resultados da organização. A figura 11 demonstra uma proposta de uma estrutura dos níveis de planejamento estratégico para que sejam alcançados os resultados esperados pela organização.

FIGURA 11 – ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: Elaborado pelo autor.

A estrutura detalhada por meio da figura 11 propõe um modelo de planejamento definido a partir dos principais objetivos estratégicos da empresa, possibilitando a compreensão relacionada ao trabalho que é executado pelas equipes envolvidas no processo diariamente, permitindo que os mesmos possam conhecer as estratégias da empresa e os resultados esperados, de forma a buscar a melhoria contínua para a organização, gerando rentabilidade e lucratividade.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso apresentado, analisou a viabilidade de implantação do Balanced Scorecard na indústria Alfa Metais como ferramenta de controle gerencial, devido ao fato da organização ter sido instituída sem planejamento, conhecimentos administrativos e financeiros e da necessidade de aplicação destes elementos para que a organização possa atingir resultados futuros. Procurou-se esclarecer os conceitos aprendidos e as definições das estratégias, objetivos, metas, indicadores e iniciativas que poderão auxiliar no desenvolvimento e crescimento da organização.

Para realizar a proposta de implantação do BSC foi utilizado-se de referências bibliográficas abrangendo os principais conceitos sobre os temas: controles internos, planejamento estratégico e Balanced Scorecard, servindo de embasamento para a construção do projeto. A partir das pesquisas bibliográficas, foram aplicados os conceitos na empresa em estudo.

O presente projeto ressalta a importância das ferramentas gerenciais nas organizações, em especial o Balanced Scorecard de modo a suprir as necessidades de controle, monitoramento e gerenciamento nas empresas com finalidade de atingir os objetivos estratégicos especificados e obter resultados desejados.

Cumriu-se o objetivo geral desse projeto: Definir as diretrizes de implantação de um sistema Balanced Scorecard para controle gerencial da organização, por meio de todo o estudo bibliográfico e desenvolvimento do modelo do plano de implantação do BSC que demonstrou a viabilidade do estudo de caso por meio do plano de indicadores, metas e ações para a organização atingir seus resultados.

Os objetivos específicos deste estudo de caso também foram atingidos com êxito. O primeiro objetivo consiste na análise da rotina específica de controles da empresa, foi realizada uma análise detalhada em todos os processos da empresa, identificando suas atividades de rotina por meio da criação do fluxograma das principais atividades da indústria.

O segundo objetivo específico é definido pela identificação das falhas existentes nos controles e processos atuais, após o estudo detalhado dos processos internos foi realizada uma análise minuciosa com finalidade de descobrir os

gargalos/falhas nos processos que impediam as áreas de executar as atividades de forma correta ou no prazo estabelecido.

O terceiro e último objetivo específico é identificado pela definição de melhorias para as falhas identificadas nos processos, por meio da implantação da ferramenta Balanced Scorecard. Este passo foi concretizado por meio do projeto de implantação do BCS que buscou definir objetivos e estratégias da organização, missão, visão, valores, o desenvolvimento de uma análise SWOT, de um mapa estratégico e a definição de indicadores, metas e ações para que os objetivos da organização pudessem ser concretizados, possibilitando o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Após a revisão de literatura e o desenvolvimento do presente trabalho, conclui-se que é viável a aplicação do BSC na indústria Alfa Metais, pois a aplicação desta ferramenta possibilitará que a empresa organize sua estrutura e defina seus conceitos para atingir os objetivos estratégicos almejados e os resultados esperados, de forma obter vantagem competitiva sobre o mercado em que atua que ainda é obsoleto e inexperiente, fidelizando clientes, consolidando sua marca, desenvolvendo suas estratégias, crescendo e gerando rentabilidade.

8.1 RECOMENDAÇÕES

Referente ao trabalho realizado recomenda-se um aperfeiçoamento no estudo e aplicação prática do BSC, para análise das demais etapas do Balanced Scorecard que neste projeto não foram executadas, uma vez que o trabalho está sujeito à aprovação da diretoria da empresa para sua implementação. É ressaltada a importância da elaboração de uma análise de custos X benefícios de cada ação, com finalidade de optar quais devem ser tomadas pela organização. Salienta-se a importância para que ferramenta BSC seja executada de forma eficaz na prática é necessário o envolvimento da alta administração em todas as ações e decisões a serem tomadas, é imprescindível alinhar a estratégia da organização de forma que todos os envolvidos no processo compreendam os objetivos da empresa e se responsabilizem pelas suas ações e atividades, buscando pelo desenvolvimento e crescimento da mesma, de forma a atingir seus objetivos propostos.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BIO, S.R. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CAMPOS FILHO, M. P. de **Os Sistemas de Informação e as Modernas Técnicas da Tecnologia e dos Negócios**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.34, n.6, Nov./Dez. 1994. Campus, 1997.
- CERTO, S. C.; PETER J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Makron Books, São Paulo, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- CIMINO, Julio Cezar da Silva. **Procedimento para implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**. 2004. Pg. 13 e 25. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologia de informação e a empresa do século XXI**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DALFOVO, Oscar. **Metodologia sistema de informação estratégico para o gerenciamento operacional (SIEGO)**. Um modelo siego para universidade com aplicação na gestão ambiental baseado em data warehouse. 2001.
- DEMORI, Flávio. **Sistema Integrado de Gestão da Produção para Pequenas e Médias Indústrias**. Florianópolis: UFSC, 1991. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção).
- DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DRUCKER, P. F. **As informações de que os executivos realmente precisam**. In Medindo o desempenho empresarial. São Paulo: Campus, 2000.
- EIN-DOR, P. & SEGEV, E. **Administração de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: usando o balanced scorecard**. Rio de Janeiro. 2002

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business School, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

LOPES, F. G. Balanced Scorecard e ISO 9001:2000. CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico**. 5ª Ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**.

ODÍLIA, Fachin- **Fundamentação de Metodologia**, São Paulo 3ª Edição, Editora Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1992.

PETER, Wright. MARK J. kroll. JOHN Parnell. **Administração estratégica**. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Os Conceitos Centrais. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. O que é estratégia. **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PRATES, G. & OSPINA, M. **Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios**. Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n.2, 2004.

PRIETO, Sergio Fernandes. **Custos na Pequena Indústria**. São Paulo: Ed. STS, 1993.

REZENDE, D. A. **Engenharia de Software e Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 1999.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, T., PINTO, M. G. C., GIUNTINI, N. **A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica**.

SILVA, Antônio Carlos, **Metodologia de pesquisa**: São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Junior José Barbosa. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

SILVA, Nelson Peres da. **Análise e estruturas de sistemas de informação**. 1. Ed. São Paulo: Érica, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Teses, Dissertações, Monografias e Outros Trabalhos Acadêmicos**. 2ª ed. Curitiba: Editora UFPR.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERNARDI, Talita. Implantação do Balanced Scorecard: Estudo de caso em uma empresa fornecedora de sistemas de limpeza de caldeiras. Disponível em: https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/15032011_100230_talitabernardi.pdf
Último acesso em: 09/05/2014.

Executivo Inteligente. Disponível em: <https://sites.google.com/site/executivointeligente/as-cinco-forcas-de-porter>>. Último acesso em: 05/05/2014.

KAPLAN, R. S. **Conceptual foundations of the balanced scorecard. Working Paper** 10-074. Cambridge: Harvard Business School, 2010. Disponível em: <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-074.pdf>>. Acesso em: 28/04/2014.

PEIXINHO, Frederico Cláudio. Proposta de aplicação do modelo de gestão estratégica baseado no “Balanced scorecard – BSC” para uma empresa pública. Disponível em www.cprm.gov.br/publique/media/peixe.pdf>. Último acesso em: 16/04/2014.

Portal Administradores. Disponível em: www.administradores.com>. Último acesso em 02/05/2014.

Portal SEBRAE. Disponível em <http://portal.rn.sebrae.com.br/pagina.php?id=19>. Último acesso em: 14/03/2014.

Site Economia Terra. Disponível em: <http://economia.terra.com.br/conheca-5-fatores-que-levam-uma-pequena-empresa-a-falencia,80087e29dd66b310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>. Último acesso em: 04/05/2014.

Site Economia UOL. Disponível em <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.jhtm>>. Último acesso em 15/04/14.

Site Executivo Inteligente. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/executivointeligente/as-cinco-forcas-de-porter>>. Último acesso em: 05/05/2014.

Site Revista Exame. Disponível em: [http://exame.abril.com.br/pme/noticias/4-atitudes-que-levam-empresenedores-a-falencia?page=2](http://exame.abril.com.br/pme/noticias/4-atitudes-que-levam-empresendedores-a-falencia?page=2). Último acesso em: 04/05/2014.

