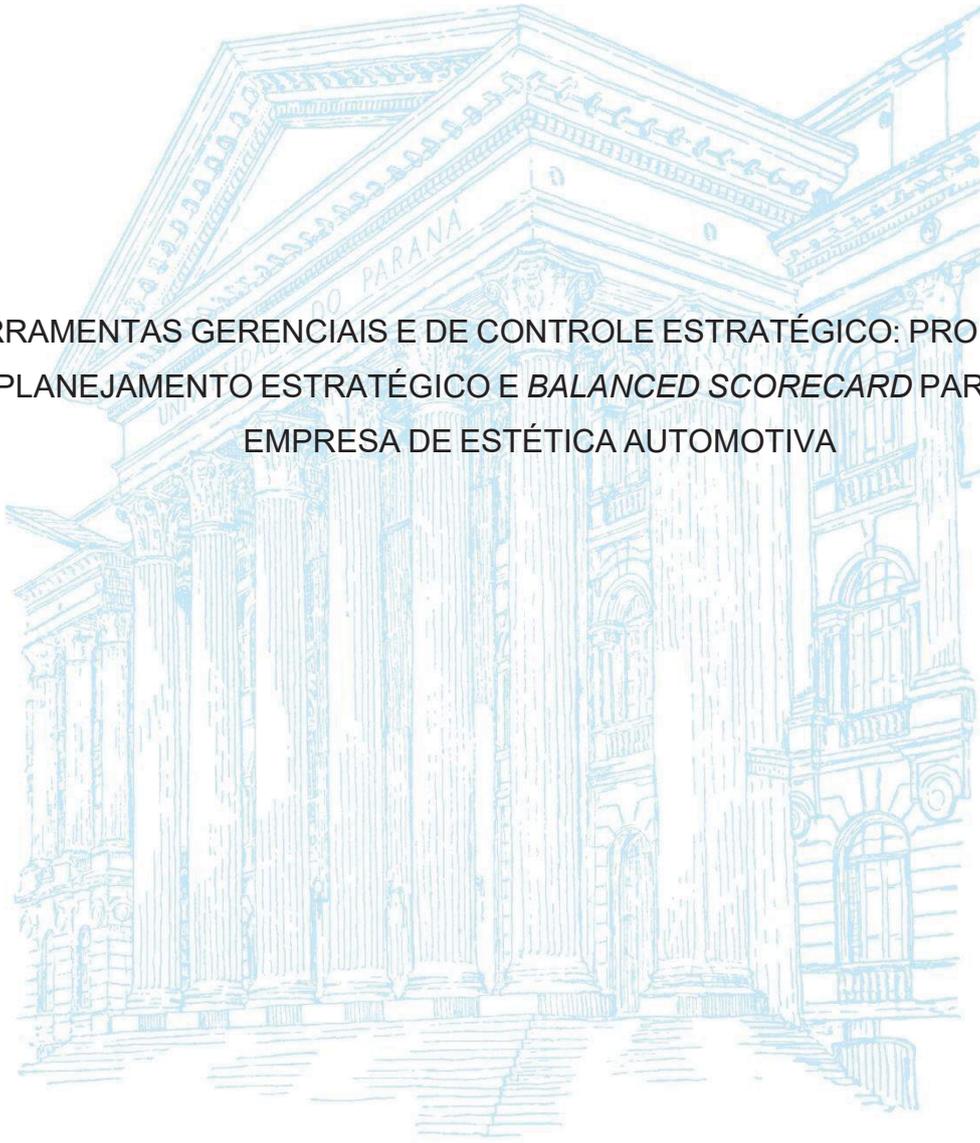


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ISABELA CRISTINA DOS SANTOS CALLEGARI

FERRAMENTAS GERENCIAIS E DE CONTROLE ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E *BALANCED SCORECARD* PARA UMA  
EMPRESA DE ESTÉTICA AUTOMOTIVA



CURITIBA

2024

ISABELA CRISTINA DOS SANTOS CALLEGARI

FERRAMENTAS GERENCIAIS E DE CONTROLE ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD PARA UMA  
EMPRESA DE ESTÉTICA AUTOMOTIVA

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização/MBA em Gestão Contábil e Tributária, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Contábil e Tributária.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Portulhak

CURITIBA

2024

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ter me acompanhado em todo percurso da minha vida e estar me permitindo alcançar meus objetivos.

Agradeço a minha família, meus amigos e em especial, minha avó Eunice Toledo que é meu “anjo da sorte”.

## RESUMO

Este relatório foi desenvolvido com base em uma micro empresa, prestadora de serviços, no ramo de estética automotiva localizada na região metropolitana de Curitiba/PR. Inicialmente, foi identificada a necessidade de implementação de meios para contribuir com a continuidade da empresa, já que, em seu cenário atual, não era possível entender sua posição e mapear as decisões futuras. A metodologia aqui aplicada, é denominada como proposição de planos e programas, onde é possível identificar problemas organizacionais e apresentar soluções. Este estudo de caso, foi realizado com base em dados coletados através de entrevistas com o proprietário da empresa. Com essas informações, constatou-se que falta implementar controles estratégicos que permitam mapear e contribuir com decisões futuras. Este relatório possibilitou descrever a missão, visão e valores da empresa, traçar objetivos, desafios e metas, compreender a posição no mercado, identificar seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, possibilitando corrigir e melhorar suas atividades. Portanto, como objetivo geral, foram desenvolvidas ferramentas gerenciais, de modo que, alinhado com as perspectivas futuras do proprietário, foi elaborado o planejamento estratégico integrado ao *Balanced Scorecard* para mensurar seu desempenho e auxiliar na tomada de decisão.

**Palavras chaves:** controles internos, ferramentas gerencias, planejamento estratégico, *Balanced Scorecard*, avaliação de desempenho.

## ABSTRACT

This report was developed based on a micro company, service provider, in the field of automotive aesthetics located in the metropolitan region of Curitiba – PR. Initially, the need to implement means to contribute to the continuity of the company was identified, since, in its current scenario, it was not possible to understand its position and make future decisions. The methodology applied here is called the proposition of plans and programs, where it is possible to identify organizational problems and present solutions. This case study was conducted based on data collected through interviews with the business owner. With this information, it was found that there is a lack of implementation of strategic controls that allow mapping and contributing to future decisions. This report made it possible to describe the company's mission, vision and values, outline objectives, challenges and goals, understand its position in the market, identify its strengths and weaknesses, opportunities and threats, enabling it to correct and improve its activities. Therefore, as a general objective, management tools were developed, so that, in line with the future perspectives of the owner, the strategic planning integrated with the *balanced scorecard* was elaborated to measure its performance and assist in decision making.

Keywords: internal controls, management tool, strategic planning, *balanced scorecard*, performance evaluation.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	6
1.2	OBJETIVO GERAL DO ESTUDO.....	8
1.3	IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO.....	8
1.4	ASPECTOS CONCEITUAIS.....	9
1.4.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	9
1.4.2	BALANCED SCORECARD.....	11
2	METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	14
2.1.1	TIPOLOGIAS.....	14
2.1.2	DESCRIÇÃO DO CASO.....	14
2.1.3	PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	15
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
	REFERÊNCIAS.....	29

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O empreendedorismo tem um papel muito importante para o Brasil, pois contribui para o desenvolvimento das pessoas e das empresas. Ele é muito desafiador para quem o inicia, pois existem vários obstáculos que afetam o desempenho do negócio, como a burocracia, legislação/impostos, ausência de gestão financeira, uso de novas tecnologias, entre outros. Quando alguém está disposto a empreender, está disposto também a correr riscos e isso auxilia em inovações e desenvolvimento de novos produtos e serviços (CELERO, 2022).

Segundo a CNN Brasil (2022), o índice de novas empresas no país entre 2020 e 2022 cresceu cerca de 25%, onde 94% dos novos negócios são iniciativas de microempreendedores. Pesquisas apontam que o total de MEI's (microempreendedores individuais) ultrapassam a quantidade de 15 milhões e correspondem a maioria das empresas no país (SEBRAE, 2023).

O site G1.globo (2022) cita que o MEI é uma modalidade facilitada para aqueles que desejam iniciar um novo negócio ou sair da informalidade. Os principais motivos que levam um empreendedor se tornar MEI é: I - baixo custo mensal - pois ele é isento dos tributos federais e a sua despesa com impostos é referente a guia unificada DAS-MEI que pode variar entre R\$ 56 e R\$ 61; II - ser segurado pela previdência social e ter o direito de receber alguns benefícios - como aposentadoria por idade ou invalidez, pensão para família em caso de morte e auxílio doença e/ou maternidade; III - facilidades econômicas para a empresa - como melhores relações com as instituições bancárias, créditos financeiros com juros menores, descontos com fornecedores para a compra de matéria prima, entre outros. No site “portal do empreendedor” (<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor>) é possível realizar todas demandas para regularização do MEI e além disso, são disponibilizados informações e atualizações sobre o tema.

O Brasil se encontra entre os países com forte interesse pelo empreendedorismo (SEBRAE, 2023). Para iniciá-lo não basta apenas ter boas ideias, mas sim ter dedicação, um valor para investimento e estudo sobre o negócio e o mercado. Um bom planejamento permite ter controle sobre a empresa e auxilia entender o cenário, definir metas e objetivos, se prevenir de futuros problemas,

antecipar oportunidades, criar planos de ação e direção para os próximos caminhos (CELERO, 2022)

Apesar do crescimento de novos empreendimentos, os ciclos de vida das pequenas empresas não são de longo prazo. Pesquisas afirmam que o MEI apresenta a maior taxa de mortalidade em até 5 anos após sua abertura, cerca de 29%. As microempresas e empresas de pequeno porte também estão neste levantamento, com 21,6% e 17%, respectivamente (SEBRAE, 2023).

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - 2022) realizou um levantamento e identificou que a ausência de gestão pode levar as empresas a falência e os 3 principais motivos são falta de: I – planejamento prévio; II – gestão empresarial, (ambos estão correlacionados); III – comportamento do empreendedor. Deve-se ter constantes aperfeiçoamentos dos produtos e serviços ofertados, inovação dos processos e investimentos em capacitações, para aumentar a probabilidade de sobreviver as adversidades do mercado. Para o SEBRAE (2022), 79% das empresas encaram problemas relacionados a gestão do negócio e conseqüentemente afeta seu crescimento. Tais problemas estão atrelados a falta de planejamentos e controles, ausência de mensuração de indicadores, (apenas 9% dos MEIs realizam algum tipo de planejamento e 10% das MPEs (Micro e Pequenas Empresas), concorrência, falta de capital e investimentos, e captação de novos clientes.

“Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistema de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias e capacidades” (KAPLAN E NORTON, 1997, p.21). Padoveze (2019) cita duas ferramentas para a gestão contemporânea: BSC (*Balanced Scorecard*) e planejamento estratégico. Com o BSC é possível elaborar conjuntos de indicadores para mensurar as metas e objetivos descritos no planejamento estratégico. Tais etapas serão abordadas no presente relatório, que teve como objeto de estudo uma empresa do ramo de serviços automotivos, mais especificamente de estética automotiva.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

O objetivo do presente relatório é o de desenvolver ferramentas gerenciais de planejamento e controle estratégico para uma empresa de estética automotiva, centrando-se nos temas de planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*.

## 1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

Segundo a ABF (Associação Brasileira de Franchising, 2023), o nicho de estética automotiva teve maior demanda que os anos anteriores. Este segmento gerou um faturamento maior em de 8,9%, com relação ao ano de 2020. Nota-se, portanto, que a prestação de serviços automotivos é um setor que continua em constante expansão e gera lucratividade.

Uma variável que justifica esta expansão é o crescimento do mercado na compra e venda de carros. Conforme dados divulgados pela FENABRAVE (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores), as transações de veículos usados tiveram alta de 13,2% em janeiro de 2024 com relação ao mesmo período do ano anterior. Ter meios de locomoções como carros e motos é cultural no país, as pessoas sonham com o tão sonhado veículo, além de que, também é sinônimo mobilidade, conforto e qualidade de vida.

De acordo com uma pesquisa anual realizada pela KPMG (2022), o uso da inteligência artificial e outras tecnologias impactam as indústrias automobilísticas e elas terão crescimento mais rentável nos próximos anos. Portanto, as empresas que estão neste nicho de mercado precisam estar atentas em seus concorrentes, nas demandas e nas exigências dos clientes para garantir um bom desempenho.

É natural que as pessoas busquem mais por serviços de estética automotiva, para conservação e possível prolongação da vida útil do seu veículo. Como é um mercado em expansão, os microempreendedores precisam ter bem definidos um planejamento estratégico, pois com ele é possível saber claramente a missão, visão e valores da empresa, e isso possibilita definir ações necessárias para alcançar os objetivos do negócio. Ele também estabelece aspectos como um cronograma para implementação de planos de ação, orçamentos disponíveis e definição dos responsáveis por execuções e acompanhamento dos critérios analisados. Por isso, o planejamento estratégico para as microempresas é importante, pois ele serve como

guia e mostra o percurso que a empresa deve percorrer (QIPU, 2021). Como reflexo disso, entende-se que as empresas deste ramo precisam se atualizar sobre as mudanças do setor e acompanhar o desenvolvimento do negócio, criar meios de controles e estratégias para analisar indicadores de desempenhos e tomar decisões.

Para Oliveira (2023), com a elaboração do planejamento estratégico é possível compreender: (I) ligações entre ações e resultados; (II) clareza de propósitos e objetivos e sua relação com políticas, projetos e funções organizacionais; (III) estabelecimento mais lógico de prioridades para a organização. A XP Investimentos (2023) declara que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta gerencial que não utiliza apenas bases financeiras para avaliar seus resultados, mas também analisa outras variáveis que ajudam a mensurar seu desempenho.

Os indicadores de desempenho afetam o comportamento dos clientes internos e externos, por isso, as empresas precisam utilizar sistemas de gestão e formas de medir desempenhos provindo de suas estratégias. O BSC relaciona os dados financeiros com o desempenho gerencial e organizacional, englobando medidas genéricas e conecta tal desempenho a quatro perspectivas: clientes, processos internos, funcionários e resultados financeiros (Kaplan e Norton, 1997)

Assim, este trabalho apresentará aos microempreendedores a importância de elaborar um planejamento estratégico e como ele é necessário para todas as empresas, independentemente de seu porte, utilizando o modelo de gestão estratégica *Balanced Scorecard*. Se ambos forem bem elaborados, depreende-se que podem auxiliar na gestão empresarial, na tomada de decisão e continuidade da empresa, independentemente de seu porte ou ramo de atuação.

## 1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS

### 1.4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico consiste em elaborar estratégias com base em análises de ambientes e sistemas internos. Seu processo consiste em definir objetivos relacionados ao ambiente em que a empresa está inserida e meios para realizá-los, levando em conta os desafios e oportunidades internas e externas, pois contempla decisões relacionadas a produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado e ao seu público-alvo (MAXIMIANO, 2000).

O termo “planejamento estratégico” envolve a sobrevivência e sustentabilidade de uma empresa, com suas responsabilidades relacionadas a companhia, seus negócios, empregados, fornecedores e clientes, aprofundamento das estratégias mercadológicas, financeiras e demais áreas da empresa. (KUAZAQUI, 2015)

Oliveira (2023) menciona que um planejamento pode ser dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional; e que o planejamento estratégico tem relação com objetivos de longo prazo e definição de processos e maneiras para alcançá-los, que afetam toda a organização. Cruz (2018) elencou as etapas necessárias para elaborar um planejamento estratégico, conforme a seguir:

1ª Definição da visão, missão e valores da organização: Criar uma identidade para empresa com base no que ela quer e para onde quer ir;

2ª Análise SWOT: Por meio desta ferramenta serão avaliados os ambientes internos e externos, analisando os pontos fortes e fracos, as forças e ameaças da empresa;

3ª Análise de clientes e mercados: Entender os clientes atuais e potenciais, e o mercado em que atua e/ou que tenha a intenção de atuar;

4ª Análise da concorrência: Entender os principais concorrentes e seu poder econômico, os produtos e as estratégias (quando possível);

5ª Definição de estratégia: Criar os objetivos estratégicos dos próximos anos;

6ª Criação do plano de ação: Elaborar um plano de ação para alcançar os objetivos elencados na etapa anterior;

7º Desdobramento do plano estratégico: Alinhar o planejamento estratégico com a realidade financeira da empresa;

8ª Análise financeira para adequação do plano estratégico: Analisar a viabilidade econômico-financeira para colocá-lo em ação

9º Alinhar o plano estratégico e plano operacional: Gerenciar a empresa com base nos objetivos traçados;

10º Roteiro para a implantação dos planos estratégicos: Elaborar um roteiro/cronograma para implementação.

Pode-se correlacionar as etapas descritas acima com as quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, descritas por Oliveira (2023):

Fase I – Diagnóstico estratégico: Definição de visão, valores da empresa e análise do ambiente interno e externo;

Fase II – Missão da empresa: Motivo da existência da empresa, ramo que a empresa atua, razão de ser;

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos: Estabelecimento de: objetivos, desafios e metas; estratégias e políticas; projetos e planos de ação;

Fase IV – Controle de avaliação: Controles e mensuração de indicadores necessários para assegurar a realização da fase anterior;

Para implementar um planejamento estratégico, além de elaborar todas as etapas descritas anteriormente, deve-se alinhar e estruturar a empresa para melhorar os resultados, alcançar os objetivos pré-estabelecidos e o sucesso esperado. É fundamental desenvolver competências organizacionais e ordenar os esforços para que a estruturação seja desenvolvida de maneira organizada, coordenada e integrada. A avaliação e mensuração dos critérios de desempenho devem ser realizados por meio de indicadores e métricas previamente estabelecidos, a medida em que os resultados são alcançados. O acompanhamento e comparação de tais indicadores devem ser realizados e corrigidos se necessário, de modo que tais correções possam ser constantes e permanentes, pois estão relacionadas com cenários futuros (Chiavenato, 2023).

#### 1.4.2 *BALANCED SCORECARD*

Antigamente as análises feitas relacionadas ao crescimento e expansão das organizações eram baseadas apenas em dados financeiros, com isso, viu-se a necessidade de criar meios de análises que possibilitassem analisar indicadores de desempenho juntamente com os indicadores financeiros. (PADOVEZE, 2019)

Indicadores de desempenho: É uma medida relativa ou absoluta para mensurar a eficiência do alcance de uma meta desejada. Dentro das empresas, representa um conjunto de indicadores de medidas financeiras e não financeiras, estruturado para mensurar o alcance de diversas metas que tenham relacionamento de causa e efeito entre si, objetivando a avaliação de desempenho da empresa e dos gestores nos diversos níveis da organização (PADOVEZE, 2019, p. 229)

Existem algumas classificações para os indicadores de desempenho, segundo Padoveze (2019), que serão discriminadas a seguir:

- Indicadores-chave de desempenhos (KPI): são indicadores que permitem medir o nível de desempenho de algum processo ou eficiência de alguma atividade;
- Sistemas de informações de indicadores de desempenho: são conceitos de sistemas que foram desenvolvidos para auxiliar nos controles. Contém dados que podem ser transformados em informações para as tomadas de decisões, temos como exemplos: Controle de qualidade total; ISO 9000; Six Sigma;
- Indicadores de comparação inter-empresas: são conjuntos de indicadores generalistas com conceitos e métricas, que podem ser aplicados em diversas organizações, na procura de qualidade dos processos, produtos e serviços.
- Indicadores de excelência empresarial: são medidas aplicadas aos negócios com padrões internos e externos de excelência, direcionados a empresas de determinados ramos.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que foi desenvolvida com o intuito de mostrar que analisar apenas dados financeiros não é o ideal para o sucesso das organizações, pois, além destes dados, existem outras variáveis que devem ser levadas em consideração para guiar o caminho das empresas. O BSC inclui dados financeiros de eventos passados, juntamente com objetivos e medidas de desempenho operacionais. Com ele é possível verificar o valor que as empresas geram para seu público-alvo e possibilita também melhorar processos internos e aplicar investimentos de forma mais coesa para melhorar o desempenho futuro (KAPLAN E NORTON, 1997).

O BSC é um sistema de gerenciamento estratégico que resulta em direcionamentos para a empresa. Seu principal efeito é a possibilidade de medir indicadores, fazendo com que tudo possa ser medido e avaliado, possibilitando uma melhor gestão. Com ele é possível acompanhar e mensurar as evoluções e as decisões da empresa, (Prado, 2022).

Para Padoveze (2019), o BSC é um modelo de gestão que tem o objetivo de interligar todo o processo decisório do planejamento estratégico a execução das

atividades e operações, contemplando indicadores que usam metas e objetivos para avaliar o desenvolvimento das operações.

Para Maximiano (2000) o BSC é uma abordagem que busca evidenciar quatro perspectivas de desempenho das empresas que podem ser avaliados como indicadores, são eles:

- **Perspectiva financeira:** Analisa como está a situação financeira da empresa, mensura retornos sobre investimentos, lucratividade, valor econômico agregado, evolução e crescimento das receitas, redução de custos, aumento da produtividade;
- **Perspectiva dos clientes:** Busca entender a visão dos clientes e quais suas opiniões sobre a empresa. Mensura a participação no mercado, expansão de novos clientes e satisfação dos clientes;
- **Perspectivas dos processos internos:** Examina quais métodos precisam de melhorias e a eficiência e controle dos processos operacionais, desenvolvimento de novos produtos e melhoria na prestação dos serviços;
- **Perspectivas dos funcionários (aprendizado e crescimento):** Rastreia o crescimento da organização e como é possível expandir, mensura satisfação e retenção dos funcionários.

As quatro dimensões do BSC devem ser aplicadas para alcançar os objetivos estratégicos e suas iniciativas devem ser priorizadas em função do seu impacto de curto, médio e longo prazo, para gerar valor e fortalecer a posição competitiva da empresa no mercado (HERRERO, 2019).

Com a elaboração do BSC é possível responder as seguintes perguntas:

- a) Dadas a missão e a visão, qual é a estratégia competitiva?
- b) Com base nessa estratégia que indicadores de desempenho são os mais importantes?
- c) Como esses indicadores se relacionam entre si?
- d) Que indicadores demonstram o sucesso do negócio em gerar valor a longo prazo? (HERRERO, 2019).

A construção desta ferramenta proporciona uma análise das organizações como um todo e possibilita entender e mapear o planejamento estratégico colaborando para a tomada de decisões, deste modo, as empresas podem ter maiores controles sobre suas metas e objetivos e conseqüentemente, dar continuidade nos negócios e melhorem seu desempenho (KAPLAN E NORTON, 1997).

## **2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS**

### **2.1.1 TIPOLOGIAS**

A proposta de objetivo geral deste trabalho é desenvolver o BSC como ferramenta gerencial e instrumento integrado a um planejamento estratégico para compreender indicadores de desempenho e definir metas e estratégias futuras para uma empresa que atua no ramo de estética automotiva, aqui denominada como “Empresa Principal”. Portanto, para elaborar este relatório e obter os resultados esperados, realizou-se uma pesquisa qualitativa.

Para Cooper e Schindler (2016), uma pesquisa qualitativa envolve um conjunto de técnicas interpretativas que procuram entender e descrever o significado de acontecimentos que podem se apresentar de forma mais ou menos natural. As metodologias utilizadas são as coletas de dados e análise deles. Esse tipo de pesquisa visa entender determinadas situações e explicá-las.

Quanto aos objetivos, o tipo de pesquisa abordado para este trabalho será a descritiva. Gil (2019) menciona que uma pesquisa descritiva tem como objetivo primordial descrever e estudar características de determinados grupos e/ou fenômenos, suas relações entre variáveis e pode até determinar as possíveis naturezas dessas variáveis. É um tipo de pesquisa que tem atuação na prática e normalmente são requisitadas por empresas.

O procedimento para a coleta e levantamento dos dados é denominado como proposição de planos e programas. Martins & Theóphilo, (2016) a define como uma estratégia para apresentar soluções a problemas organizacionais já identificados. Nesses estudos, é possível realizar levantamentos de dados para localizar onde se encontram os principais problemas enfrentados pela organização e sugerir aplicações de modelos práticos, desse modo, deve-se conter comentários e resultados obtidos sobre a implementação dos planos sugeridos.

### **2.1.2 DESCRIÇÃO DO CASO**

A Empresa Principal selecionada como objeto de estudo desta pesquisa está sediada na Região Metropolitana de Curitiba, iniciou suas atividades em meados de

2021, por dois irmãos que já trabalharam nesse ramo anteriormente e juntos decidiram iniciar seu próprio negócio. Após um ano de atividades, um dos irmãos decidiu sair da sociedade, sendo assim, a administração do negócio ficou sob total responsabilidade do outro irmão/fundador. O nicho de mercado é a prestação de serviços.

Inicialmente a empresa ofertava serviços relacionados a limpeza de veículos automotores (carros e motos), como lavagens internas e externas, lavagens de motor, polimentos e higienizações. Com o passar do tempo, viu-se que era necessário expandir seu catálogo de serviços e iniciaram também com a prestação de serviços de estética automotiva, como revitalizações, enceramento, descontaminação de pinturas, rodas e cristalização dos vidros. Atualmente trabalham na empresa duas pessoas de forma permanente, além de um funcionário intermitente.

Por se tratar de um nicho sazonal, o faturamento varia de acordo com a estação do ano. Em épocas mais quentes e com menos chuvas ocorre um maior volume de prestação de serviços. Por outro lado, à medida que o clima muda, chove mais e esfria, a demanda pelos serviços diminuem. Em um diagnóstico inicial, notou-se que na Empresa Principal constam mínimos registros de controles internos. É utilizado um caderno onde são preenchidas informações relacionadas a quantidades de veículos atendidas durante o dia, quais foram os serviços prestados e a forma de pagamento, metodologia entendida por um dos proprietários como insuficiente para se garantir a consolidação de informações financeira de forma simples e completamente fidedigna.

Ademais, dado o diagnóstico inicial de que a Empresa Principal tem como problema central uma falta de planejamento e de controles internos. Como consequência, não tem definido sua missão e qual seu direcionamento, não tem entendimento adequado sobre as finanças e nem mensuração de indicadores envolvendo a satisfação de clientes e funcionários. Diante do exposto, e considerando este um caso adequado para o presente estudo, foi apresentada uma proposta para criar um BSC e facilitar o entendimento dos indicadores, bem como desenvolver um planejamento estratégico para auxiliar na tomada de decisões.

Para a elaboração do trabalho, as devidas autorizações foram obtidas previamente, mediante assinatura de Carta de Autorização, assinada com todos os termos, conforme modelo que consta no Apêndice.

### 2.1.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a desenvolvimento da pesquisa, foi necessário buscar meios para a obtenção dos dados. Tais meios estão detalhados abaixo:

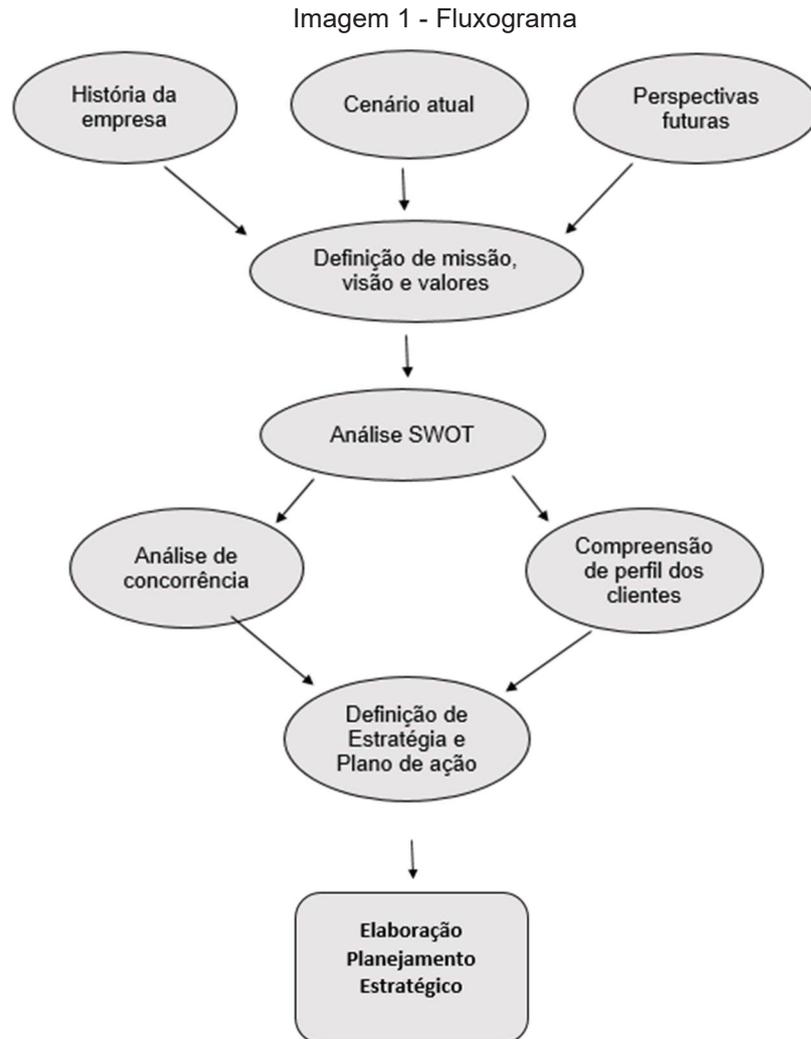
Entrevista *online*, onde sucederam-se algumas perguntas enviadas ao responsável, referentes a fundação e desenvolvimento da empresa, tipos de serviços prestados, matérias-primas e fornecedores, se haviam sistemas utilizados e/ou controles internos, além do perfil dos clientes. Essas informações foram importantes para entender os propósitos originais da empresa e direcionar os próximos passos da pesquisa.

Reunião presencial, onde foram feitas perguntas relacionadas a perspectivas futuras, objetivos e melhorias. Com isso, foi possível delinear a missão e visão da empresa. Além disso, foram obtidas informações internas, com relação a registros e procedimentos atuais que a empresa utiliza, o que possibilitou entender as dificuldades que a empresa encontra no aspecto de gestão e, junto com o responsável, levantar possíveis sugestões de melhoria e desenvolvimento neste aspecto.

Também foram realizadas conversas informais com os clientes e moradores da região, com o intuito de entender o perfil dos concorrentes diretos e identificar diferenças entre as atividades oferecidas por eles, o que é útil para a elaboração de um plano estratégico.

O levantamento e análise dos dados obtidos para a elaboração das ferramentas de controles gerenciais foi acompanhada de busca bibliográfica, através de livros e demais divulgações sobre BSC e planejamento estratégico, facilitando o entendimento sobre o tema durante a elaboração da proposta.

Essas etapas auxiliaram no entendimento do cenário atual da empresa e, conseqüentemente, contribuíram para a elaboração das ferramentas propostas. Foi desenvolvido um fluxograma que contém o roteiro da pesquisa desde o início, detalhando as etapas e os procedimentos que foram seguidos para a elaboração do planejamento estratégico.



Fonte: elaborado pela autora

### 2.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico permitirá clarificar a finalidade da Empresa Principal bem como a proposta de serviços que executa e assim, traçar metas e objetivos levando em consideração sua missão e visão.

A Empresa Principal existe há aproximadamente quatro anos e até o momento não havia cogitado elaborar um planejamento estratégico. Nunca formalizou metas e objetivos que deveriam ser traçados, e a administração gerenciava as atividades conforme elas iam surgindo, sem nenhum tipo de programação ou planejamento.

Com base no plano de pesquisa descrito no tópico “1.4.1 Planejamento Estratégico”, foram delineadas as etapas necessárias para sua elaboração e descritas abaixo:

### Definição da visão, missão e valores da organização:

- I) Missão: Proporcionar aos clientes serviços de limpeza e conservação que sejam completos, mas ao mesmo tempo minimalistas, focando em eficiência e qualidade para contribuir com vida útil do veículo.
- II) Visão: Ser reconhecida em sua cidade como uma empresa confiável e responsável, comprometida com suas atividades e satisfação do cliente;
- III) Valores: Confiança, comprometimento, qualidade, responsabilidade.

Tais definições foram redigidas em conjunto com o responsável da empresa, levando em consideração o propósito inicial de sua abertura e as mudanças que ocorreram no decorrer dos anos, fazendo com que estas declarações ficassem alinhadas com o que a empresa pratica e pretende hoje.

### Análise SWOT:

#### **Ambiente Interno**

- Forças:
  - ✓ Preços atrativos: O preço de venda dos serviços é atrativo ao consumidor;
  - ✓ Vantagens competitivas: Presta serviços especializados em estética automotiva além dos serviços regulares de lavagens, proporcionando aos clientes praticidade em um só lugar;
  - ✓ Flexibilidade na forma de pagamento: Fornece aos clientes diversas formas de pagamentos;
  - ✓ Reutilização de Matéria Prima: A empresa tem um mecanismo de reaproveitamento de água, diminuindo seu custo e contribuindo com o meio ambiente.
  
- Fraquezas:
  - ✓ Estruturação de processos: Seus processos internos ainda não estão bem definidos;
  - ✓ Escassez da mão de obra: É um setor com déficit de profissionais.

## **Ambiente Externo**

- Oportunidades
  - ✓ Localização: A empresa está localizada em uma região de fácil acesso e com um bom fluxo de veículos;
  - ✓ Parcerias: Criar parcerias com fornecedores de produtos de boa qualidade; e empresas de veículos da região, como concessionárias, oficinas, entre outros;
  - ✓ Pacotes Promocionais: Desenvolver meios de promoções para fidelizar os clientes.
  - ✓ Serviços minimalistas: Outras empresas do ramo são pouco detalhistas, os serviços prestados pela Empresa são bem executados e muito detalhados;
  
- Ameaças
  - ✓ Sazonalidade: A demanda dos serviços varia com a tempo/clima. Nas estações mais frias e chuvosas a busca pelos serviços diminuem; à medida que o clima esquenta, a demanda aumenta;
  - ✓ Variações Econômicas: a demanda é inversamente proporcional à economia, ou seja, à medida que a economia varia e as taxas de juros diminuem e ficam estáveis a demanda aumenta; conforme os juros sobem, as buscas pelos serviços diminuem;
  - ✓ Alta concorrência: Várias empresas do mesmo nicho, na mesma região, dificultando a expansão da carteira de clientes.

Entender os clientes atuais e potenciais: A faixa etária do público-alvo fica entre 25 e 60 anos, dentre eles homens e mulheres que já possuem veículos próprios, e se enquadram em classe média.

Além disso, o público varia de acordo com a necessidade dos serviços. Atualmente a empresa segrega as atividades prestadas em dois segmentos: os serviços “comuns”, relacionados a lavagem e limpeza dos veículos, e os serviços de “conservação” ligados a estética e a partes externas.

A solicitação pelos serviços depende do modelo/tipo dos veículos e qual a sua finalidade. Se o veículo é um modelo mais simples/antigo e seu propósito é ser utilizado para trabalho, ou utilizado para atividades mais “pesadas”, o segmento mais requisitado é o “comum”. Se o modelo do veículo é mais novo e seu propósito é ser mais utilizado para passeios atividades do dia a dia e lazer, os donos procuram os serviços “comuns” juntamente com os serviços de “conservação”. Existe também o público que busca apenas os serviços de conservação.

Clientes potenciais envolvem possíveis parcerias com empresas da mesma região que forneçam outros serviços em veículos. Indicação pelos clientes atuais para outras pessoas também é um meio de divulgação que gera a possibilidade de conhecer novos clientes.

Ainda, uma estratégia possível de ser aplicada seria desenvolver planos de descontos para clientes indicados por parceiros e clientes atuais.

Análise da concorrência: Analisar a concorrência possibilitou entender como a falta de variedade dos serviços prestados pelos concorrentes poderia ser utilizada a favor da empresa. Foi realizada uma breve pesquisa com os clientes e demais pessoas da região com o intuito de entender quais eram as diferenças e similaridades no catálogo dos serviços da Empresa Principal e seus concorrentes.

Inicialmente verificou-se que a região onde a empresa está localizada tem concorrentes diretos que prestam serviços e aplicam preços similares, contudo, apesar das similaridades nas atividades, a qualidade dos serviços é inferior se comparada a Empresa Principal. No entanto, o tempo para execução das tarefas é menor. Outro ponto identificado é que os concorrentes não oferecem uma seleção tão ampla dos serviços prestados, ou seja, algumas empresas fornecem apenas serviços aqui denominados “comuns”, outras apenas serviços de “conservação”.

Por conseguinte, viu-se como uma oportunidade da Empresa Principal se diferenciar no mercado, destacando sua variedade como uma vantagem competitiva e a minuciosidade nas atividades. Com tais constatações, foram estabelecidos objetivos estratégicos relacionados a planos de fidelização dos clientes.

Definição de estratégia e plano de ação: Após definido o diagnóstico estratégico, foram levantadas melhorias para os processos já existentes e novos procedimentos que devem ser adotados para contribuir com o desenvolvimento da

empresa. Alinhado a isso, tais melhorias serão mensuradas periodicamente e ajustadas caso haja necessidade.

As estratégias adotadas seriam:

- Melhorar os registros financeiros e implementar análise dos indicadores econômico-financeiros juntamente com os ciclos operacionais, para avaliar seus resultados e compreender a saúde financeira da empresa;
- Buscar meios para aumentar o faturamento, melhorar a lucratividade e rentabilidade da empresa;
- Criar um formulário para cadastro de clientes, com informações de contato e endereços para melhorar a relação, a comunicação e, conseqüentemente, entender o perfil do cliente e qual o tipo de serviço é mais solicitado;
- Buscar meios para firmar parcerias com empresas da mesma região e aumentar e/ou fidelizar novos clientes;
- Melhorar as divulgações pelas redes sociais e aumentar sua visibilidade;
- Adotar procedimentos de controles internos conforme haja necessidade de novas mensurações.
- Proporcionar aos funcionários cursos para colaborar com o desempenho profissional e conseqüentemente contribuir com a execução das atividades realizadas.

Análise financeira: Após realizada uma avaliação detalhada das finanças da empresa, notou-se a necessidade de implementar os registros financeiros, para realizar uma análise geral do cenário econômico. Com as informações registradas, não é possível mensurar seu desempenho, liquidez e rentabilidade, nem seus ciclos operacionais e financeiros. Após a implementação desses controles, juntamente com os indicadores financeiros, será possível entender de forma mais clara sua saúde financeira.

### 2.2.2 BALANCED SCORECARD

Após definição e alinhamento do planejamento estratégico com os objetivos e metas traçadas, desenhou-se um cenário que permite desenvolver os KPI's dentro

das quatro perspectivas de desempenho do BSC e mensurá-los. Assim, estes servirão como base para avaliação de evolução e *performance* da organização.

A definição dos prazos relacionando a implementação das melhorias variam de acordo com a complexidade de cada etapa e serão descritas dentro de cada perspectiva, detalhadamente. O prazo final definido para que todos os procedimentos sejam aderidos foi dezembro de 2026. Isso porque existe a relação de causa e efeito, ou seja, as metas estão relacionadas e acabam impactando umas às outras.

A seguir estão apresentados quadros elaborados para identificar quais os KPI's escolhidos, os indicadores utilizados para sua mensuração e as metas a serem alcançadas.

*Tabela 1 – KPI's, Indicadores e Metas – Perspectiva Financeira:*

<b>KPI's</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Aumentar o faturamento	Aumento do faturamento em %	Aumentar o faturamento anual em 30% até 2026
Garantir remuneração adequada ao empreendedor	Retirada mensal em reais	R\$ 5.000,00 por mês até 2026
Obter lucro desejado	Lucro anual (R\$)	Lucro de R\$ 20.000 por ano

A partir da perspectiva financeira, define-se que, após implementar os controles financeiros e saber a média de faturamento anual da empresa, estima-se que os próximos anos proporcionarão um aumento de 30%.

Por se tratar de uma empresa com fins lucrativos, espera-se que tenha um retorno financeiro sobre o investimento realizado pelo proprietário no início das atividades e o proporcione uma retirada mensal, a título de salários e ordenados.

Portanto, definiu-se que o proprietário receberá um valor fixo mensalmente de R\$5.000,00 a título de pro-labore e, após encerrar suas demonstrações financeiras, o lucro acumulado de cada ano deve ser de ao menos R\$20.000,00.

*Tabela 2 – KPI's, Indicadores e Metas – Perspectivas de clientes*

<b>KPI's</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Firmar novas parcerias	% de clientes novos que vieram por indicação	Aumentar em 20% o número de clientes em 2 anos
Aumentar a fidelização dos clientes	% dos clientes que voltam buscar os mesmos serviços	Ter retorno de 90% dos novos clientes até 2026.

Obter alta satisfação dos clientes	% de satisfação obtido em questionário online	Obter 90% de respostas positivas até 2026
Crescer a visibilidade em redes sociais	Quantidade de seguidores	Chegar em 500 seguidores até 2025

Para implementar os KPI's indicados acima, nota-se que é essencial elaborar iniciativas para divulgação de novas parcerias. A iniciativa ideal seria realizar uma busca na região, de empresas que prestem serviços em veículos automotores. Posteriormente, com o levantamento das informações, será apresentada uma proposta para que eles indiquem e recomendem a Empresa Principal aos seus clientes. Com a chegada desses novos clientes, será concedido desconto na primeira lavagem. Quando as parcerias começarem a ter efeitos positivos, automaticamente irá impactar no faturamento.

Quanto ao retorno dos clientes, após a implementação dos cadastros de clientes, serão analisados quais clientes retornam e solicitam os serviços e quais não retornam. Para os que não retornam, a ação será entrar em contato e conversar com o intuito de entender o que causou essa decisão.

Mensurar a satisfação é importante para identificar falhas no processo e pensar em melhorias. Será elaborado um formulário que, após a prestação dos serviços, será enviado aos clientes para que eles respondam e demonstrem suas opiniões, tanto positivas quanto negativas. Também será possível acompanhar a evolução do perfil nas redes sociais com o número de novos seguidores e interações nas postagens.

*Tabela 3 – Indicadores e metas – Perspectivas de Processos Internos*

<b>KPI's</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Obter excelência na qualidade nos serviços	% de retornos positivos	90% de respostas positivas dos questionários aplicados até 2025.
Diminuir retrabalhos	Quantidade de retrabalhos	Até 10 retrabalhos no mês.
Cumprir os prazos firmados junto aos clientes	% do tempo para execução do serviço	90% de serviços concluídos dentro do prazo.

Quanto às iniciativas para cumprimento das metas de processos internos, serão implementados controles gerenciais para que as atividades sejam executadas corretamente e com responsabilidade, possibilitando transmitir confiança aos clientes. A qualidade dos serviços será mensurada através das respostas obtidas pelo

formulário enviado ao cliente. Em caso de retornos negativos, serão verificados se os serviços prestados estão conforme planejados, e estudadas possíveis melhorias.

Para os retrabalhos, foi identificado que o cenário ideal é o menor número possível, sendo assim, estimou-se que no mês o número máximo para atividades de retrabalhos seria 10. Caso ocorra a necessidade de retrabalho, o caso será acompanhado individualmente para entender onde se iniciou o problema e quais medidas serão tomadas para que não aconteça novamente.

Cada atividade possui um prazo pré-estabelecido. As atividades são executadas conforme ordem de chegada e o tempo de espera do cliente varia de acordo com a demanda do dia e o tipo de serviço solicitado. Nos dias mais movimentados, o cliente será informado sobre o prazo de entrega. O objetivo é que as atividades sejam realizadas dentro do tempo definido (informado ao cliente) a partir do momento em que o veículo entra no estabelecimento.

*Tabela 4 – Indicadores e metas – Perspectivas dos Funcionários*

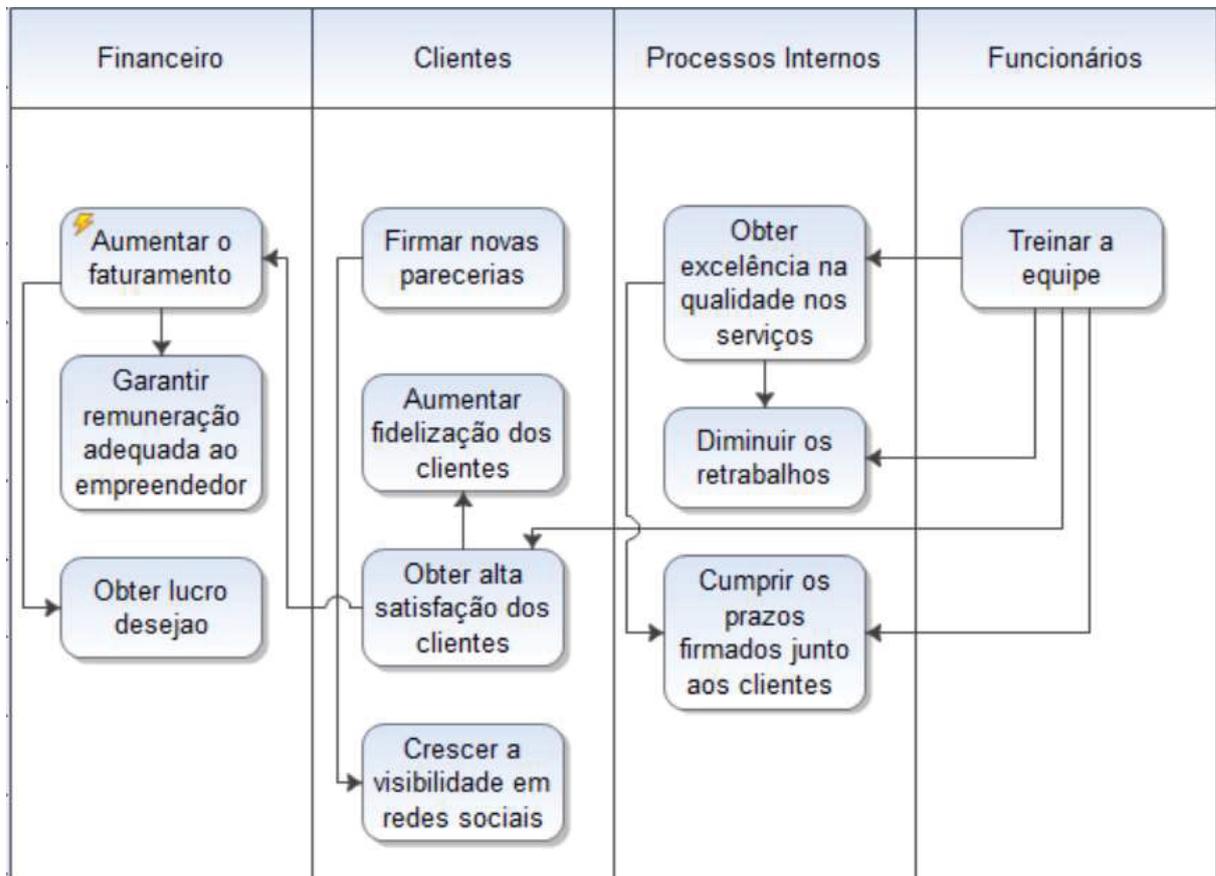
<b>KPI's</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Treinar a equipe	Quantidade de treinamentos	Realizar 3 treinamentos por ano

A empresa apresenta alto índice de rotatividade dos colaboradores. Isso gera problemas na execução dos serviços pois torna mais difícil padronizar as atividades e, quando entra um novo colaborador, deve ser dado um treinamento prático para iniciá-las. Sempre que há a necessidade de passar instruções e acompanhar o desenvolvimento do colaborador, acaba impactando no tempo final dos serviços e aumentando o prazo de entrega. O objetivo principal é reter os funcionários para que o mesmo treinamento não se torne recorrente.

Para melhorar o desempenho dos colaboradores, serão pesquisados treinamentos (cursos de curta duração, workshops) para disponibilizar aos funcionários, possibilitando assim que as atividades sejam executadas da melhor forma possível, garantindo a satisfação do cliente, cumprimento dos prazos e diminuído as chances de retrabalhos.

Por fim, foi desenhado um fluxo que reflete a relação de causa e efeito a partir do modelo *Balanced Scorecard*, expressando-se como uma ação planejada impactará diretamente em outra (Figura 2):

Figura 2 – Mapa Estratégico: Relação Causa e Efeito



Fonte: elaborado pela autora

Nota-se na Figura 2 que os treinamentos ofertados aos funcionários irão gerar resultados positivos nas atividades executadas. Tais treinamentos refletem nos processos internos e proporcionarão aos clientes uma melhor experiência, com excelência na prestação dos serviços, cumprimento de prazos e redução nas atividades que geram retrabalhos.

Com os processos internos melhorados, a fidelização dos clientes tendem a aumentar e também, melhorar a satisfação dos clientes. Firmando-se novas parcerias, o número de clientes irá aumentar: assim, serão gerados planos de descontos e mais clientes irão retornar a empresa, o que impactará no aumento de faturamento – meta financeira definida. Além disso, com as novas parcerias será possível melhorar a visibilidade das redes sociais.

A alta satisfação dos clientes proporcionará aumento no faturamento, e assim, presume-se que o desempenho será melhor e impactará diretamente no lucro obtido,

consequentemente contribuindo nos pagamentos mensais ao proprietário e na possibilidade de expansão do negócio.

Tais ações, portanto, geram um ciclo, chamado de relação causa-e-efeito, onde à medida que as estratégias são executadas, as ações influenciam em outras.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório foi elaborado com a proposta de desenvolver um planejamento estratégico integrado ao *Balanced Scorecard* em uma empresa de pequeno porte localizado na região metropolitana de Curitiba, que atua no setor de serviços. Ambas as ferramentas são de cunho gerencial e possibilitaram desenvolver para o empreendimento objeto de estudo uma compreensão aprofundada dos seus objetivos principais, posição competitiva e desafios a serem enfrentados, permitindo assim ampliar o entendimento de sua atual posição no mercado e direcionar ações futuras. Deste modo, foi possível descrever um plano de ação para orientar as próximas etapas do negócio.

Para a elaboração do planejamento estratégico foi realizada uma entrevista com o proprietário para entender o contexto da empresa e, após coletadas as informações necessárias, foi descrita a missão, visão e valores da empresa, bem como realizada uma análise do ambiente interno e externo que colaborou com a definição de estratégias futuras, tomando como base o referencial teórico sobre o tema.

Com base no planejamento estratégico e referências teóricas, foi desenvolvido o *Balanced Scorecard*. Nele, foram descritos os KPI's dentro das quatro perspectivas de desempenho juntamente aos indicadores que serão utilizados para mensurar o desempenho e as metas a serem alcançadas, acompanhadas de seus respectivos prazos de cumprimento.

Esta aplicação prática demonstra que tais ferramentas são integradas e capazes de colaborar com o controle estratégico. A partir deste relato técnico foi possível identificar quais procedimentos devem passar por reestruturação, quais atividades devem ser melhoradas e implementadas, ou seja, possibilitou mapear os procedimentos internos e estudar meios de melhorá-los, mesmo para um empreendimento de menor porte do ramo de serviços.

É notório, tanto com base em informações de estudos anteriores quanto com base na presente modelagem, que essas ferramentas trazem muitos benefícios para as empresas, independente do seu porte. No entanto, as empresas menores acabam não usufruindo de todos esses benefícios, pois não desenvolvem essas ferramentas para colaborar com seus controles e não acompanham seu desempenho, dificultando assim, sua visão de futuro e possíveis estratégias.

Assim, a elaboração deste relatório, juntamente com a literatura aqui apresentada, mostra que os processos de planejamento e controles gerenciais são importantes para se ampliar a possibilidade de continuidade da empresa, visto que, com eles é possível estruturar e direcionar as ações futuras e proporcionar melhorias constantes de desempenho de negócios.

Com os objetivos e metas apresentados no planejamento estratégico e no *Balanced Scorecard*, foi estipulado para a empresa objeto de estudo que o prazo final para que todos os indicadores sejam implementados e analisados é até dezembro de 2026. No decorrer deste período as metas podem ser modificadas, excluídas e novas serem incluídas conforme necessidade, assim aperfeiçoando o seu processo de planejamento e controle estratégico.

## REFERÊNCIAS

Artigo Sebrae. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/brasil-tem-quase-15-milhoes-de-microempreendedores-individuais,e538151eea156810vgnvcm1000001b00320arcrd#:~:text=Segundo%20dados%20do%20Minist%C3%a9rio%20da,milh%C3%b5es%20de%20Microempreendedores%20Individuais%20formalizados>>. Acesso em: 23/02/2024

Celero. Disponível em: <<https://celero.com.br/blog/importancia-do-empreendedorismo/>>. Acesso em: 18/03/2024

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2023. *E-book*. ISBN 9786559774418.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774418/>. Acesso em: 10 abr. 2024

CNN Brasil. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/numero-de-novas-empresas-aumenta-25-depois-da-pandemia/>>. Acesso em: 23/02/2024

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre. Editora: Grupo A, 2016. *E-book*. ISBN 9788580555738.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555738/>. Acesso em: 11 abr. 2024.

FILHO, Emílio H. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro. Editora Alta Books, 2019. *E-book*. ISBN 9786555206920.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555206920/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

G1 Globo. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/empreendedorismo/noticia/2022/01/17/por-que-se-tornar-um-mei-conheca-os-beneficios.ghtml>>. Acesso em: 20/03/2024.

Gov.br. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor>>. Acesso em 24/02/2024.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. São Paulo. Editora Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1997.

KPMG. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2023/02/estrategias-crescimento-setor-automotivo.html>. Acesso em 26/02/2024.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo. Editora: Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522122523.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>. Acesso em: 25 fev. 2024.

MAXIMIANO, Antonio. **A Introdução a administração**. Editora Atlas, 2000.

MARTINS, Gilberto; THEÓPHILO Carlos. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**, 2ª edição. Curitiba, Editora Atlas 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo. Editora: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774777.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/>. Acesso em: 28 abr. 2024.

PADOVEZE, Clovis. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba. Editora Iesde Brasil S/A, 2019. Disponível em: <https://www.qipu.com.br/blog/planejamento-estrategico-micro-empresa>. Acesso em: 21/03/2024

RIBEIRO G. F. Importância do Planejamento Estratégico nas Empresas. Ponta Grossa: VI ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIA – EEPA. 2012.

Sebrae. Disponível em: <<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/brasil-e-o-5%C2%B0-pais-mais-empreador-do-mundo>>. Acesso em: 26/02/2024

Sebrae. Disponível em: <<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/brasil-e-o-5%C2%B0-pais-mais-empreador-do-mundo>>. Acesso em: 27/02/2023

Sebrae. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810vgnvcm1000001b00320arcrd>. Acesso em: 26/02/2024

Sebrae. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/portalsebrae/conteudos/posts/o-impacto-da-falta-de-planejamento-estrategico-nas-mpre,51766531d1ac4810vgnvcm100000d701210arcrd>. Acesso em: 25/02/2024

Super Visão Vitorias Automotivas. Disponível em: <<https://supervisao.com/5-motivos-para-emprender-no-segmento-automotivo-em-2023/#:~:text=Crescimento%20na%20%C3%A1rea%20de%20est%C3%A9tica%20automotiva&text=Segundo%20a%20Associa%C3%A7%C3%A3o%20Brasileira%20de,que%20faturou%20R%24%205.973%20bilh%C3%B5es>>. Acesso em: 27/02/2024

XP Investimentos. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/bsc/>. Acesso em: 21/03/2024

## APÊNDICE 1 – MODELO DE CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Prezado Sr.,

A Universidade Federal do Paraná, instituição pública de ensino, possui dentre suas atribuições sociais a realização de pesquisas e desenvolvimento de tecnologias, com o objetivo de disponibilizar conhecimento e experiências das mais variadas formas para seus alunos, acadêmicos, profissionais e para a sociedade.

Vimos respeitosamente propor, por meio dessa carta, a realização de um estudo técnico-científico nesta organização, relativo ao campo de atuação de Controle Gerencial, realizado pela aluna Isabela Cristina dos Santos Callegari, sendo orientado pelo Professor Henrique Portulhak.

Para a realização do estudo, prevemos que serão necessárias a análise de dados e de documentos internos da organização e observação *in loco* pela estudante, cujo acesso será realizado com o seu aceite. Comprometemo-nos a manter total discrição para que a empresa não seja identificada e as informações confidenciais da empresa não sejam divulgadas.

Espera-se que o referido estudo de caso resulte na elaboração de um relatório técnico-científico (trabalho de conclusão de curso), além de possíveis artigos tecnológicos a serem submetidos a congressos e revistas especializadas, com a possibilidade de trazer contribuições aos leitores e para a própria organização. Destacamos que a confidencialidade do nome da empresa será mantida nas publicações.

Comprometemo-nos, ainda, em apresentar o resultado do estudo para apreciação, a fim de que todas as partes estejam de acordo com as informações incluídas no relatório técnico-científico, para que haja segurança de que nenhuma informação que possa ser considerada confidencial seja divulgada por estes canais.

Desde já agradecemos por sua colaboração.