

UNIVAG – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VÁRZEA GRANDE
GERÊNCIA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PROPOSTA DO MÉTODO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO SEGMENTO
DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

Várzea Grande/MT

2020

ANGELA MARIA MARQUES COSTA
BEATRIZ CRISTINA BARROS BIASIN
MÔNICA DOS SANTOS

**PROPOSTA DO MÉTODO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO SEGMENTO
DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso TCC II, apresentado no Centro Universitário de Várzea Grande - UNIVAG, para fins Específicos do Curso de Ciências Contábeis como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, sob orientação Prof.^a Esp. Maria Helena Gonçalves de Castro.

Várzea Grande/MT

2020

PROPOSTA DO MÉTODO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO SEGMENTO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Angela Maria Marques Costa¹; Beatriz Cristina Barros Biasin²; Mônica dos Santos.³.

RESUMO

A necessidade de mudança faz com que as organizações busquem ter uma postura gerencial mais eficiente, conquistar e manter a fidelidade dos clientes, garantir serviços e produtos de qualidade e manter saudáveis as finanças, são fatores predominantes para que as empresas obtenham bons resultados, sendo assim a necessária elaboração de metas e objetivos condizentes com as suas estratégias. Dessa forma realizou-se uma proposta do método BSC (Balanced Scorecard) para a empresa familiar Constrular Materiais para Construção, localizada na região sul de Cuiabá no estado de Mato Grosso. Partindo dessa premissa tem como objetivo geral, Analisar os procedimentos de gestão da empresa e elaborar proposta de gestão com base no método BSC (Balanced Scorecard), com o desenvolvimento do DRE gerencial. Na metodologia aplicou-se de questionário e entrevista. Que serão elaborados para obter as informações necessárias para a realização da proposta do método BSC (Balanced Scorecard) como ferramenta de gestão. Verificou-se que ao analisar os indicadores de desempenho trabalhados na empresa, e como acontece à avaliação de desempenho, percebe-se que a empresa precisa melhorar em vários quesitos, e é necessário apresentar aos seus funcionários a missão, visão e valores da empresa, pois os 20 funcionários responderam que não sabem. Conclui-se que pesquisa foi importante para a empresa, tendo em vista que a partir dos resultados apresentados, poderá implementar o BSC imediatamente a partir do painel de indicadores desenvolvidos e futuramente poderá expandi ló de acordo com suas necessidades.

Palavra Chave: Planejamento, Balanced Scorecard, Ferramentas de Gestão.

1.INTRODUÇÃO

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis. Email: angelamariacosta.m@gmail.com

² Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis. Email: beatrizcristinabiasin@gmail.com

³ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis. Email: monica.constrular@hotmail.com

A necessidade de mudança faz com que as organizações busquem ter uma postura gerencial mais eficiente, conquistar e manter a fidelidade dos clientes, garantir serviços e produtos de qualidade e manter saudáveis as finanças, são fatores predominantes para que as empresas obtenham bons resultados, sendo assim a necessária elaboração de metas e objetivos condizentes com as suas estratégias.

Nesse sentido, o BSC (Balanced Scorecard) é uma ferramenta que traduz de forma balanceada e integrada a visão e a estratégia da organização por meio de um mapa coerente com objetivos estratégicos organizados em diferentes perspectivas, sendo interligados em uma relação de causa e efeito. Promove o vínculo destes objetivos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta maneira, é possível gerenciar a empresa de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001, p. 6), o conceito do BSC (Balanced Scorecard) baseia-se em três dimensões no tempo: ontem, hoje e amanhã, portanto a empresa é estudada analiticamente, sobre processos errados do passado a serem corrigidos, acompanhamento da situação em tempo real, para verificar o andamento do processo, com vistas no amanhã, planejando as estratégias futuras.

Portanto o surgimento do BSC (Balanced Scorecard) está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho e com sua evolução e uso, o instrumento tornou-se uma importante ferramenta de gestão da estratégia, que motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercadorias.

Nesse contexto o **problema de pesquisa** questiona, de que forma a ferramenta BSC (Balanced Scorecard) pode contribuir para a estratégia organizacional da empresa do ramo de materiais de construção? Em questão tem como **hipótese**, a premissa deste projeto em apresentar ferramentas organizacionais para o(s) sócio(s) de forma ampla com o intuito de aperfeiçoar a entidade trazendo benefícios sociais, ou seja, qualificando a empresa para o mercado.

Partindo dessa premissa tem como **objetivo geral**, Analisar os procedimentos gerenciais da empresa e elaborar proposta de gestão com base no método BSC (Balanced Scorecard), com o desenvolvimento do DRE gerencial.

Tendo os **objetivos específicos**; Analisar a estratégia atual da empresa e o mercado de atuação; Identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos; Avaliar os fatores críticos de sucesso; Definir os objetivos e os indicadores de resultados; Elaborar mapa estratégico; Desenvolver o plano de ação com base no BSC (Balanced Scorecard) de acordo

com os objetivos estratégicos da empresa por meio das perspectivas financeiras, clientes, processos interno, aprendizado e crescimento para a empresa visando à melhoria contínua dos processos e resultados, Elaborar o DRE gerencial.

O presente trabalho **justifica-se** pela falta de instrumentos de gestão que as micro e pequenas empresas têm a disposição para conseguir gerenciar de uma forma mais adequada para os seus negócios. Entretanto com base nos fundamentos do BSC (Balanced Scorecard) que irá proporcionar para a entidade o conhecimento do instrumento gerencial, contribuindo para avaliação de desempenho e de suas atividades em seus processos e na correção de possíveis erros e equívocos.

O **referencial teórico** traz os temas gestão empresarial, a gestão e o desempenho das organizações, planejamento, indicadores de desempenho, tecnologia, qualificação profissional, análise SWOT, o BSC (Balanced Scorecard) como ferramenta de gestão, metodologia BSC (Balanced Scorecard), perspectivas BSC (Balanced Scorecard), perspectiva financeira, perspectiva clientes, perspectiva dos processos internos, perspectiva de aprendizado e crescimento, contabilidade gerencial como ferramenta para tomada de decisão, margem de contribuição, ponto de equilíbrio contábil, ponto de equilíbrio financeiro, ponto de equilíbrio econômico, margem de segurança e CICLOS: operacional, financeiro e econômico.

Na **metodologia** será abordado os tópicos: Tipo de Pesquisa, Universo e Amostra, Seleção do Sujeito, Coleta de Dados, Tratamento dos Dados e Limitações do Método.

Na sequência será apresentado os Resultados, assim como as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

Nas organizações a gestão empresarial é uma estratégia de condução de negócios a melhores resultados, partindo de ações que envolvem a organização de processos, o controle das finanças, a administração dos recursos humanos e materiais e tudo aquilo que é essencial para sua manutenção.

Para Maximiano (2007, p. 70). Todas as organizações são sistemas de recursos que perseguem objetivos, e, portanto, o desempenho de qualquer organização pode ser avaliado pela medida em que os objetivos são realizados e pela forma como os recursos utilizados.

A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos tenda as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente. (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002, P.1)

Segundo Cordeiro, Ribeiro (2002) é necessário desenvolver a sensibilidade para perceber que as mudanças na gestão empresarial são um imperativo e não uma simples opção. Ou seja, a empresa tem que investir em mudanças na gestão empresarial, tecnologias, pois é uma forma de acompanhar o mercado competitivo e estar inovando é estar sempre à frente de seus concorrentes.

Para uma boa gestão é necessário a aplicação de recursos sejam eles financeiros, materiais, humanos, tecnológicos ou de comunicação é uma forma de aperfeiçoar o desenvolvimento da empresa pelo aprendizado é inovação contemplando objetivos e metas e análise do desempenho para comparação dos resultados.

2.1.1 A Gestão e o Desempenho das Organizações

A gestão empresarial se relaciona com a definição de metas, organização de processos, planejamento estratégico, análises de custos, compras, vendas, pagamentos e recebimentos, contratações e demissões, enfim, tudo o que envolve o ambiente de uma empresa. De acordo com Falconi (2009, p. 36-40). Aplicar a gestão empresarial depende basicamente de planejamento, indicadores de desempenho, tecnologia e qualificação profissional.

Nas organizações a gestão empresarial é uma estratégia de condução de negócios a melhores resultados, partindo de ações que envolvem a organização de processos, o controle das finanças, a administração dos recursos humanos e materiais e tudo aquilo que é essencial para a sua manutenção.

Para isso, o planejamento é uma fermenta que contribui para o processo de melhorias para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados.

2.2 PLANEJAMENTO

Segundo Pereira (2010), O planejamento consiste em criar e planejar, antes de uma ação, assim ampliando estratégias planejadas para atingir um determinado objetivo. Dessa forma funciona para identificar uma finalidade específica, com a intenção de organizar e utilizar as melhores maneiras para alcançar o objetivo.

Sendo assim é uma das ferramentas mais importantes das gestões, ela permite que uma organização estabeleça suas ações gerenciais, dentro de um plano determinado por metas e objetivos; dessa forma as decisões erradas tendem a diminuir, o que é crucial em um mercado extremamente competitivo.

Para Terence (2002, p. 34), controle pode ser definido como “a ação necessária para assegurar a realização de objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos”. O controle tem como objetivo assegurar que as ações tomadas pela empresa sigam de forma coesa e correta, comparando o desempenho da empresa com o que foi proposto anteriormente, no planejamento. E, caso isso não ocorra, o controle traz ao gestor a possibilidade de aplicar ações corretivas para que o processo funcione de acordo com o que foi planejado.

Para dar apoio a uma Gestão Estratégica eficiente é necessário que a empresa tenha acesso a instrumentos que auxiliem os seus gestores, para que esses possam dar continuidade às atividades e mantenham a empresa apta a enfrentar as mudanças ocorridas, buscando o crescimento e se adequando a cada situação vivenciada.

Nesse sentido, o instrumento BSC (Balanced Scorecard), abordado na sequência, traz uma abordagem estratégica voltada para um sistema de gestão visando à comunicação da estratégia para todos e medindo o desempenho da empresa, vislumbrando o futuro para toda a organização. Contribui, dessa forma, com a implementação da estratégia, focalizando as atenções dos envolvidos para o alcance dos objetivos a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Ter indicadores de desempenho é uma forma de o gestor avaliar o seu negócio e identificar se ele caminha no rumo certo em direção à concretização de seus objetivos. Sendo assim, desde o momento em que se busca medir o desempenho a meta básica é melhorar a

compreensão organizacional, e assim permitindo que sejam tomadas as melhores decisões para o futuro.

Os indicadores de desempenho servem para medir o grau de sucesso da implantação de uma estratégia em relação ao alcance do objetivo estabelecido. Entretanto, é fundamental que seja observado o fato de que “... um indicador muito complexo ou de difícil mensuração não é adequado, pois o custo para sua obtenção pode inviabilizar a sua operacionalização” (CORAL, 2002, p.159).

Dessa forma, os indicadores auxiliam gestores em suas tomadas de decisão, visando sempre o progresso e driblando os fatores externos e internos que poderiam atrapalhar o desempenho da organização. Para sobreviver ao mundo dos negócios que é sempre bastante dinâmico e à competição do mercado, é necessário que as empresas reajam de maneira rápida, direcionando suas ações de forma a manterem-se firmes aos seus objetivos estratégicos (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Sendo assim, o desafio de toda empresa, portanto, é possuir uma gestão adequada, produtos e serviços de qualidade e uma boa estratégia de atuação que permita à empresa competir e aproveitar bem as oportunidades que o seu mercado oferece, para isso a tecnologia será o grande diferencial competitivo.

2.4 TECNOLOGIA

A tecnologia é instrumental na industrialização dos serviços, mecanismo pelo qual o serviço é prestado de forma a abranger maior público, com maior eficiência e menores custos. Dessa forma, novas tecnologias vão sempre provocar mudanças no ambiente social da organização e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que pudesse ser introduzida na empresa sem provocar algum efeito.

Sendo assim a visão mais próxima da que defendemos é a de que a tecnologia é muito mais que apenas equipamentos, máquinas e computadores. A organização funciona a partir da operação de dois sistemas que dependem um do outro de maneira variada. Existe um sistema técnico, formado pelas técnicas, ferramentas e métodos utilizados para realizar cada tarefa. Existe também um sistema social, com suas necessidades, expectativas e sentimentos sobre o trabalho. Os dois sistemas são simultaneamente otimizados quando os requisitos da tecnologia e as necessidades das pessoas são atendidos conjuntamente.

“A convergência tecnológica cancela, com efeito, a validade de fronteiras entre diferentes tipos de serviços de comunicação e suprime linhas divisórias entre informação privada e de massa...” (OLIVEIRA, 2006).

Nesse sentido, aplicar a gestão empresarial depende basicamente de planejamento, indicadores de desempenho, tecnologia e qualificação profissional.

2.5 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

A gestão empresarial depende de ter à frente dos negócios profissionais qualificados.

O conceito de qualidade evoluiu ao longo do século, mudando de uma atividade de inspeção e seleção de itens não conformes, com caráter fortemente corretivo, para o uso de técnicas estatísticas que garantiriam a qualidade do produto de forma preventiva. Posteriormente a ênfase mudou do produto para o processo, pois um processo com os padrões de qualidade desejados apresenta como consequência um produto com a qualidade esperada. Paralelamente, passou-se a trabalhar com os sistemas de qualidade das empresas. Atualmente o conceito evoluiu, além das fronteiras da empresa, abrangendo toda a cadeia onde essa está inserida. (CONTE; DURSKI, 2002, P.52).

Entretanto a qualificação profissional é muito importante, pois a concorrência no mercado de trabalho é muito grande e exigente na escolha de seus profissionais, as empresas buscar profissionais com habilidades com ferramentas tecnológicas e com inovação, que tenha qualidade e uma boa produtividade.

Assim, a gestão empresarial é um processo que relaciona planejamento estratégico, definição de metas, organização de processos, análises de custos, bem como boas práticas a fim de evitar falhas. Na elaboração do planejamento é necessário obter informações para a tomada de decisão, para isso as ferramentas gerenciais fornecem informações das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, análise da proposta de valor com o objetivo de contribuir no processo de tomada de decisões.

2.6 ANALISE SWOT

O SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) é uma técnica que auxilia a elaboração do planejamento estratégico, o objetivo é focalizar a combinação das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças do mercado. Ou seja, a SWOT é

levantar estratégias para, no contexto do planejamento estratégico, manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças.



Figura 1: Matriz SWOT

Fonte: Disponível em: <https://wallysou.com/2019/06/06/analise-swot-aproveite-talentos-oportunidades/>. Acesso em: 08/06/2020.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

Portanto análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dessa ferramenta que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem utilizar para elaborar estratégias e obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional.

2.7 O BSC (BALANCED SCORECARD) COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Percebendo a dificuldade que as organizações tinham em programar e controlar suas estratégias, Robert Kaplan e David Norton formularam a teoria do BSC (Balanced Scorecard) com a finalidade de criar um novo método de medição do desempenho empresarial. A seu ver, os métodos existentes, que utilizavam apenas indicadores contábeis e financeiros, prejudicavam o controle estratégico. Na gestão estratégica competitiva, o BSC (Balanced Scorecard) foi estruturado de forma que proporcionasse aos gestores das empresas a capacidade de efetuarem pesquisas em tempo real. A capacidade de saber em qualquer ponto de sua implementação, se o que foi planejado está de fato, acontecendo, se não, por que. Trata-se de um sistema baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização uma visão atual e futura do negócio, com foco abrangente e controle proativo dos objetivos planejados.

De acordo com Norton e Kaplan (2005, p.25), o BSC (Balanced Scorecard) é uma ferramenta que “traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de mediação e gestão estratégica”. Dessa forma o BSC (Balanced Scorecard) possibilita aos empresários analisar as atividades que estão gerando valor para a empresa, clientes, fornecedores, colaboradores e para a comunidade.

Portanto é ferramenta de gestão que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, sendo eles financeiros e não financeiros. Nesse sentido o BSC (Balanced Scorecard) é uma ferramenta da gestão que permite avaliar se o direcionamento da entidade está em consonância com sua visão (KAPLAN E NORTON, 2001; OLIVEIRA, 2009).

2.7.1 Metodologia BSC (Balanced Scorecard)

O BSC (Balanced Scorecard) conforme o Portal do Tribunal de Justiça da 3ª Região trás uma metodologia que traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos estruturados em uma relação de causa e efeito, aliados a um conjunto de indicadores de desempenho, que têm a função de monitorar o desempenho dos objetivos.

Essa metodologia também comunica a Missão – razão de ser da empresa – a Visão – o que a organização pretende ser no futuro – assim como os Valores.

Com o BSC (Balanced Scorecard), é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam alinhados, assegurando, dessa forma, o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro almejada, tendo como componentes o

mapa estratégico e as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. (Gestão estratégica, PORTAL TRT,2018)



Figura 2: Perspectivas da metodologia do BSC.

Fonte: Disponível em: <https://fwsymnetics.com.br/blog/o-que-e-balanced-scorecard/> Acesso em 20/11/20.

2.7.2 Perspectivas do BSC (Balanced Scorecard)

2.7.2.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira engloba a avaliação dos indicadores financeiros e da avaliação econômica das ações desenvolvidas ou da estratégia adaptada. Para Kaplan e Norton (2001), existe uma classificação para os objetivos financeiros que importa referir: crescimento da receita, melhoria da produtividade, redução de custos, utilização de ativos e gestão de risco.

Estas são as principais linhas orientadoras da estratégia da empresa e que asseguram a ligação adequada das quatro perspectivas do BSC (Balanced Scorecard). Portanto, a perspectiva financeira avalia a lucratividade da estratégia, permitindo medir e avaliar os

resultados que o negócio proporciona, os indicadores financeiros que podem ser considerados são: retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos financeiros que estejam alinhados com a estratégia.

2.7.2.2 Perspectiva Clientes

A perspectiva do cliente traduz o alinhamento entre os clientes e segmentos de mercado. Deve ser utilizado um conjunto de indicadores relacionados com o mercado, clientes e potenciais clientes, estabelecendo entre eles uma cadeia de relações: quota de mercado, retenção de cliente, aquisição de clientes, satisfação de clientes e rentabilidade de clientes.

Antes as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 67).

2.7.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos importa salientar que as atividades internas da empresa deverão estar direcionadas para o exterior e fundamentalmente para a satisfação do cliente. Kaplan e Norton (1997, p. 99), no Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias voltadas para os clientes-alvo, revelando novos processos de negócios nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

Portanto, os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de criação de produtos e serviços, produção e comercialização e suporte ao consumidor após as vendas. No Scorecard uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes criam valor. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 27).

2.7.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento está relacionado com o conjunto de medidas que visam a orientação e disposição dos recursos humanos no crescimento organizacional e na obtenção dos objetivos delineados. Com isso, identifica-se a infraestrutura necessária para permitir o crescimento e melhorias em longo prazo. Kaplan e Norton (1997: 31) referem que “a ênfase na construção de relações de causa-efeito no Scorecard gera um raciocínio sistêmico e dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos sectores da organização compreendam como as peças se encaixam e como o seu papel influencia o papel de outras pessoas”.

Portanto, a perspectiva de aprendizado e conhecimento provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. E seus indicadores importantes são: nível de satisfação, rotatividade, capacitação e treinamento dos funcionários, lucratividade por funcionário, e a participação dos mesmos com a sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

Para Herrero Filho (2005, p. 162), os principais benefícios conseguidos através da implantação do BSC (Balanced Scorecard), estão relacionados com:

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, o relacionamento com clientes e as tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa terão resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos.

2.8 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÃO

A contabilidade gerencial está diretamente ligada ao planejamento e controle de uma organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, ambos são instrumentos de

administração para os gestores. Pois confere a várias técnicas e procedimentos contábeis úteis à administração, no qual possui como objetivo facilitar o planejamento, avaliação de desempenho e controle dentro da organização e para assegurar o uso apropriado de seus recursos, para que os gestores possam decidir qual o melhor caminho para a empresa que levem a obter o lucro desejado.

Entretanto, Atkinson et al. (2000, p.36) define contabilidade gerencial como o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores, tal processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos. Sendo assim, a contabilidade gerencial tem como objetivo principal fornecer informações para que os gerentes possam decidir qual o melhor caminho a ser seguido pela empresa. Os investidores fazem um grande esforço para obter informações confiáveis e de qualidade pretendendo uma maior objetividade que possa proporcionar efeitos satisfatórios em seus resultados financeiros. (CORBETT, 2005).

A contabilidade gerencial tem como finalidade a tomada de decisões por parte dos gestores da empresa. Sendo assim, o DRE Gerencial (Demonstrativo de Resultado do Exercício Gerencial) é um resumo das operações financeiras da empresa em um determinado período de tempo com o objetivo de deixar claro se a empresa teve lucro ou prejuízo. Através da comparação entre receitas, custos e resultados, apurados de acordo com o regime de competência, o Demonstrativo de Resultado do Exercício se torna um instrumento simples, lógico e muito poderoso para analisar e alavancar os resultados da empresa. (FREITAS, Contabilidade Gerencial, TREASY,2017)

2.8.1 Principais Indicadores para a tomada de decisão

2.8.1.1 Margem de Contribuição:

Esse indicador mostra o quanto cada produto vendido contribui para a empresa arcar seus gastos fixos.

Fórmula: $MC = PV - GV$, sendo:

MC= Margem de Contribuição

PV= Preço de Venda

GV= Gastos Variáveis (custos e despesas)

2.8.1.2 Ponto de Equilíbrio Contábil:

Indicador de demonstra a quantidade/valor a ser vendida suficiente para cobrir todos os gastos da empresa.

Fórmula: $PEc = GF / MC$, sendo:

PEc= Ponto de Equilíbrio Contábil

GF= Gastos Fixos (custos e despesas)

MC= Margem de Contribuição

2.8.1.3 Ponto de Equilíbrio Financeiro:

Indicador de demonstra a quantidade/valor a ser vendida suficiente para cobrir todos os gastos da empresa, exceto os gastos que não afetam o caixa, como por exemplo:

Depreciação, amortização e exaustão.

Fórmula: $PEf = (GF - \text{ítems que não afetam caixa}) / MC$, sendo:

PEf= Ponto de Equilíbrio Financeiro

GF= Gastos Fixos (custos e despesas)

MC= Margem de Contribuição

2.8.1.4 Ponto de Equilíbrio Econômico:

Indicador de demonstra a quantidade/valor a ser vendida suficiente para cobrir todos os gastos da empresa mais a rentabilidade do investimento realizado pelos sócios/acionistas.

Todo investidor espera um retorno sobre o capital investido, e isso não é diferente com os sócios/acionistas, por esse motivo o Ponto de Equilíbrio Econômico contempla essa expectativa de rentabilidade sobre o investimento feito na empresa.

Fórmula: $PEe = (GF + \text{rentabilidade s/capital}) / MC$, sendo:

PEe= Ponto de Equilíbrio Econômico

GF= Gastos Fixos (custos e despesas)

MC= Margem de Contribuição

2.8.1.5 Margem de Segurança:

Margem de segurança é a quantidade que excede o ponto de equilíbrio. Pode ser apresentada em volume, valor ou percentual. Geralmente utilizamos três pontos de equilíbrio (contábil, financeiro e econômico), portanto teremos três margens de segurança.

Fórmula: Margem de Segurança Contábil

$$MSc = QV - QPEc$$

sendo:

MSc = Margem de Segurança Contábil

QV = Quantidade Vendida

QPEc = Quantidade no Ponto de Equilíbrio Contábil

Fórmula: Margem de Segurança Financeira

$$MSf = QV - QPEf$$

sendo:

MSf = Margem de Segurança Financeira

QV = Quantidade Vendida

QPEf = Quantidade no Ponto de Equilíbrio Financeiro

Fórmula: Margem de Segurança Econômica

$$MSe = QV - QPEe$$

sendo:

MSe = Margem de Segurança Econômica

QV = Quantidade Vendida

QPEe = Quantidade no Ponto de Equilíbrio Econômico

2.8.1.6 CICLOS: Operacional, Financeiro e Econômico.

2.8.1.6.1 Ciclo Econômico:

Ciclo econômico é o período de tempo em que a mercadoria permanece nos estoques até o momento da venda, independente do recebimento financeiro das mesmas.

Fórmula: Ciclo Econômico = Prazo Médio de Estocagem

2.8.1.6.2 Ciclo Operacional:

Ciclo operacional é o período de tempo desde a compra da matéria-prima ou mercadorias, até o recebimento de nossas vendas.

Fórmula: Ciclo Operacional = Ciclo Econômico + Prazo Médio de Recebimento

2.8.1.6.3 Ciclo Financeiro:

Ciclo financeiro é o tempo entre a data de pagamento dos fornecedores até o recebimento das nossas vendas. É também conhecido como ciclo de caixa. Quanto menor esse ciclo melhor para a empresa, pois diminuiu a necessidade de financiamento da operação.

Fórmula: Ciclo Financeiro = Ciclo Operacional - Prazo Médio de Pagamento

2.8.1.7 DRE Gerencial:

O DRE Gerencial deve ser estruturado com base do Regime de Competência, conforme estrutura a seguir.

Estrutura do DRE Gerencial

(+) Receita Bruta de Vendas

(-) Custos Variáveis

(-) Despesas Variáveis

(=) Margem Bruta

(-) Custos Fixos

(-) Despesas Fixas

(=) Margem Líquida

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho realizou-se de pesquisas bibliográficas em livros e artigos, disponível na internet e no site da biblioteca Universitária da Universidade de Várzea Grande-UNIVAG, e documental para elaboração dos conceitos.

O rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa e fator fundamental para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos. (Lakatos e Marconi, 2010, p.149).

Sendo assim, os dados para o estudo de caso serão coletados através da entrevista e dos questionários aplicados, pois é através das informações adquiridas que iremos apresentar para a empresa uma proposta de uma de gestão com base no método do BSC (Balanced Scorecard).

3.1 ÁREA DE ESTUDO

O universo do projeto de pesquisa são empresas familiares (ME), tendo como amostra uma empresa familiar cujo nome da empresa é Constrular Materiais para Construção, localizada na região sul de Cuiabá no estado de Mato Grosso.

A Empresa utilizada em nosso estudo de caso foi a **Constrular Materiais para Construção**, razão social **Casa Nova Comércio de Madeiras e materiais para Construção EIRELI** (Figura 3), está localizada no município de Cuiabá, Mato Grosso na Av. DR. Meirelles, Nº4, Setor II, Bairro Tijucal – CEP: 78088-010. Foi constituída há 8 anos, é uma Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, composta por um sócio Ademar dos Santos.



Figura 3: Logomarca da Empresa.

Fonte: Fornecido pela empresa.

O ramo de atividades da empresa atualmente é com comércio atacadista de madeira e produtos derivados; comércio varejista de tintas e materiais para pintura, materiais elétrico, ferragens e ferramentas, madeira e artefatos, materiais hidráulicos, cal, areia, pedra britada, tijolos e telhas, artigos de iluminação.

A empresa possui 20 funcionários sendo nas áreas: de vendas, no caixa, financeiro, marketing, compras, recursos humanos, serviços gerais, ajudante de entrega, motorista de caminhão, conferente e entregador.

3.1.2 Mercado de Atuação

Para a ABRAMAT (Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção) estudo realizado pela FGV com dados do IBGE sobre as vendas de materiais de construção em todo o país. O estudo destaca o crescimento acumulado de 2% em 2019, bem como a previsão de um faturamento 4% maior em 2020.

Segundo dados do site Mercado e Consumo o mercado de varejo de material de construção no Brasil 2020, vende mais durante a pandemia que em 2019.

De acordo com a ANAMACO (Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção) as vendas voltadas para as classes populares conforme levantamento em 2018 movimentaram mais de 4 bilhões no segmento.

Conforme o site ESTADÃO MATO GROSSO O custo com materiais para construção registrou aumento na maioria dos estados brasileiros. Insumos, como cimento que subiu mais de 10%, encareceram devido à maior procura por esses produtos desde o início da pandemia, em março deste ano. A alta de preços preocupa quem depende da construção civil, um dos únicos setores que tem obtido resultados satisfatórios em meio à crise econômica.

Com a redução da taxa base de juros, a Selic, a patamares jamais vistos no Brasil (2,25%), os investimentos imobiliários passaram a ficar mais atrativos e atraíram mais pessoas para o setor. Isso levou a um aumento da demanda por insumos da construção, e, conseqüentemente, os preços subiram.

O site também informou que outro fator que contribuiu para o aquecimento do setor foram as pequenas obras. Com grande parte da população passando mais tempo em casa e o pagamento do auxílio emergencial aos que tiveram perda na renda, obras de reparos ou melhorias foram colocadas em prática.

3.2 COLETA DE DADOS

Será realizada uma pesquisa de campo com o proprietário da empresa.

A coleta de dados será realizada por meio de pesquisa com uso de entrevista (Quadro 1) ao proprietário e um questionário (Quadro 2) aos clientes e um questionário (Quadro 3) aos funcionários. Que serão elaborados para obter as informações necessárias para a realização da proposta do método BSC (Balanced Scorecard) como ferramenta de gestão.

Após a coleta de informações será elaborado o BSC (Balanced Scorecard), apresentado ao proprietário, demonstrando também a diferença que ocorrerá com a ferramenta de gestão.

Através dos dados coletados, será realizada análise descritiva, qualitativa e quantitativa, com demonstrações na forma de tabelas e gráficos, avaliando o negócio como um todo, para a aplicação do BSC (Balanced Scorecard).

Quadro 1: Entrevista ao gestor da empresa.

1. Perspectiva Financeira
1.1 – Em relação ao cumprimento das metas de faturamento planejadas mensalmente, em qual resultado a empresa tem atingindo até o período?
() 50% () 60% () 70% () 80% () 90% () 100%
1.2 – Com base no faturamento da empresa, qual é o percentual de despesas?
() 40% () 50% () 60% () 70% () 80% () 90%
1.3 – Diante da pandemia que estamos vivenciando, a empresa obteve crescimento?
() Sim () Não
Caso seja sim... Qual foi percentual até o período?
1.4 – Em relação à lucratividade da empresa, esta atingindo o planejado?
() Sim () Não
Caso seja sim... Qual foi o percentual até o período?
1.5 – A entidade possui um planejamento financeiro?
() Sim () Não
Caso seja sim... Qual?
1.6 – A empresa consegue se administrar através do capital próprio?
() Sim () Não
1.7 – O percentual de resultado da evolução do lucro, está associado ao objetivo de aumentar os lucros este ano?
() Sim () Não
2. Perspectiva do Cliente
2.1 – A empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes?
() Sim () Não () Não sabe
2.2 – E a respeito dos produtos oferecidos aos clientes é possível dizer que se sentem satisfeitos com a qualidade, com marcas dos tais oferecidos?

() Sim () Não () Não sabe
2.3 – A empresa possui um controle que mede o percentual de retenção de clientes?
() Sim () Não () Não sabe
2.4 – A empresa tem alguma forma de captação e retenção de clientes?
() Sim () Não
2.5 – Qual tipo de classe que a empresa atinge?
() A e B () C e D
2.6 A empresa possui um controle do número de sugestões de clientes para a melhoria nos produtos e serviços.
() Sim () Não () Não sabe
3. Perspectiva dos Processos Internos
3.1 – A empresa monitora o índice de reclamação dos clientes em relação aos produtos e serviços?
() Sim () Não () Não sabe
3.2 – A empresa possui controle do estoque?
() Sim () Não () Não sabe
3.3 – A empresa possui controle interno do contas a pagar/receber?
() Sim () Não () Não sabe
3.4 – A empresa possui controle de fluxo de caixa?
() Sim () Não () Não sabe
3.5 – A empresa faz propaganda dos produtos/serviços?
() Sim () Não
Caso seja sim, qual?
4. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento
4.1 – A empresa avalia a satisfação e produtividade dos seus funcionários?
() Sim () Não
Caso seja sim, como?
4.2 – Diante da pandemia de 2020, a adaptação foi necessária em todas as empresas, estas adaptações interferiram na administração da empresa?
() Sim () Não
Caso seja sim, como?
4.3 – A empresa mede o índice de rotatividade (entrada/saídas) de funcionários?
() Sim () Não () Não sabe
4.4 – Existem programas de treinamento para melhorar o desempenho dos funcionários?
() Sim () Não () Não sabe
4.5 – A empresa realiza avaliação de desempenho dos funcionários?
() Sim () Não () Não sabe

4.6 - A empresa tem uma política de incentivos para os funcionários?
() Sim () Não () Não sabe
4.7 – A empresa tem missão, visão e valores?
() Sim () Não
Caso seja sim, qual é?

Fonte: Autores (2020).

Quadro 2: Questionário para clientes

1 - Você está satisfeito com a qualidade do produto?
() Sim () Não
Caso seja não, por quê?
2 - De modo geral, como você avalia a qualidade do atendimento ao cliente realizado por nossa empresa?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim
3 - Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você indicar nossa empresa para um amigo ou familiar?
() 9 ou 10 () 7 ou 8 () 6 ou menos
4 – Como você avalia a qualidade do atendimento realizado pelos nossos entregadores?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim, precisa melhorar
5 – Você compraria novamente da nossa empresa?
() Sim () Não
Caso seja não, por quê?

Fonte: Autores (2020).

Quadro 3: Questionário aos funcionários.

1 - Você conhece a missão da empresa?
() Sim () Não

2 – Você conhece a visão da empresa?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
3 – Você conhece os valores da empresa, ou código de conduta ética?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
4 – Quando foi contratado pela empresa você recebeu treinamento sobre os seus direitos e deveres?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
5 – Em relação ao seu primeiro dia de trabalho na empresa, você recebeu orientações e treinamentos sobre suas tarefas?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
6 – Você conhece suas metas de trabalho?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
7 – Você é capaz de trabalhar com prazo determinado?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Às vezes
8 – Você considera seu trabalho reconhecido pela empresa?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Às vezes
9 – Você considera importante que a empresa tenha programas de desenvolvimento profissional, que visa lhe proporcionar um melhor desempenho nas suas atividades?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> As vezes
10 – O seu gestor faz avaliação sobre o seu desempenho no trabalho?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> As vezes
11 – Você recebeu treinamento sobre atendimento ao cliente no último ano?
<input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Não
12 – Tem liberdade de expressar ideias e propor soluções na empresa?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> As vezes

Fonte: Autores (2020).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentadas as informações do diagnóstico aplicado por meio de entrevistas e questionários ao proprietário da empresa, clientes e funcionários para a análise dos resultados com intuito de aperfeiçoar a empresa trabalhando com ferramentas gerenciais.

4.1 Análise SWOT

Através do diagnóstico efetuado com o proprietário identificamos seus pontos fortes e fracos da análise interna e suas oportunidades e ameaças na análise externa.

Quadro 4: Oportunidades da Constrular.

Classificação	Oportunidades
1	Diante da pandemia a empresa obteve crescimento.
2	Satisfação dos clientes com relação a qualidade e marcas oferecidos.
3	Atinge a classe C e D.

Fonte: Autores (2020).

Quadro 5: Ameaças da Constrular.

Classificação	Ameaças
1	Possível segunda da pandemia como ameaça.
2	Não realiza pesquisa de satisfação de clientes.
3	Não realiza propaganda dos produtos e serviços.

Fonte: Autores (2020).

Quadro 6: Pontos Fortes da Constrular.

Classificação	Pontos fortes
1	Cumprimento das metas de faturamento planejadas mensalmente.

2	Lucratividade da empresa, esta sendo atingida corforme o planejado.
3	Possui um planejamento financeiro.
4	Administração com o capital próprio.
5	Satisfação dos clientes com relação a qualidade e marcas oferecidos.
6	A empresa obtem controle do estoque.
7	Possui controle interno de contas a pagar e receber.
8	Realiza controle do fluxo de caixa.
9	Adaptação dos funcionários com relação a pandemia.
10	A empresa possui missão, visão e valores.

Fonte: Autores (2020)

Quadro 7: Pontos Fracos da Constrular.

Classificação	Pontos Fracos
1	Alto percentual de despesas cerca de 40%.
2	Não realiza pesquisa de satisfação de clientes.

3	Não mede o percentual de retenção de clientes.
4	Não possui uma estratégia de captação de clientes.
5	Não possui uma estratégia para sugestões de clientes para a melhoria nos produtos e serviços.
6	Não monitora o índice de reclamação dos clientes em relação aos produtos e serviços.
7	Não avalia a satisfação e produtividade dos seus funcionários.
8	Não mede o índice de rotatividade (entrada/saídas) de funcionários.
9	Não possui programas de treinamentos, e não realiza avaliação para melhorar o desempenho dos funcionários.
10	Não tem políticas de incentivos para os funcionários.

Fonte: Autores (2020).

O quadro 4 apresenta as oportunidades para a empresa que são as características do ambiente externo, não controláveis pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas, sendo assim obteve satisfação dos clientes em relação a qualidade e marcas dos tais oferecidos e atende o público C e D.

O quadro 5 apresenta as ameaças que são as características do ambiente externo, não controláveis pela organização, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional, desta forma não realizando propagandas dos seus produtos e serviços oferecidos, e não realizando a pesquisa de satisfação dos clientes.

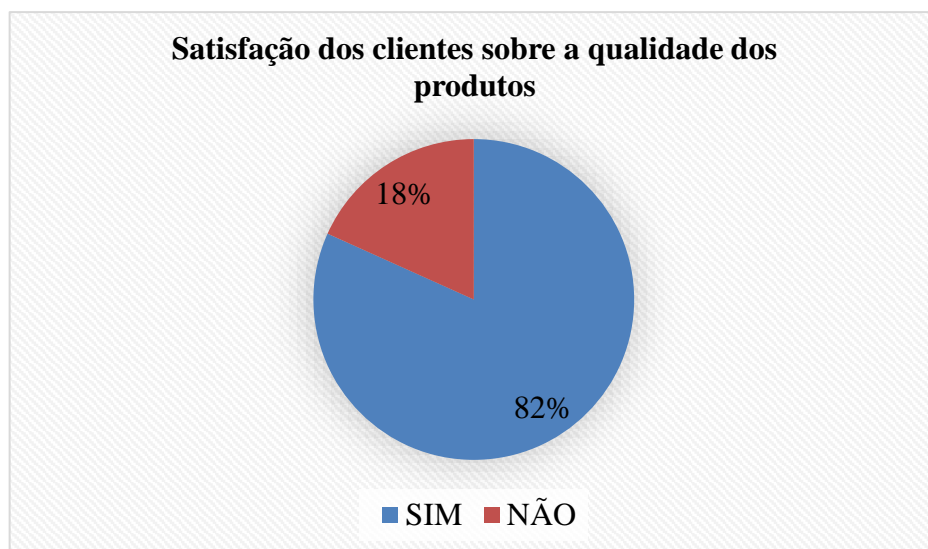
O quadro 6 demonstra os pontos fortes da empresa que são as características positivas internas que uma organização pode explorar para atingir as suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudá-la a alcançar suas metas e objetivos, identificando sua missão, visão e valores e a adaptação na empresa perante a pandemia e sua administração com capital próprio.

O quadro 7 demonstra os pontos fracos da empresa que são as características negativas internas que podem inibir ou restringir o desempenho da organização. Referem-se à ausência de capacidade e/ou habilidades críticas. São, portanto, deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a organização possa alcançar o nível de desempenho desejado, tendo em vista que possui um alto percentual de despesas e identificando em si, que não há nenhum benefício ao funcionário, com isto há desmotivação.

4.2 Análises dos Resultados Obtidos com os Clientes

De acordo com a pesquisa elaborada e aplicada com os clientes para identificar a opinião dos mesmos, conforme observado foram entrevistadas 104 pessoas. Na empresa não utilizavam nenhum tipo de método para identificar a satisfação dos clientes, contudo precisávamos trabalhar de forma integral na empresa para assim ocorrer um pesquisa fidedigna, identificamos o melhor lugar e com isto foram trabalhos 15 dias, onde muitos clientes se interessavam em responder para assim a empresa melhorar ou até mesmo elogiar. Conforme a pesquisa obtém se o resultado abaixo:

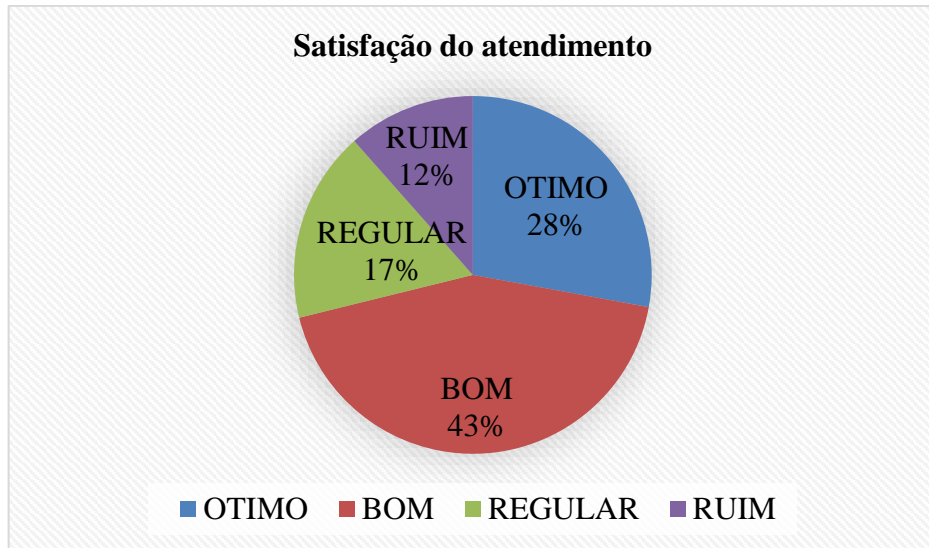
Gráfico 1: Identifica qual o percentual da satisfação dos clientes referente a qualidade dos produtos.



Fonte: Autores (2020).

O gráfico 1 traz as informações sobre a satisfação dos clientes, verificou-se que é 82% positivo onde condiz que os clientes se sentem muito satisfeitos com os produtos oferecido e apenas 18% negativo referente aos clientes que não estão satisfeitos aos tais ofertados.

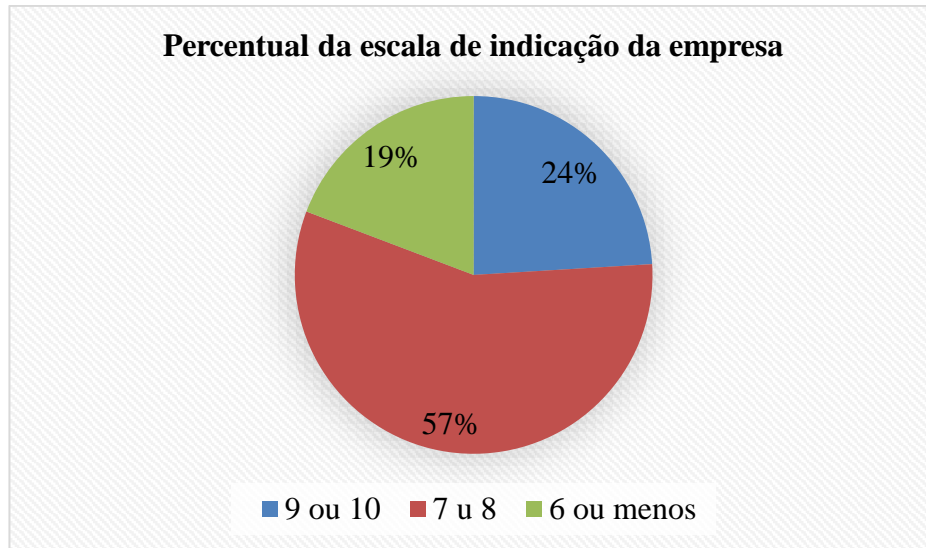
Gráfico 2: Avalia a qualidade do atendimento.



Fonte: Autores (2020).

O gráfico 2 aborda sobre a relação dos clientes com os colaboradores da empresa, onde nos informa que 28% das pessoas entrevistadas relatou que é ótimo, 43% atingindo assim maior numero informou que o atendimento é bom e 17% das mesmas abordou que é regular, e 12% dos entrevistados disseram que é ruim o atendimento que obtém hoje na empresa.

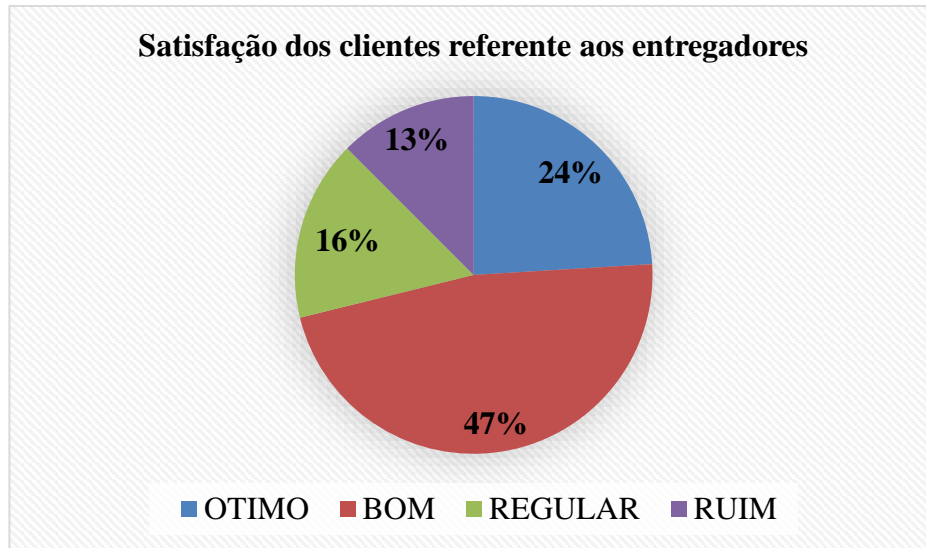
Gráfico 3: Relaciona a indicação da empresa para outros.



Fonte: Autores (2020).

O gráfico 3 aborda qual a probabilidade dos clientes indicar a empresa para algum amigo ou familiar, esta questão é de extrema importante pois atualmente a indicação é o alvo de conhecimento dos lugares, nesta escala elaborada 24% respondeu que a probabilidade seria de 9 ou 10, 57% informou que 7 ou 8 indicaria, e 6 ou menos corresponderia a 19% perante a escala elaborada.

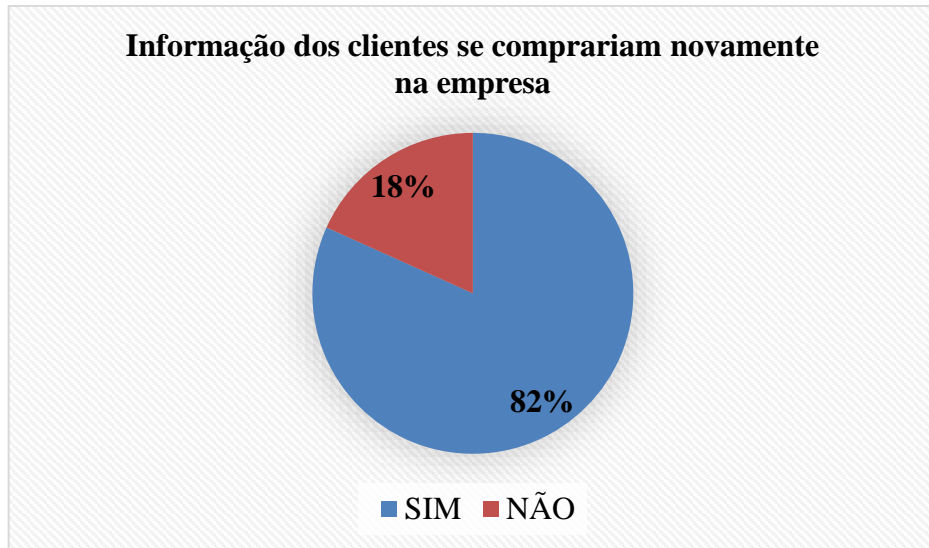
Gráfico 4: Relaciona a indicação dos clientes referente ao setor de entrega.



Fonte: Autores (2020).

O gráfico 4 indica a satisfação dos clientes referente as entregas efetuadas, onde condiz que 24% dizem que é ótimo, e quase metade dos entrevistados informa que é bom referindo assim a 47%, e 16% informa é regular a realização destas, e 13% relata que é ruim, ou seja, é possível verificar que as pessoas não se mantem realizadas em questão do seu recebimento da mercadoria.

O gráfico 5: Relata se os clientes comprariam novamente na empresa.



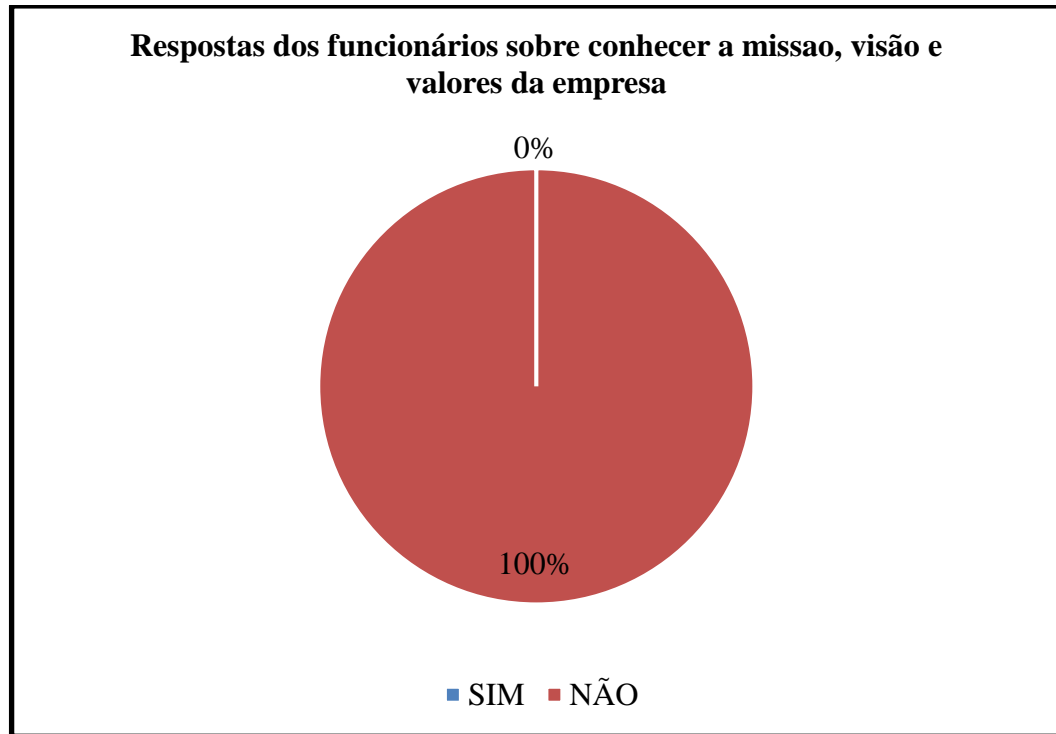
Fonte: Autores (2020).

O gráfico 5 da pesquisa realizada informa que se os clientes comprariam novamente na empresa, onde 82% respondeu que sim, comprariam novamente, e 18% respondeu que não compraria novamente, deste fato alguns relatos das pesquisas que responderam não informaram se que foram mal atendidos, que não gostaram da sua entrega e por este fato não compraria novamente.

4.3 Análises do Questionário com os Funcionários

Foram efetuadas as entrevista com os funcionários, desta forma fizemos uma reunião na empresa com a permissão do proprietário, na qual pedimos que responda as 12 questões que elaboramos, pedimos que não compartilhasse entre si, e nem mesmo com o proprietário, pedimos também clareza nas respostas para que assim possamos trabalhar com clareza para mudar a gestão.

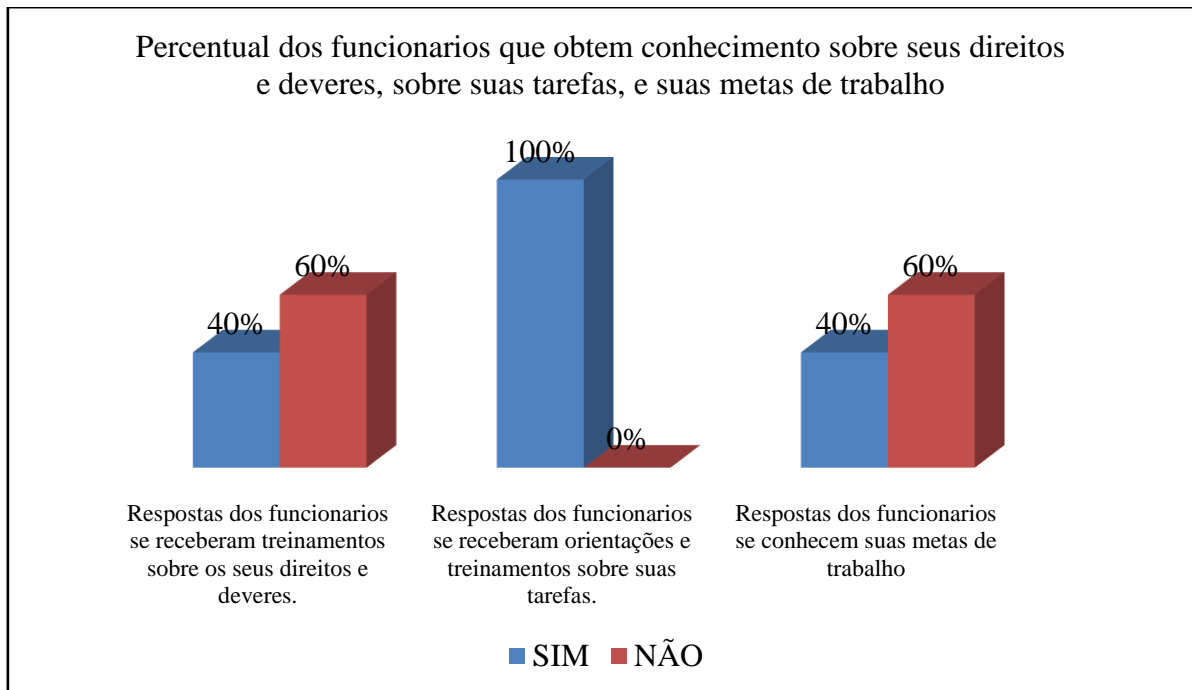
Gráfico 6: Relata sobre a missão, visão e valores.



Fonte: Autores (2020).

O gráfico 6 aborda sobre as 3 primeiras questões onde informa que nenhum funcionário obtém conhecimento sobre a missão, visão e valores.

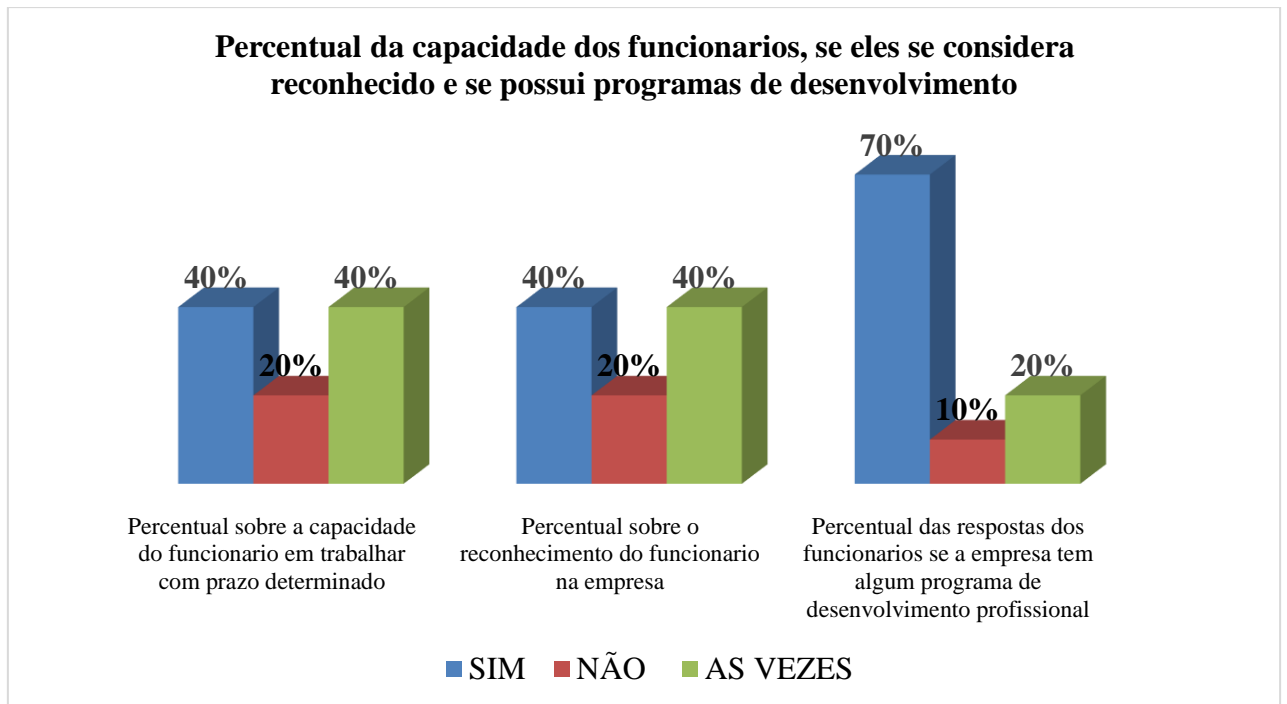
Gráfico 7: Aborda sobre os treinamentos dos direitos e deveres, sobre suas tarefas, e sobre as metas de trabalho.



Fonte: Autores (2020).

O gráfico 7, aborda sobre a entrevista dos funcionários onde 40% responderam que receberam sim treinamento sobre os seus direitos e deveres e 60% informou que não receberam deste fato, identifica que algum setor deve ter recebido e outro não. O gráfico identifica também que 100% dos funcionários receberam treinamento sobre suas tarefas a ser realizado, este é extrema importância, pois não deixa vago, sobre suas atividades. Contudo o mesmo informa que apenas 40% dos funcionários tem conhecimento sobre suas metas a serem realizadas e 60% informou que não obtém este conhecimento sobre suas realizações a ser prosseguidas.

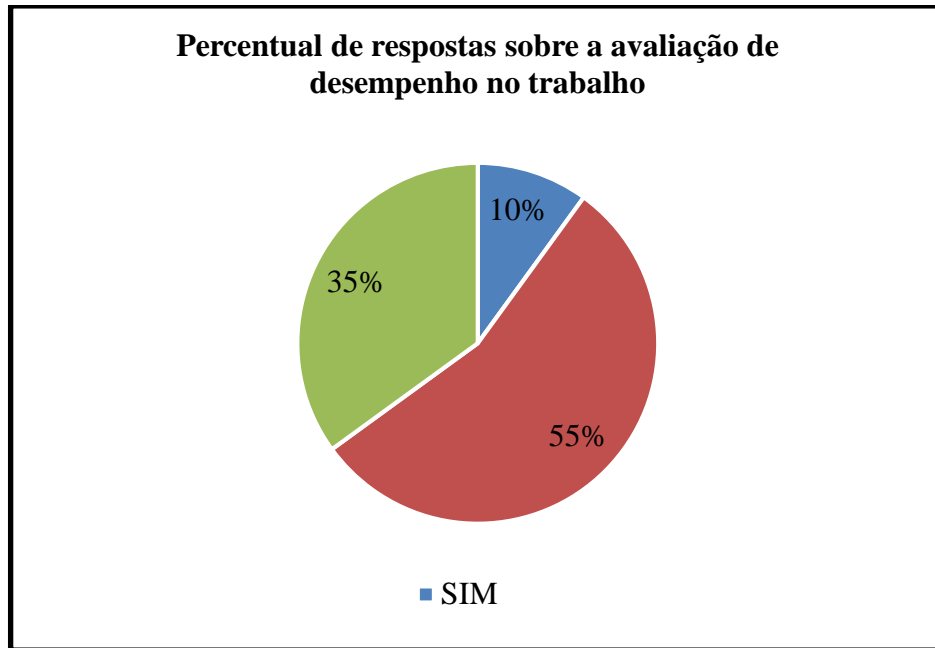
Gráfico 8: Refere se ao reconhecimento da empresa, se possui algo para melhorar desempenho de atividade, e se possui alguma avaliação do desempenho.



Fonte: Autores (2020).

O gráfico 8 acima referente inicialmente sobre o questionário aplicado, onde procuramos identificar se o funcionário é capaz de trabalhar com prazo determinado, ou seja, 40% responderam que sim são, 20% respondeu que talvez seriam capazes, e 40% respondeu que não são capazes, o gráfico informa que 40% dos funcionários considera seu trabalho reconhecido, 20% relatou que talvez, e 40% informou que seu trabalho não é reconhecido, ou seja, condiz algum setor está sendo desvalorizado. Relata se também que 70% dos funcionários considera muito importante que a empresa tenha programas de desenvolvimento profissional, onde irá proporcionar um melhor desempenho nas atividades, 10% responderam que as vezes e 20% responderam que não vai proporcionar melhoria nenhuma.

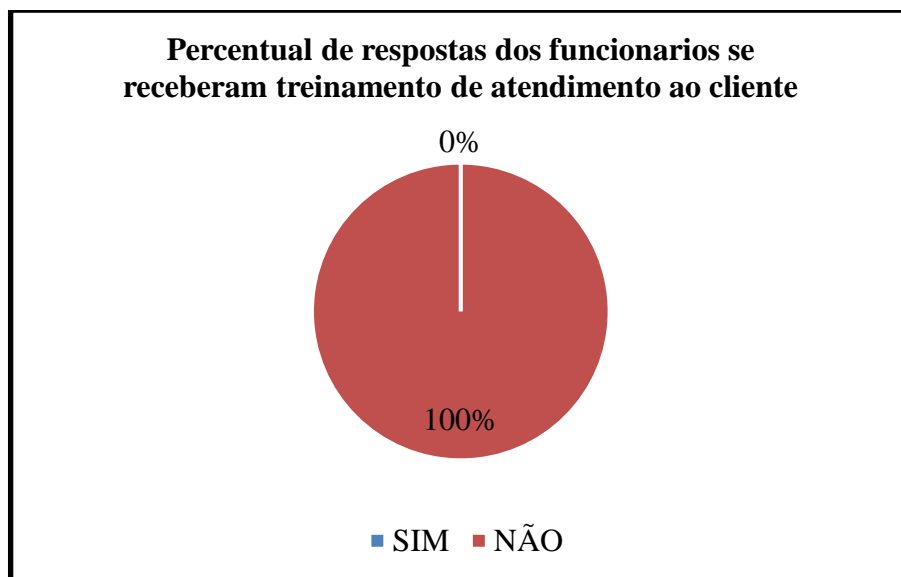
Gráfico 9: Relata se se o gestor faz avaliação sobre o desempenho dos funcionários.



Fonte: Autores (2020).

O gráfico 9 aborda a questão 10 do questionário aplicado, onde procura identificar se o gestor faz alguma avaliação dos funcionários na empresa, onde 10% responderam que sim, 35% responderam que não e 55% responderam que as vezes procura a avaliação do desempenho de cada um no trabalho.

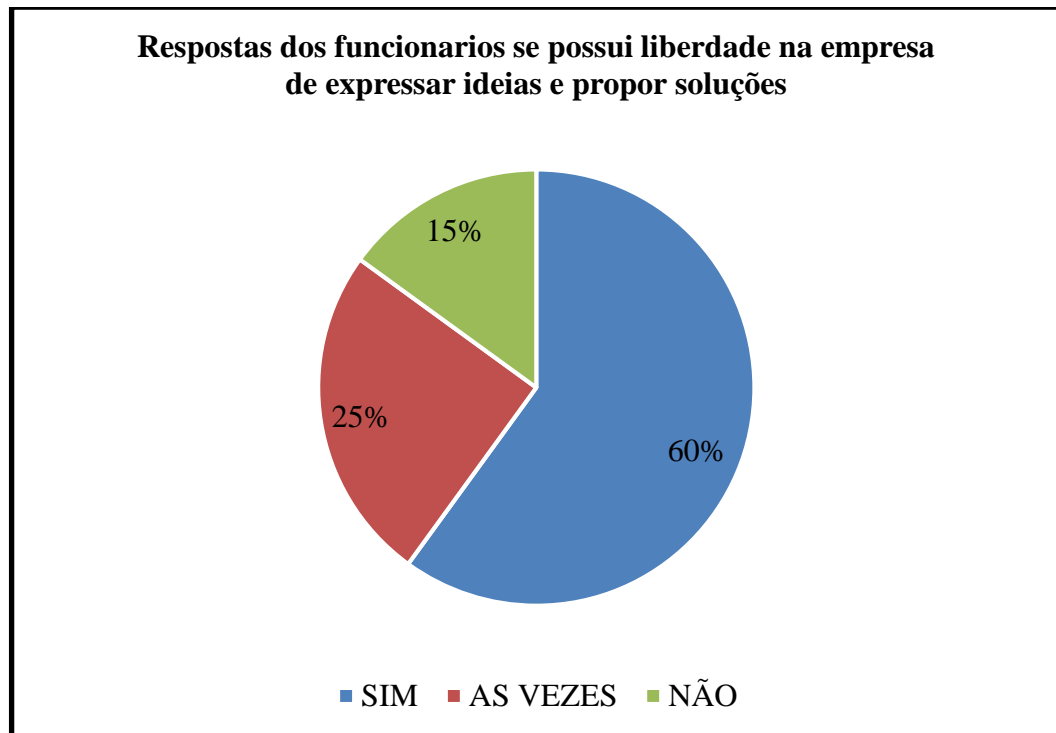
Gráfico 10: Aborda se os funcionários receberam algum tipo de treinamento.



Fonte: Autores (2020).

O gráfico 10 acima relata se os funcionários receberam algum tipo de treinamento sobre atendimento ao cliente no ultimo ano, e 100% responderam que não, ou seja, nenhum funcionário recebeu treinamento do atendimento ao cliente.

Gráfico 11: Identifica se os funcionários tem liberdade de expressar e propor.



Fonte: Autores (2020).

O gráfico 11 identifica que 60% dos funcionários responderam que tem sim liberdade de expressão e é possível propor soluções e 25% responderam que as vezes tem liberdade, e 15% responderam que não possui liberdade, com isto é possível identificar que a maioria consegue propor ideias, gerar soluções ter sua liberdade de expressão.

Ao analisar os indicadores de desempenho trabalhados na empresa, e como acontece à avaliação de desempenho, percebe-se que a empresa precisa melhorar em vários quesitos como os treinamentos aos funcionários, e avaliação de desempenho dos funcionários, e é necessário apresentar aos seus funcionários a missão, visão e valores da empresa, pois os 20 funcionários responderam que não sabem.

4.4. PROPOSTA DE GESTÃO COM BASE NO MÉTODO BALANCED SCORECARD

O método de elaboração do BSC (Balanced Scorecard) deve ser desenvolvido de acordo com a visão e estratégia de cada organização. Sendo assim, essa parte apresenta a proposta de gestão com base no método BSC (Balanced Scorecard) para a empresa CONSTRULAR.

A empresa tem como:

Missão: Vender materiais para construção visando a excelência do produto e dos serviços oferecidos, agregando valor assim para os clientes, fornecedores e colaboradores.

Visão: Ser reconhecida como uma empresa que se preocupa com seus clientes e procura a inovação e a melhoria constante.

Valores: Aperfeiçoamento e prontidão no atendimento, satisfação dos nossos clientes e dos funcionários, comprometimento e ética com colaboradores, clientes e fornecedores, crescimento externo abrangente, respeito às pessoas.

Dessa forma apresenta-se a seguir a estrutura da proposta de gestão para a empresa Constrular Materiais para Construção.

4.4.1 Estrutura da Proposta de Gestão com Base no Método BSC (Balanced Scorecard) para a Empresa CONSTRULAR:

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Avaliação dos Fatores Críticos de sucesso.	Definição dos objetivos e indicadores de resultados.	Desenvolvimento do Mapa estratégico.	Elaboração do Plano de Ação com base nas quatro perspectivas do BSC.	Análise de desempenho através do DRE gerencial.

Figura 4 – Etapas da proposta.

Fonte: Autores (2020).

Conforme análise dos resultados apresentados nos tópicos: 4.1, 4.2 e 4.3 procederam-se à avaliação dos fatores críticos de sucesso de acordo com as quatro perspectivas.

4.4.1.1 Avaliação dos Fatores Críticos de Sucesso

Para a **Perspectiva Financeira** foram definidos os seguintes fatores críticos de sucesso;

- Resultado econômico e financeiro;
- Controle das despesas da empresa;
- Crescer o mercado que atua;

Para a **Perspectiva Clientes** foram definidos os seguintes fatores críticos de sucesso;

- Qualidade dos produtos e prestação de serviços;
- Satisfação dos clientes;
- Produtos diferenciados;
- Ampliar o produto atendido;

Para a **Perspectiva dos Processos Internos** foram definidos os seguintes fatores críticos de sucesso;

- Obter a excelência operacional nos processos internos;
- Inovação tecnológica;
- Adaptação de ferramentas de gestão;
- Desenvolvimento sustentável;

Para a **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento** foram definidos os seguintes fatores críticos de sucesso;

- Satisfação dos funcionários;
- Ambiente de trabalho positivo;
- Melhoria comunicação interna;
- Modernizar os canais de atendimento ao consumidor;

4.1.1.2 Definição dos Objetivos e Indicadores de Resultados da Empresa Constrular.

Quadro 8: Perspectiva Financeira

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Resultado economico e financeiro da empresa.	1 - Aumentar as receitas. 2 – Aumentar a lucratividade.	1 - Percentual de faturamento de vendas. 2 – Percentual de receitas e despesas.
Controlar as despesas da empresa.	1 – Reduzir as despesas.	1 – Verificar o percentual das despesas.
Crescer no mercado que atua.	1 – Analisar o mercado atuante semestral.	1 – Percentual de mercado atualizado.

Fonte: Autores (2020).

Quadro 9: Perspectiva Clientes.

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Satisfação do clientes.	1 – Realizar pesquisas de satisfação. 2 - Retenção de clientes.	1-Percentual de clientes satisfeitos. 2-Nº de clientes cadastrados na empresa/ nº de clientes comprando.
Produtos diferenciados.	1 – Inovação de produtos 2 – Aumentar a credibilidade dos clientes	1-Tempo de inovação de novos produtos. 2- Percentual de cadastros novos
Ampliar o publico atendido.	1 – Atração de novos clientes.	1 – Percentual de clientes de primeira compra realizada.

Fonte: Autores (2020).

Quadro 10: Perspectiva dos Processos Internos.

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Obter a excelência operacional nos processos internos.	1 – Reduzir o prazo de entrega. 2 – Investir em marketing.	1 – Tempo de entrega. 2 – Tipos de ações de marketing.
Inovação tecnológica.	1 Qualificação em Sistema. 2 – Tecnologia.	1 – Nº de treinamentos. 2 – Valor investidos em produtos.
Adaptação de ferramentas de gestão	1 – Melhorar o desenvolvimento da empresa 2 – Investimentos em estudos	1 – Percentual de ações realizadas. 2- Valor investido para realização do estudo
Desenvolvimento sustentável	1 – Sustentabilidade	1-Percentual de uso de materiais desagradáveis.

Fonte: Autores (2020).

Quadro 11: Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Satisfação dos funcionários.	1 -Treinamento e qualificação 2- Desenvolver metas para colaboradores	1-Nº de treinamento realizados. 2- Percentual de aumento de vendas
Ambiente de trabalho positivo.	1-Realizar dinâmicas para melhorar comunicação entre colaboradores. 2- Verificar a rotatividade dos funcionarios	1-Nº de participação dos funcionarios. 2 – Nº de admissão/ Nº de demissão.
Melhoria comunicação interna.	1 – Melhorar a comunicação entre colaboradores e funcionarios	1 – Percentual de reunião realizada.
Modernizar os canais de atendimento ao consumidor.	1-Implementar Caixa de sugestoes e reclamações.	1-Nº de realizações de pesquisas.

Fonte: Autores (2020).

4.1.1.3 Desenvolvimento do Mapa Estratégico

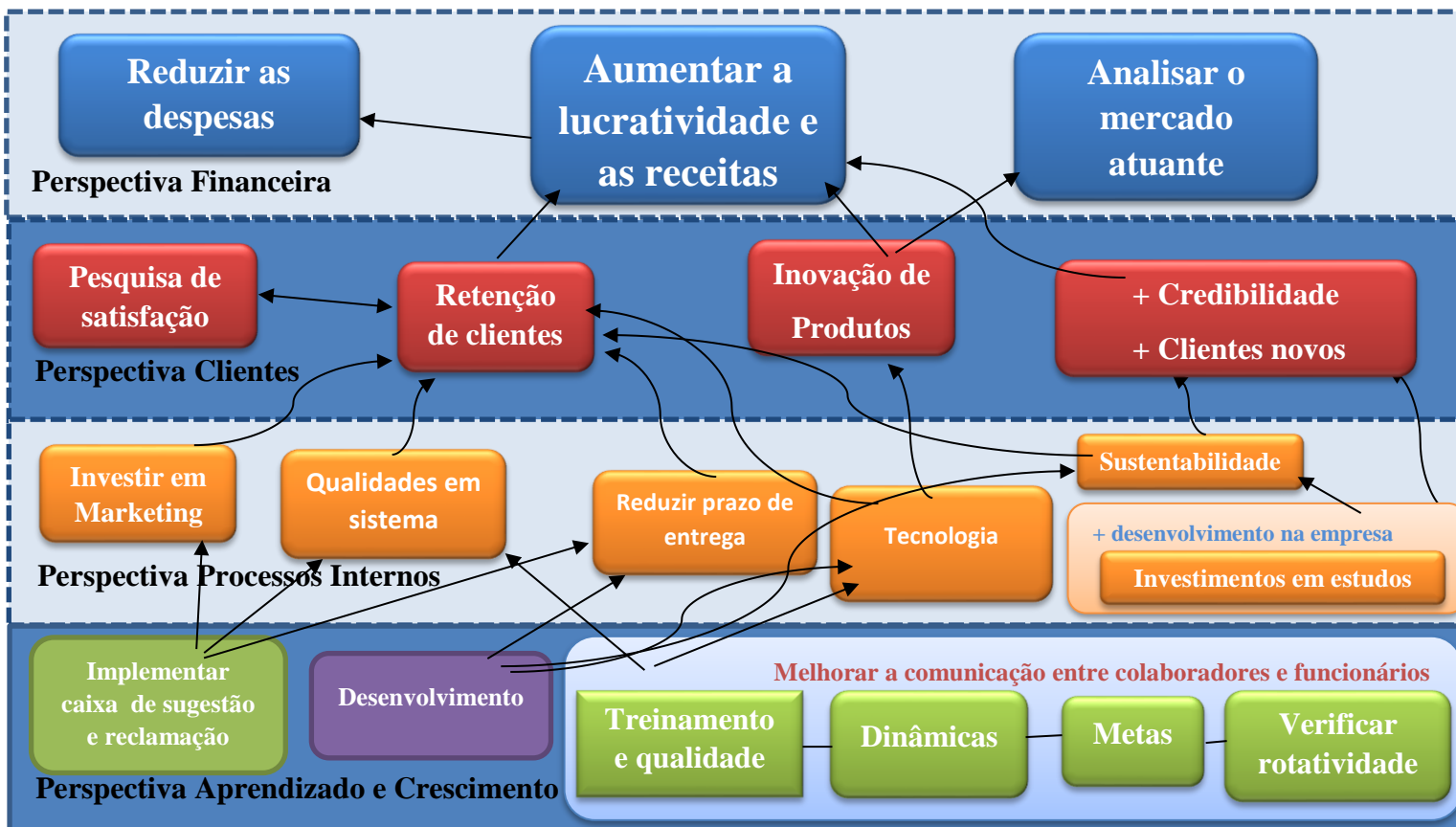


Figura 5 – Mapa Estratégico.

Fonte: Autores (2020).

De acordo com Figura 5, pode-se verificar que a perspectiva tem como foco o aumento no retorno sobre os investimentos para o gestor, seguido do aumento dos lucros. Perspectiva financeira, aumentar as receitas, aumentar a lucratividade, reduzir as despesas, e analisar o mercado atuante.

Quanto à perspectiva de cliente, observa-se que os objetivos da empresa são realizar pesquisas de satisfação, retenção de clientes, inovação de produtos, aumentar a credibilidade dos clientes e aumentar novos clientes da Constrular.

A perspectiva de processos internos, a Constrular pretende o aumento da eficiência no serviço prestado e o desenvolvimento de diferenciais competitivos. Portando seus objetivos são reduzir o prazo de entrega, investir em marketing, qualidade em sistema, tecnologia, sustentabilidade, investimentos em estudos e aumentar o desenvolvimento da empresa.

Já perspectiva de aprendizagem e crescimento, pode-se concluir que a Constrular visa implementar caixa de sugestão e reclamações, desenvolvimento e melhorar a comunicação entre colaboradores e funcionários realizando treinamento e qualidade, dinâmicas, estabelecendo metas e verificando a rotatividade dos funcionários.

4.1.1.4 Elaboração do Plano de Ação com Base nas Quatros Perspectivas do BSC

Quadro 11: Plano de Ação.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Aumentar as receitas	25%	Percentual de faturamento de vendas	Aumentar as vendas
	Aumentar a lucratividade	25%	Percentual de receitas e despesas	Aumentar as vendas e diminuir as despesas.
	Reduzir as despesas	5%	Verificar o percentual das despesas	Cortar as despesas desnecessárias
	Analisar o mercado atuante	Semestralmente	Percentual de mercado atualizado	Realizar com frequência as pesquisas de mercado.
PERSPECTIVA CLIENTE	Realizar pesquisas de satisfação	Diariamente	Percentual de clientes satisfeitos	Realizar pesquisas periódicas.
	Retenção de clientes	65%	Nº de clientes cadastrados na empresa e Nº de clientes comprando.	Buscar a satisfação do cliente.
	Inovação de produtos	A cada 6 meses	Tempo de inovação de novos produtos	Buscar inovar o mix de produtos conforme o mercado.
	Aumentar a credibilidade dos clientes	35%	Percentual de cadastros novos	Incentivar a busca da credibilidade, Eficiência em atendimento
	Atração de novos clientes	45%	Porcentagem de clientes de primeira compra realizada	Incentivar o cliente a comprar novamente.
PERSPECTIVA DE PROCESSOS	Reduzir o prazo de entrega	2 Dias	Tempo de entrega	Organizar o processo de entregas

INTERNOS	Investir em marketing	15%	Tipos de ações de marketing	Propaganda em redes sociais como Instagram e Facebook.
	Qualidade em sistema	15%	Número de treinamentos	Realizar treinamentos.
	Tecnologia	10%	Valor investidos em produtos	Ampliar os equipamentos tecnológicos
	Melhorar o desenvolvimento da empresa	35%	Percentual de ações realizadas	Realizar mais ações para desenvolvimento.
	Investimentos em estudos	45%	Valor investido para realização do estudo	Aprimorar o conhecimento dos sócios.
	Sustentabilidade	25%	Percentual de uso de materiais degradáveis	Usar mais materiais degradáveis.
	Investimentos em produtos sustentáveis	10%	Valor investido em produtos	Comprar produtos sustentáveis para a empresa.
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Treinamento e qualidade	20%	Nº de participação dos funcionários	Realizar treinamentos com frequência
	Verificar a rotatividade dos funcionários	Semestralmente	Nº de admissão e Nº de demissão	Verificar com clareza os curriculum na admissão e as atitudes e desenvolvimento profissional na demissão.
	Desenvolver metas para colaboradores	50%	Percentual de aumento de vendas	Estabelecer metas aos funcionários.
	Realizar dinâmicas para melhorar comunicação entre colaboradores	65%	Nº de participação dos funcionários	Melhorar a dinâmicas com seus funcionários.
	Melhorar a comunicação entre colaboradores e funcionários	60%	Percentual de reuniões realizadas	Interagir mais com seus funcionários.
	Implementar caixa de sugestões e reclamações	Diariamente	Nº de realizações de pesquisas	Realizar a implantação da caixa de sugestões e reclamações na empresa.

Fonte:

Autores

(2020).

No Quadro 11, é possível verificar que os indicadores se referem às quatro perspectivas do BSC. Na perspectiva financeira, têm-se quatro indicadores para aumentar as receitas, aumentar a lucratividade, reduzir as despesas e analisar o mercado atuante.

A perspectiva de cliente é colocada cinco novos indicadores para realizar pesquisas de satisfação, retenção de clientes, inovação de produtos, aumentar a credibilidade dos clientes e atração de novos clientes da Constrular.

Em relação à perspectiva dos processos internos, são abordados oito indicadores associados a reduzir o prazo de entrega, investir em marketing, qualidade em sistema, tecnologia, melhorar o desenvolvimento da empresa, investimentos em estudos e sustentabilidade.

Quanto à perspectiva aprendizado e crescimento, foram elencados seis indicadores, tendo como propósito o treinamento e qualidade, verificar a rotatividade dos funcionários, buscando desenvolver metas para colaboradores, realizar dinâmicas para melhorar comunicação entre colaboradores, melhorar a comunicação entre colaboradores e funcionários e implementar caixa de sugestões e reclamações.

Foram elaborados 23 indicadores de desempenho para a Constrular, que juntos, ajudaram a controlar o desempenho da empresa, alinhando com seu planejamento estratégico.

4.1.1.5 Análise de Desempenho através do DRE Gerencial

De acordo com as projeções propostas no Plano de ação na perspectiva financeira, o DRE foi elaborado da seguinte forma: Projeção de 25% a mais em relação ao faturamento atual estimado de R\$ 800.000,00 por mês, redução das despesas em 5% e aumento da lucratividade de 25%.

DRE Gerencial mensal

(+) Receita Bruta de Vendas – R\$ 200.000,00

(-) Custos Variáveis – R\$ 43.884,76

(-) Despesas Variáveis – R\$ 36.115,24

(=) Margem Bruta – R\$ 120.000,00

(-) Custos Fixos – R\$ 32.678,90

(-) Despesas Fixas – R\$ 37.321,10

(=) Margem Líquida – R\$ 50.000,00

Conforme demonstrado no exemplo acima a empresa com um faturamento mensal estimado de R\$ 800.000,00 , com um aumento de 25% a mais no faturamento representa R\$ 200.000,00 com base nesse valor os custos e as despesas variáveis representa um percentual de 40% ficando com uma margem bruta de R\$ 120.000,00, os custos fixos e as despesas fixas representam um percentual de 35%, totalizando uma margem líquida de 25% conforme meta planejada no plano de ação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este presente estudo teve como objetivo propor uma metodologia com base no BSC (Balanced Scorecard), para proporcionar a gestão estratégica da empresa Constrular.

Referente à análise SWOT da Constrular na análise interna verificou se que seus pontos fortes foram que a empresa é administrada com capital próprio, mesmo diante das limitações perante a pandemia do covid-19, obteve suas adaptações de acordo com a Lei nº 13.979, de 6 de Fevereiro de 2020, Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do corona vírus responsável pelo surto de 2019. Já os pontos fracos foi que a empresa atinge 40% das despesas, não possui controle de sugestões de melhorias, não faz propagandas, não mede o índice de rotatividade de funcionários, não trabalha com treinamentos ou programas para melhorar o desempenho dos colaboradores, não possui avaliação dos seus funcionários e nenhum incentivo para os mesmo.

Conforme a análise externa, obteve as oportunidades que está atingindo até 50% do faturamento, desta forma evidencia que a empresa procura aumentar o lucro conforme a evolução dos lucros possui um controle de estoque e do fluxo de caixa. Contrariando isso, conforme as ameaças se diz que não possui um planejamento financeiro, não realiza pesquisa de satisfação, não consegue identifica o percentual de retenção de clientes, não possui avaliação de satisfação de produtividade dos seus funcionários.

É de extrema importância, analisar a realização do estudo que proporcionou conhecimento entre os envolvidos na execução da pesquisa e seus entrevistados em relação as demandas do negócio, com isto analisa se que a empresa não possuía um planejamento estratégico, não tinha conhecimento sobre análise SWOT, não utilizava nenhum método de avaliação da empresa, dos funcionários e do clientes, diante disto não fazia uso de um sistema gerencial para auxiliar no processo de tomada de decisão.

Desta forma, incentivou se a adoção do BSC e suas quatro perspectivas para subsidiar o processo de decisão, auxiliando assim os objetivos estratégicos e proporcionando melhor suporte na avaliação de desempenho da organização. A ferramenta BSC se mostrou de extrema importância, através dele que surgiram diversas soluções para problemas existentes na empresa, definindo metas, plano de ação para se atingir objetivos traçados.

A pesquisa foi importante para a empresa, tendo em vista que a partir dos resultados apresentados, poderá implementar o BSC imediatamente a partir do painel de indicadores desenvolvidos e futuramente poderá expandi ló de acordo com suas necessidades. Aconselha

se que para futuras pesquisas o estudo detalhado de outras empresas do mesmo segmento para fins de comparação.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Economia empresarial / Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução á administração / Antonio Cezar Amaru Maximiano. – 2. Ed. São Paulo; Atlas, 2007.

HERRERO FILHO, Emílio. Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

O verdadeiro poder / Vicente Falconi. – Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

PADOVEZE, Clovis Luiz./ contabilidade gerencial/ Clovis luiz padoveze- Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2012

TUBINO, Dalvio Ferrari. Planejamento e Controle da Produção: teoria e prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Análise SWOT, Disponível em: <http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>. Acesso em 08/06/2020.

Análise SWOT, Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>. Acesso em 08/06/2020.

Análise SWOT, Disponível em: <https://wallysou.com/2019/06/06/analise-swot-aproveite-talentos-oportunidades/>. Acesso em: 08/06/2020.

Anamaco, Disponível em: <https://www.anamaco.com.br/>. Acesso em: 20/11/2020.

Atkinson et al. (2000, p.36), Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n11/ARTIGO-CONTABILIDADE-GERENCIAL-OPET.pdf>. Acesso em: 20/11/2020.

BSC como Ferramenta de Gestão, Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/5996>. Acesso em 11/06/2020.

BSC como Ferramenta de Gestão, Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2666/2666#:~:text=O%20Balanced%20Scorecard%20%2D%20BSC%20%C3%A9,que%20facilitem%20a%20compreens%C3%A3o%20destes>. Acesso em 11/06/2020.

BSC como Ferramenta de Gestão, Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_386.pdf. Acesso em 11/06/2020.

Chiavenato e Sapiro (2003), Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_212_256_26338.pdf. Acesso em: 20/11/2020.

Ciclos, Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/ciclos.htm>. Acesso em: 20/11/2020.

Conhecer o ponto de equilíbrio, disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/conhecer-o-ponto-de-equilibrio.htm>. Acesso em: 20/11/2020.

Conhecer o ponto de equilíbrio e a margem de segurança, Disponível em: [https://www.contabeis.com.br/artigos/3756/conhecer-o-ponto-de-equilibrio-e-a-margem-de-seguranca-conduz-a-certeza/#:~:text=Se%20o%20faturamento%20m%C3%A9dio%20mensal,\)%20%2F%20100.00%2C00](https://www.contabeis.com.br/artigos/3756/conhecer-o-ponto-de-equilibrio-e-a-margem-de-seguranca-conduz-a-certeza/#:~:text=Se%20o%20faturamento%20m%C3%A9dio%20mensal,)%20%2F%20100.00%2C00). Acesso em: 20/11/2020.

CORAL, 2002, p.159, Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-gsa-0879.pdf>. Acesso em: 20/11/2020.

CORDEIRO; RIBEIRO, 2002, P.1, Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/cenario-social>. Acesso em: 20/11/2020.

Contabilidade gerencial e contabilidade financeira, Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/contabilidade-gerencial-contabilidade-financeira/>. Acesso em: 20/11/2020.

Contabilidade Gerencial: entenda para que serve a sua importância, Disponível em: <https://gerandoempreendedores.com.br/contabilidade-gerencial-entenda-para-que-serve-e-sua-importancia/>. Acesso em 04/06/2020.

Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Gestão, Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n11/ARTIGO-CONTABILIDADE-GERENCIAL-OPET.pdf>. Acesso em 11/06/2020.

Contabilidade Gerencial Como Ferramenta de Gestão, Disponível em: <http://www.ojs.toledo.br/index.php/gestaoetecnologia/article/viewFile/3007/394>. Acesso em 11/06/2020.

Contabilidade Gerencial Como Ferramenta de Gestão, Disponível em: <https://cdn.even3.com.br/processos/OPAPELDACONTABILIDADEGERENCIAL.36998bdd2b4942648a25.pdf>. Acesso em 11/06/2020.

CONTE; DURSKI, 2002, P.52, Disponível em: <https://www.ipen.br/biblioteca/2010/eventos/15674.pdf>. Acesso em: 20/11/2020.

Diferença entre contabilidade gerencial e contabilidade financeira, Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/quais-sao-as-diferencas-entre-contabilidade-gerencial-e-contabilidade-financeira/>. Acesso em: 20/11/2019.

Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países, Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772007000200002. Acesso em: 20/11/2020.

Ferramenta 5W2H, Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4326/1/MD_COENP_TCC_2014_2_02.pdf. Acesso em 11/06/2020.

Ferramenta 5W2H, Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4326/1/MD_COENP_TCC_2014_2_02.pdf. Acesso em 11/06/2020.

Gestão estratégica, Disponível em: <https://portal.trt3.jus.br/internet/institucional/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/metodologia/metodologia-bsc>. Acesso em: 20/11/2020.

Indicadores de Desempenho, Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/1968/3/2014-CienciasContabeis-NATANA%20CRISTINA%20DA%20SILVA%20BARBOSA.pdf>. Acesso em 11/06/2020.

Herrero Filho (2005, p. 162), Disponível em: <http://www.monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10019961.pdf>. Acesso em: 20/11/2020.

Indústria de materiais de construção cresceu 2020, <http://alec.org.br/novo/noticias/industria-de-materiais-de-construcao-cresceu-2-em-2019-e-projeta-4-em-2020/>. Acesso em 21/11/2020.

KAPLAN E NORTON, 2001; OLIVEIRA, 2009, Disponível em: <https://fwsymnetics.com.br/blog/o-que-e-balanced-scorecard/>. Acesso em: 20/11/2020.

Kaplan e Norton 1997, Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-11.pdf>. Acesso em: 20/11/2020.

KAPLAN; NORTON, 1997, Disponível em: https://www.academia.edu/29136709/Livro_1997_Kaplan_e_Norton_Estrategia_em_acao_Balanced_Scorecard. Acesso em 20/11/2020.

KAPLAN E NORTON, 1997, p. 67, Disponível em: http://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530354_8647.pdf. Acesso em: 20/11/2020.

KAPLAN E NORTON, 1997, p. 27, Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0327_2090.pdf. Acesso em 20/11/2020.

Lei nº 13.979, de 6 de Fevereiro de 2020, Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>. Acesso em 15/09/2020.

Mapeamento estratégico, Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/balanced-scorecard>. Acesso em 26/06/2020.

Margem de contribuição quando a empresa deve utilizar, disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/margem-de-contribuicao-quando-a-empresa-deve-utilizar/>. Acesso em 20/11/2020.

Matriz SWOT, Disponível em: <https://wallysou.com/2019/06/06/analise-swot-aproveite-talentos-oportunidades/> 08/06/2020.

MCGEE; PRUSAK, 1994, Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ci/v38n3/v38n3a02.pdf>. Acesso em: 20/11/2020.

Modelo Canvas, Disponível em: <https://www.sabrinanunes.com/dicas/ferramenta-que-ira-ajudar-tirar-do-papel-o-seu-negocio-de-semijoias/attachment/canvas-business-model-ecommerce/>. Acesso em 11/06/2020.

Método PDCA, Disponível em: <https://betaeq.com.br/index.php/2019/06/24/gereciamento-de-processos-ciclo-pdca/>. Acesso em 12/06/2020.

Maximiano (2007, p. 70), Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/27122309.pdf>. Acesso em: 20/11/2020.

OLIVEIRA, 2006, Disponível em: http://pg.utfpr.edu.br/ppgep/anais/artigos/eng_producao/4%20METODOLO%20PARA%20P

LANEJ%20ESTRAT%20PEQUE%20EMPRESA%20UM%20ESTU%20CASO.pdf. Acesso em: 20/11/2020.

Ponto de equilíbrio, Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ponto-de-equilibrio,67ca5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 20/11/2020.

Setor da construção civil cresce durante a quarentena, Disponível em: <https://estadaomatogrosso.com.br/economia/setor-da-construcao-civil-cresce-durante-a-quarentena/9225>. Acesso em 21/11/2020.

Tecnologia, Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v34n1/a08v34n1.pdf>. Acesso em 11/06/2020.

Tecnologia, Disponível em: http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/2011/04abril/AdaniCusinSaciotti/dissertaCAo.pdf. Acesso em 11/06/2020.

Terence (2002, p. 34), Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/Lays_Capingote_Serafim_da_Silva.pdf. Acesso em: 20/11/2020.

Varejo de construção vende mais durante a pandemia, disponível em: <https://mercadoconsumo.com.br/2020/08/03/varejo-de-construcao-vende-mais-durante-a-pandemia-que-em-2019/>. Acesso em: 21/11/2020.