

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

Ana Paula Scatina Pereira

Nidiara Sayuri Sasaki

Pseudônimo: Tarsila do Amaral

Orientador: Prof. MSc Cleiton Almeida

**FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE CONTROLADORIA E
GESTÃO: UMA ANÁLISE DE SEU ALCANCE E
USABILIDADE PELOS EMPRESÁRIOS DO BRASIL.**

São Paulo

2019

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo compreender o perfil do empresariado brasileiro em relação ao conhecimento e a usabilidade das ferramentas e técnicas de gestão e controladoria, tradicionalmente enfatizadas por cursos acadêmicos. Destacando a importância do planejamento estratégico para a longevidade de quaisquer negócios, o trabalho efetua uma varredura na literatura em gestão e explora estas ferramentas e técnicas, apresentando-as e classificando-as como qualitativas e quantitativas. Na sequência apresenta-se um estudo de caráter exploratório, de abordagem quantitativa, baseado em um *survey* enviado a 203 empresários de todo Brasil. Os resultados têm erro máximo de 6,88% para um intervalo de confiança de 95% e apontam que, dentre outras conclusões, a maioria das ferramentas disponíveis para tornar o planejamento estratégico das empresas mais eficiente tem amplo alcance, mas sua aplicabilidade nas rotinas empresariais é baixa.

Palavras-chave: Ferramentas de gestão, Controladoria, Estratégia, Planejamento, Conhecimento acadêmico

ABSTRACT

The present work aims to understand the management behavior of Brazilian gestors regarding their knowledge and application of technical tools in management and supply chain, that are traditionally emphasized in the academic area. Focusing the importance of strategic planning for the longevity of any business, this work made a review in the literature for management approaches, and exploit the tools and techniques, showing and classifying than as qualitative and quantitative. With that we show an exploratory study, with a quantitative approach based in a survey sent to 203 managers around Brazil. The data gathered has a error of 6,88% with a confidence interval of 95% that point out, between other conclusions, that the majority of available tools to make a strategic planning in the companies are efficient and has a broad range of use, but their implementation in the routine work are still very low.

Key- words: Management tools, Controlling, Strategy, Planning, Academic knowledge

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo de negócio Canvas.....	29
FIGURA 2 - Estrutura Balanced Scorecard	31
FIGURA 3 - Diagrama de Ishikawa.....	34
FIGURA 4 - Matriz BCG.....	37
FIGURA 5 - Matriz de Ansoff	39
FIGURA 6 - Matriz de importância e desempenho	40
FIGURA 7- Custeio variável.....	45
FIGURA 8 - Método de custeio ABC	46
FIGURA 9 - Equações do ponto de equilíbrio.....	47
FIGURA 10- Equação do ROI.....	48
FIGURA 11- Equação do ROE	48
FIGURA 12- Esquema para obtenção do EBITDA	50
FIGURA 13 - Equação do NOPAT.....	51

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - População Brasileira por região	57
GRÁFICO 2- Amostra dos empresários por região	58
GRÁFICO 3 - Classificação socioeconômica.....	62
GRÁFICO 4 - Gênero	62
GRÁFICO 5- Idade	63
GRÁFICO 6 - Gênero x Idade.....	63
GRÁFICO 7- Região.....	64
GRÁFICO 8 – Escolaridade.....	65
GRÁFICO 9 - Quantidade de funcionários.....	66
GRÁFICO 10 - Quantidade de funcionários x classe social.....	67
GRÁFICO 11 - Empresas ativas ou inativas.....	67
GRÁFICO 12 - Ferramentas qualitativas	68
GRÁFICO 13 - Ferramentas conhecidas, estudadas e usadas	69
GRÁFICO 14 - Ferramentas não conhecidas	69
GRÁFICO 15 - Média dos resultados das ferramentas qualitativas.....	70
GRÁFICO 16 - Média das ferramentas qualitativas por escolaridade	71
GRÁFICO 17 - Média das ferramentas qualitativas por classe social	72
GRÁFICO 18 - Ferramentas quantitativas	73
GRÁFICO 19 - Ferramentas conhecidas, estudadas e usadas	73
GRÁFICO 20 - Ferramentas não conhecidas	74
GRÁFICO 21 - Média dos resultados das ferramentas quantitativas	74
GRÁFICO 22 - Média das ferramentas quantitativas por escolaridade	75
GRÁFICO 23 - Média das ferramentas quantitativas por classe social	76
GRÁFICO 24 - Média geral por escolaridade	77
GRÁFICO 25 - Média geral por classe social	78

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Escolaridade x Classe Sociais	65
TABELA 2 - Média de mulheres	78
TABELA 3 - Média de homens	79
TABELA 4 - Mulheres x Ferramentas qualitativas	79
TABELA 5 - Mulheres x Ferramentas quantitativas	80
TABELA 6 - Homens x Ferramentas qualitativas.....	80
TABELA 7 - Homens x Ferramentas quantitativas	81
TABELA 8 - Conheço, estudei e uso x Regiões	81
TABELA 9 - Conheço, não estudei e uso x Regiões	82
TABELA 10 - Conheço, estudei e não uso x Regiões	83
TABELA 11 - Conheço, não estudei e não uso x Regiões.....	84
TABELA 12 - Não conheço x Regiões	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	10
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.2 Justificativa.....	10
1.3 Problema e delimitação	12
1.4 Hipóteses	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Planejamento Estratégico.....	14
2.1.1 Conceito de Planejamento	14
2.1.2 Conceito de estratégia.....	15
2.1.3 Planejamento estratégico	16
2.2 Ferramentas de análises de planejamento e gestão	17
2.3 Ferramentas de análise qualitativa.....	18
2.3.1 Missão, Visão e Valores	19
2.3.2 Análise de SWOT	21
2.3.3 As Cinco Forças de Porter	21
2.3.4 Estratégias competitivas genéricas	23
2.3.5 Avaliação de desempenho 360°	25
2.3.6 Método de Grumbach.....	26
2.3.7 Business Model Canvas – BMC	28
2.3.8 Balanced Scorecard	30
2.3.9 PDCA	31
2.3.10 Benchmarking	32
2.3.11 Brainstorming	33

2.3.12 Diagrama de Ishikawa	33
2.3.13 5W2H	35
2.3.14 Análise dos 5 Porquês.....	35
2.3.15 Matriz de Crescimento e Participação	36
2.3.16 Matriz de Ansoff	38
2.3.17 Matriz de Importância e Desempenho.....	39
2.4 Ferramentas de análise quantitativa	41
2.4.1 Métodos de custeio	42
2.4.2 Custeio por absorção parcial.....	42
2.4.3 Custeio pleno	44
2.4.4 Custeio variável.....	44
2.4.5 Custeio ABC.....	46
2.4.6 Ponto de equilíbrio	47
2.4.7 ROI - Return on Investment.....	48
2.4.8 ROE - Return on Equity.....	48
2.4.9 EBITDA - Earning before interest, taxes, depreciation and amortization.....	49
2.4.10 NOPAT - Net Operating Profit After Taxes	51
2.5 A importância do aprendizado teórico.....	51
3 METODOLOGIA	53
3.1 Classificação da pesquisa	54
3.1.1 Quanto à natureza.....	54
3.1.2 Quanto à abordagem.....	54
3.1.3 Quanto aos objetivos.....	55
3.1.3 Quanto aos procedimentos	56
4 DESENVOLVIMENTO	60
4.1 Pesquisa	60
4.2 Plataforma de pesquisa.....	60

4.3 Questionário.....	61
5 CONCLUSÃO	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS	98
Anexo 1 – Proposta para a elaboração do questionário.....	98
Anexo 2 – Questionário	101
Anexo 3 – Metodologia de classificação econômica	104

1 INTRODUÇÃO

A longevidade das empresas, em sua grande maioria, está atrelada aos fatos atuais e na previsão de eventos futuros, oriundos do cenário nacional e/ou internacional.

Mudanças sociais, políticas e econômicas acontecem a todo o momento, e afetam todo o cenário do país. No quesito financeiro, atingem desde a empresa de grande porte, até a microempresa que ainda usa um caderno para controlar suas finanças.

São essas mudanças que fazem as empresas terem a necessidade de saber como organizar, gerir e controlar melhor as suas operações para não entrar nas estatísticas e fechar as portas antes de conseguir obter lucro, ou até mesmo de recuperar o que foi investido.

A competitividade do mercado é grande, assim sendo, é pertinente que as empresas adotem medidas eficazes para terem longevidade, manterem a rentabilidade e maximizarem seus lucros.

São as ferramentas de gestão, controladoria e custos que podem auxiliar a empresa a melhorar seu desempenho econômico.

O número de pessoas que abrem empresas e são formadas na área de finanças, ou negócios são mínimos, em muitos dos casos, os empresários não têm o ensino superior, ou são formados em alguma área que pouco, ou nada sabe sobre ferramentas de gestão. Alguns, mesmo sendo formados nas áreas de finanças e/ou negócios não aplicam as ferramentas de gestão, controladoria e custos em seus negócios. Seria por falta de conhecimento? Presumir que a teoria que lhes foi ensinado na faculdade não seria eficiente em uma situação real? O autodidatismo é uma alternativa?

A partir de um conjunto de técnicas baseadas em conhecimentos científicos, absorvendo o que foi estudado e aplicando de maneira correta, as ferramentas podem ajudar a otimizar processos, reduzir custos, aumentar rentabilidade, dentre muitos outros benefícios.

O uso das ferramentas de gestão, controladoria e custos podem ajudar o empresário a conhecer sua empresa a fundo, e sob uma perspectiva mais sólida.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é compreender o perfil do empresariado brasileiro em relação ao conhecimento e uso de ferramentas e técnicas de gestão tradicionalmente enfatizadas por cursos acadêmicos.

1.1.1 Objetivos Específicos

Com o propósito de atender o objetivo geral deste estudo, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- Explanar o que é planejamento estratégico.
- Expor a relevância do plano de gestão como diferencial competitivo.
- Conceituar as ferramentas fundamentais que viabilizam a elaboração do plano de gestão.
- Analisar o empresário quanto ao conhecimento e aplicação das ferramentas gerenciais e de controle.

1.2 Justificativa

A relevância deste trabalho está em demonstrar que a falta do planejamento estratégico, tem levado muitas empresas a encerrarem seus negócios, antes mesmo de atingirem o estado de maturidade.

Segundo a pesquisa CAUSA MORTIS (SEBRAE 2014), 24,4% das micro e pequenas empresas fecham as portas com menos de dois anos de existência e esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos.

As empresas, assim como os seres vivos, passam por um ciclo de vida, nascem, crescem, amadurecem e morrem. No entanto é bem claro que no mundo empresarial, as chances de perpetuar este ciclo são maiores, as empresas estão sempre em busca de métodos para que não passem pela última etapa do ciclo, o fim.

Ainda na mesma pesquisa citada, para evidenciar os fatores mais importantes para a sobrevivência da empresa, o SEBRAE realizou 1.731 entrevistas com empreendedores em atividade e com os que tiveram suas empresas encerradas.

Para 36% dos entrevistados que possuem empresas em atividade, um bom planejamento antes da abertura é o fator mais importante para a sobrevivência da empresa, e para 49% dos entrevistados que já não se encontram em atividade, este, também é o fator mais importante. O segundo fator mais importante, é uma boa gestão do negócio após a abertura, isso também na visão dos empreendedores ativos e inativos, com a taxa de resposta de 34% e 22% respectivamente.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), planejamento estratégico é um processo contínuo nas organizações, com uma percepção do futuro para tomada de decisões atuais que podem afetar os objetivos traçados, fazendo com que a organização reavalie as suas atividades e acompanhe os resultados e confronte com as expectativas.

Não basta somente implantar o plano de gestão, este é um processo contínuo, que precisa ser revisado com frequência, ajustando-se às mudanças sociais, políticas e econômicas que acontecem a todo momento.

Segundo Oliveira (2002), planejamento é um processo que tem por finalidade alcançar os objetivos desejados e que possam ser executados de uma maneira eficiente, usando o mínimo de recursos pela empresa. Nela o executivo é responsável pelo conjunto de providências a serem tomadas acerca do futuro, para que os resultados sejam bem diferentes do passado.

Para garantir sua sobrevivência e eficácia, uma organização tem de elevar seu grau de controle sobre o futuro, procurando antecipar-se às mudanças no sistema interno e também no sistema externo, tendo três tipos de necessidades que levam as organizações a investir em planejamento estratégico, a necessidade ou vontade de interferir no futuro, a necessidade de enfrentar eventos de futuros previsíveis e coordenar eventos e recursos entre si (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Fischmann & Almeida (1991), o planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

É fundamental que a empresa possua um plano de gestão, e é por isso que este trabalho demonstra as ferramentas essenciais para um planejamento eficiente, identifica e analisa a usabilidade dessas ferramentas pelos empreendedores atualmente.

1.3 Problema e delimitação

O cenário empresarial brasileiro está sempre em transição, decorrente da instabilidade econômica do país. Tal situação pede que as empresas reformulem suas estratégias e objetivos com maior frequência para acompanhar as oscilações.

Empresas de pequeno porte na sua grande maioria, sentem maiores dificuldades ao passar por períodos de instabilidade, entretanto, a partir de um conjunto de técnicas baseadas em conhecimentos científicos, conhecendo e aplicando as ferramentas certas, há maiores chances de se ter um controle dos aspectos temporais.

Para garantir sua sobrevivência e eficácia, uma organização tem de elevar seu grau de controle sobre o futuro, procurando antecipar-se às mudanças no sistema interno e no sistema externo, tendo três tipos de necessidades que levam as organizações a investir em planejamento estratégico, a necessidade ou vontade de interferir no futuro, a necessidade de enfrentar eventos de futuros previsíveis e coordenar eventos e recursos entre si (MAXIMIANO, 2000).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), planejamento estratégico é um processo contínuo nas organizações, com uma percepção do futuro para tomada de decisões atuais que podem afetar os objetivos traçados, fazendo com que a organização reavalie as suas atividades e acompanhe os resultados e confronte com as expectativas.

As ferramentas gerenciais são essenciais para viabilizar o planejamento estratégico da empresa, no ato de planejar os empreendedores deveriam utilizá-las a fim de tornar o plano eficaz, mas existe uma situação recorrente, de que nem todo conhecimento técnico que se obtém, é colocado em prática.

Diante deste contexto têm-se o seguinte problema de pesquisa: **Conhecer e estudar as técnicas de gestão é sinônimo de uso delas para um planejamento estratégico eficiente?**

1.4 Hipóteses

O termo hipótese pode ser definido de várias maneiras, para Goode e Hatt (1969) "é uma proposição que pode ser colocada à prova para determinar sua validade". Ou seja, a hipótese é uma provável resposta à questão principal a ser desenvolvida ao decorrer do estudo proposto.

A hipótese ainda pode ser definida como uma preposição que se forma e que será aceita ou rejeitada após ser devidamente testada. O seu papel fundamental na pesquisa é sugerir explicações para os fatos, sendo que essas explicações também podem ser a solução para o problema (GIL, 2008).

Lakatos e Marconi (1991) determinam características ou critérios que são necessários para validar as hipóteses:

- Consistência lógica: o enunciado das hipóteses não pode ter contradições e deve ter compatibilidade com o corpo de conhecimento científico;
- Verificabilidade: devem ser passíveis de verificação;
- Simplicidade: devem ser parcimoniosas evitando enunciados complexos;
- Relevância: devem ter poder preditivo e/ou explicativo;
- Apoio teórico: devem ser baseadas em teoria para ter maior probabilidade de apresentar genuína contribuição ao conhecimento científico;
- Especificidade: devem indicar as operações e previsões a que elas devem ser expostas;
- Plausibilidade e clareza: devem propor algo admissível e que o enunciado possibilite o seu entendimento;

Com o objetivo de compreender o perfil dos empresários brasileiros em relação ao conhecimento e uso de técnicas de gestão, foram formuladas as seguintes hipóteses a serem testadas:

H₁: O alcance e a usabilidade das ferramentas de controladoria e gestão se igualam em percentual

H₂: Para o grupo de empresários com ensino superior completo, o alcance e a aplicabilidade das ferramentas superam 80%

H₃: O nível socioeconômico dos empresários tem influência no conhecimento das ferramentas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

2.1.1 Conceito de Planejamento

Por definição, planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON et al., 1986).

Stoner & Freeman (1995) dizem que o planejamento possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos básicos do planejamento apoiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos.

Segundo Kotler & Armstrong (1993) e Stoner & Freeman (1995), o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, tais como:

- encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar e
- adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

2.1.2 Conceito de estratégia

A palavra estratégia tem origem grega, provém de *stratego*, que significa a arte da liderança. Era utilizada para designar a função do chefe do exército e durante vários séculos os militares utilizaram esta palavra para designar o caminho que era dado à guerra, visando a vitória militar. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégia.

Ferreira et al. (1997) afirmam que uma das maiores tarefas do administrador do nosso tempo é prever mudanças e se antecipar a estas. Referindo-se ao constante nível de incerteza presente no ambiente empresarial, os autores remetem a uma necessária reflexão sobre a importância do planejamento e da estratégia nas organizações.

A estratégia é um padrão de decisões que ocorre de forma deliberada e anteriormente às ações para determinar objetivos ou metas, produzir as principais políticas e planos para atingir aquelas metas, definir a série de negócios que a empresa vai perseguir, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza da contribuição econômica que ela pretende produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades (ANDREWS, 1992).

Segundo Mintzberg (2000) a estratégia de uma organização pode ser formulada intencionalmente, ou pode emergir inconscientemente, definindo um padrão de comportamento por um determinado tempo.

Por isso, define estratégia como “um padrão em um conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo”. Pode ser ainda uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos, possam chegar ao resultado almejado (OLIVEIRA, 1993).

Ao longo dos anos, estratégia passou a ter uso comum e, na Administração, é utilizada para designar o caminho que a organização irá seguir, no futuro, para atingir seus objetivos. A palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento, que, genericamente, pode ser definida como um estudo das ações que a organização irá tomar no futuro (MOTTA, 1991; ALMEIDA et al., 1993).

2.1.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico tem por objetivo delinear o melhor caminho que a empresa deve seguir para atingir o que foi proposto.

Segundo Oliveira (1991), o planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais.

Kotler e Armstrong (2003) definem planejamento estratégico como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre objetivos, habilidades, recursos de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em contínua mutação para escolher as melhores opções para atingir seus objetivos.

Através da análise de fatores internos e externos, é possível conduzir de forma mais eficaz as ações gerenciais, evitando a tomada de decisões equivocadas e gerando bons resultados dentro do que foi planejado.

Maximiano (2002), diz que o processo de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões que compreende as seguintes etapas principais:

- Análise da situação estratégica.
- Análise externa (análise das ameaças e oportunidades do ambiente).
- Análise interna (análise dos pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização).
- Definição do plano estratégico, compreendendo os objetivos e a estratégia.

Chiavenato (2007) mostra que o planejamento estratégico tem característica de ser de longo prazo, envolve a empresa como um todo, é definido pela cúpula da empresa e tem como fim a excelência organizacional.

Segundo Kotler & Armstrong (1993) E Stoner & Freeman (1995), o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, tais como:

- encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar e

- adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

Por definição, planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON et al., 1986).

2.2 Ferramentas de análises de planejamento e gestão

É certo que os executivos buscam caminhos para acompanhar a expansão da economia, potencializando o crescimento e o desenvolvimento de políticas que incentivam a atuação participativa dentro de suas organizações. A confiança, entretanto, não basta. Para que a empresa se destaque no mercado, é necessário um planejamento que preveja o investimento nas ferramentas certas para o crescimento do modelo de negócio. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE 2015)

Ferramentas de gestão são técnicas gerenciais utilizadas para que as organizações mantenham um planejamento eficiente e por meio deste planejamento aumentem sua competitividade.

De acordo com os estudos realizados pela Fundação Nacional da Qualidade, foram definidas quatro sugestões para o uso das ferramentas de gestão:

1. Entenda os fatos: busque identificar o impacto da ferramenta no negócio, considerando pontos positivos e efeitos colaterais. A pesquisa também é fundamental na escolha, não adote uma sem que a conheça de fato.
2. Promova estratégias duradouras: saiba apontar opções estratégicas realistas e enxergue as ferramentas como forma adequada para impulsionar o seu negócio. Evite seguir os modismos.
3. Escolha as melhores ferramentas para o serviço: a ferramenta correta para o seu negócio auxiliará o gestor na descoberta de necessidades não atendidas, na construção de capacidades diferenciadas e na exploração da

vulnerabilidade dos concorrentes. Portanto, saiba selecionar, implementar e integrar as suas ferramentas.

4. Adapte as ferramentas ao seu negócio: a ferramenta deve ser adaptada à situação particular da organização e não, o contrário.

2.3 Ferramentas de análise qualitativa

Segundo Graham Gibbs (2009) o foco de uma análise qualitativa é descrever uma situação em questão, para responder à uma pergunta “O que é que está acontecendo aqui?”. Isso porque, muitas vezes, o que se descreve é novo ou, pelo menos, esquecido ou ignorado. A descrição é detalhada e contribui para uma compreensão e uma eventual análise do contexto estudado. Particularmente, o foco está em fornecer uma descrição “densa”, um termo popularizado por Geertz (1975), ou seja, uma descrição que demonstra a riqueza do que está acontecendo e enfatiza a forma como isso envolve as intenções e estratégias das pessoas. A partir dessa descrição “densa”, pode-se dar um passo adiante e oferecer uma explicação para o que está acontecendo.

Fazer o uso de técnicas de cunho qualitativo pode contribuir para o desenvolvimento de uma gestão mais eficiente, permitindo que as empresas colem informações internas e externas para que, tanto como os administradores quanto os colaboradores possam se orientar diante de um mercado, e se posicionar com atitudes proativas perante seus concorrentes.

As ferramentas a seguir foram desenvolvidas para apoiar a gestão e garantir resultados mais sustentáveis, no entanto sua eficácia está atrelada a compreensão sobre a ferramenta, além de sua adaptação a cada caso, considerando a maturidade da organização, assim como sua cultura organizacional.

2.3.1 Missão, Visão e Valores

Missão, visão e valores é uma ferramenta de filosofia institucional, e atinge sua eficácia máxima, se entendido e realizado por todas as pessoas da organização, segundo Costa (2007), estes são os alicerces estratégicos.

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio (CHIAVENATO, 2005).

A missão será responsável por definir a estratégia e toda a estrutura organizacional, desta forma conhecer a missão, o que ela representa e acreditar no que foi proposto, é fundamental para todos os que formam parte da organização.

Para definir a missão a organização deve:

- Definir qual é o principal benefício que sua empresa leva a seu público-alvo
- Definir qual é a principal vantagem competitiva que distingue sua empresa da concorrência
- Definir se há algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa. Ou se o interesse seria uma consequência do sucesso do negócio
- Elaborar uma frase curta que apresenta o benefício, a vantagem competitiva e, se apropriado, o interesse do empreendedor

A visão tem por papel buscar comunicar onde a empresa deseja chegar, com prazos determinados, conduzindo todo processo de trabalho, avaliando e controlando todo seu decorrer, observando se os objetivos estão ou não sendo alcançados, possibilitando o suporte necessário para que o sistema possa ser constantemente alimentado, a fim de corrigir possíveis desvios (CAMELO e SILVA, 2013).

Compartilhar a ideia que se tem do futuro com todos os colaboradores é fundamental, pois permite que eles saibam para onde caminha a organização, viabiliza a sua adesão e a participação para cumprir a visão.

Para definir a visão a organização deve:

- Definir um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos e como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período
- Determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período.
- Elaborar uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que a empresa irá atingir durante o período e depois, validar com os interessados no negócio se ela poderia ser a Visão de futuro da empresa.

Os valores possibilitam a criação de uma identidade, e uma ideologia organizacional, balizando a conduta e as relações no ambiente de trabalho. Se bem definidos e fundamentados seu cumprimento, os valores funcionam como elemento de apoio na tomada de decisões, estabelecendo o aporte necessário (REBOUÇAS, 2009).

Atualmente a linha divisória entre o que seria este certo ou errado tem ficado cada vez mais tênue. Basta ver os inúmeros casos de denúncia a que estas instituições estão constantemente expostas. Até hoje, muitas empresas ainda encontram inúmeras dificuldades em definir claramente o que viria a ser um comportamento ético. O conjunto de valores têm por principal papel, auxiliar as organizações nesta definição, representados pelas metas que as pessoas almejam alcançar na vida e pelos modos preferenciais de comportamento (ROKEAACH Apud ROBBINS, 2009).

É muito importante que os colaboradores estejam alinhados com os valores estabelecidos e assumidos pela organização, sobrepondo-os aos interesses individuais e assim causar interferências positivas nos resultados.

Para definir os valores a organização deve:

- Responder a seguinte questão: “sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?”
- Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes

A missão, visão e valores definirá a direção estratégica da empresa, integrando as operações à estratégia e motivando a equipe. O trio permitirá que o empreendedor reflita sobre o futuro da empresa e sobre o papel do seu negócio na sociedade.

2.3.2 Análise de SWOT

A análise SWOT é realizada durante o planejamento estratégico, com o intuito de assessorar a empresa a conhecer seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Segundo Públio (2008), a análise SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business *School*. Porém, Tarapanoff (2001), sugere que a análise SWOT já é utilizada há mais de dois mil anos devido a uma frase citada por Sun Tzu: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.” (SUN TZU, 500 a.C)

SWOT é uma sigla em inglês, suas letras se referem às respectivas palavras, *Strengths* (Força), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), e *Threats* (Ameaças).

É uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente que atua. (MCCREADIE, 2008)

A aplicação dessa ferramenta auxilia o controle interno através da análise dos pontos fortes e fracos, e faz com que a empresa preste mais atenção ao ambiente externo, por conta das oportunidades e ameaças que podem surgir, dessa maneira, a empresa pode antecipar suas ações, e posicionar-se à frente dos seus concorrentes.

2.3.3 As Cinco Forças de Porter

As cinco forças de Porter é uma ferramenta clássica, que permite analisar o ambiente competitivo em que a organização está inserida e determinar o melhor posicionamento que deverá adotar perante seus concorrentes.

A análise estratégica baseada no Modelo das cinco forças competitivas de Porter pressupõe que as empresas tendem a competir entre si, de forma que a vitória de uma empresa

representa perda para as demais. Entretanto, cooperação e competição podem coexistir, visto que na medida em que elas podem cooperar e apoiarem-se mutuamente para criar valor, ao mesmo tempo em que competem para dividir os frutos (WRIGHT, KROL e PARNELL, 2009)

Para desenvolver esta análise a empresa precisa refletir sobre os pontos abordados por Porter, relacionando-os com o mercado na qual está inserida. Porter aborda cinco contextos a serem analisados, e considerou que há uma força central e outras quatro que exercem impactos à central de formas diferentes.

A força central é “Rivalidade entre os concorrentes” e a pergunta a ser respondida é “Como é a rivalidade entre os concorrentes no mercado ao qual estou inserido?”, neste contexto é preciso entender quem são seus concorrentes diretos e como se posicionar no mercado melhor do que eles; como as empresas estão agrupadas; entender se sua marca é bem avaliada e se está consolidada no mercado; buscar analisar as vantagens competitivas de suas concorrentes, se elas têm custos menores, têm margens maiores, localização de cada uma e o índice de fidelidade por parte da clientela.

A segunda força abordada por Porter é “Ameaça de produtos substitutos” e a empresa deve-se perguntar: “Quais são os produtos e serviços substitutos que podem me afetar?”, para responder esse ponto é preciso listar outros produtos que também podem trazer e entregar os mesmos benefícios ou algo similar ao que já é ofertado pela empresa em questão.

A terceira força a ser analisada é “Poder de negociação dos fornecedores” e os gestores devem refletir sobre a seguinte questão: “Qual é o poder de barganha dos fornecedores?”, este ponto exige que a empresa mensure a sua dependência dos fornecedores, quanto maior a dependência, mais a empresa estará sujeita às decisões sobre preço, prazo e qualidade tomadas pelo fornecedor.

A quarta força a qual a empresa precisa garantir é “Poder de negociação dos clientes” e ter a resposta para a seguinte pergunta: “Qual é o poder de barganha dos clientes?”, refere-se à capacidade dos clientes em influenciar o mercado quanto aos preços, prazos, condições e qualidade. Quanto menos cliente a empresa tiver, mais poder de negociação o seu público terá.

A última força é “Ameaça de entrada de novos concorrentes”, a empresa nesta última abordagem deve se questionar em “Como evitar a entrada de novos

concorrentes?”, a entrada de novos concorrentes no mercado é sempre uma ameaça para os que já estão inseridos, e por isso pede-se que ao analisar esta força, deve-se levar em consideração o crescimento da economia, o crescimento do mercado a qual pertence e a sua respectiva lucratividade, como também como diferenciar os seus produtos ou serviços mediante aos novos concorrentes.

Do ponto de vista de Porter (1986), através do conhecimento de pressões competitivas observam-se os pontos fortes e fracos críticos da companhia. Por sua vez, estes apontam as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põem em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

2.3.4 Estratégias competitivas genéricas

Segundo Porter (1989), estratégia competitiva é sinônimo de tomar atitudes ofensivas ou defensivas, para criar uma posição defensável em um setor, a fim de lidar com as cinco forças competitivas, e assim, obter um retorno superior sobre o investimento.

De acordo com as ideias de Porter (1989), existem apenas três estratégias bem-sucedidas e internamente coerentes para ter um desempenho superior ao das outras empresas. Essas estratégias são: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Quanto a estratégia de liderança em custos, há casos em que a empresa dedica muita atenção ao controle de custos, têm em conta todos os outros pontos estratégicos, porém o seu principal tema é o baixo custo mediante a seus concorrentes.

Ainda neste contexto, Porter (1989) explica que:

Sua posição de custos proporciona à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois seus custos mais baixos significam que a empresa ainda pode gerar retornos após seus concorrentes terem investido seus lucros para combater a rivalidade. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois os compradores podem exercer seu poder apenas para reduzir os preços até o nível do próximo concorrente mais eficiente. o baixo custo proporciona uma defesa contra os fornecedores, oferecendo mais flexibilidade para lidar com os aumentos de custos. os fatores que levam a uma posição

de baixo custo normalmente proporcionam barreiras substanciais à entrada em termos de economias de escala ou vantagens de custo. Finalmente, uma posição de baixo custo normalmente coloca a empresa em uma posição favorável com relação aos substitutos relativos a seus concorrentes no setor. Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa de todas as cinco forças competitivas, pois a barganha só pode continuar ocasionando a erosão dos lucros até que os do próximo concorrente mais eficiente sejam eliminados e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão primeiro diante das pressões competitivas.

A segunda estratégia genérica é a diferenciação, Porter (1989) sugere que esta é uma alternativa à liderança de custos.

A diferenciação torna-se uma vantagem competitiva a partir do momento em que a empresa passa a ofertar produtos e serviços de qualidade, que atendem às expectativas dos consumidores, no entanto, esta oferta deve possuir características que a distingue de outras ofertas existentes no mercado a qual está alocada.

Porter (1989) afirma que:

A diferenciação é uma estratégia viável. A lealdade à marca oferece uma certa defesa contra os rivais. A singularidade do adepto da diferenciação forma uma barreira contra a entrada dos novatos. Suas margens de lucro mais altas proporcionam alguma proteção contra os fornecedores, pois a empresa tem fundos para buscar alternativas. Existem poucos substitutos ao produto que o diferenciador oferece e, conseqüentemente, os clientes têm menos opções e menor poder de barganha.

Nesta estratégia a empresa se preocupa em neutralizar a concorrência e barrar a entrada de novos concorrentes, focando seus esforços em um determinado grupo ou segmento, sem se ater com ênfase nos custos.

A última estratégia genérica trazida por Porter é o enfoque, por meio desta estratégia a empresa visa um segmento do mercado, e direciona seus esforços para atender a esta demanda especificamente. A diferença desta estratégia com as demais é que, em vez de oferecer baixo custo ao seu público ou lhes proporcionar um produto e serviços únicos, o enfoque permite que a empresa atenda e sirva a um único tipo de público, ficando apenas com uma parcela do mercado.

Segundo Porter (1989), essas são três abordagens eminentemente viáveis para lidar com as forças competitivas, aconselhando os gerentes a adotarem apenas uma delas.

2.3.5 Avaliação de desempenho 360°

As organizações devido às grandes transformações sociais, políticas, econômicas e culturais, se veem diante de um dilema que lhes exigem mudanças e busca por novos instrumentos de gestão que lhes possibilitem ter vantagens competitivas.

A partir disto, o fator fundamental para a obtenção dessa vantagem a gestão estratégica de pessoas, pois as organizações precisam de colaboradores capacitados e preparados para enfrentar um mercado competitivo e assim antecipar-se quanto às ameaças e oportunidades desse mercado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A partir da necessidade das organizações de mudar, encorajar ou reforçar certas atitudes de seus colaboradores, surge então a avaliação de desempenho. O principal papel da avaliação de desempenho está em comparar o esperado com os objetivos alcançados de forma a acompanhar e corrigir possíveis desvios que impedem o alcance desses objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Chiavenato (2002), não existe interesse no desempenho em geral, mas sim no desempenho no cargo. O fato de as pessoas perceberem a ligação entre as recompensas e os esforços aumenta a disposição individual na realização das tarefas. Estes são fatores que fortemente exercem influência no desempenho das pessoas.

A avaliação de desempenho 360° é uma ferramenta de gestão de pessoas que envolve visões diferentes e *feedbacks*, prevendo a participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado, tais como: superiores, pares, subordinados, fornecedores, clientes internos e externos e também uma auto avaliação do participante (CHIAVENATO, 2002; SOUZA, 2002).

Esta avaliação exige que os seguintes critérios sejam seguidos:

- Participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado na avaliação;
- *Feedbacks* simultâneos e estruturados dos avaliadores e avaliados;

- Aplicação de questionários específicos, nos quais são avaliados aspectos relevantes
- quanto a comportamentos considerados importantes para as organizações;
- Avaliação qualitativa;
- Confidencialidade dos resultados.

Com a avaliação 360° é possível identificar possíveis deficiências no exercício das funções, bem como identificar a necessidade de treinamento e/ou aperfeiçoamentos, busca contribuir para o desenvolvimento profissional dos colaboradores por meio de *feedbacks*, pelos quais terão a oportunidade de conhecer seus pontos fracos e dedicar-se à correção, bem como conhecer seus pontos fortes e potencializá-los. A avaliação também contribui para o processo de sistema de remuneração e de promoções (FELIPPE. 2005; BISPO, 2003).

Segundo Bispo (2003), a avaliação de desempenho 360° possui vantagens como: direção para resultados, maior objetividade e flexibilidade. Também é uma técnica que possui uma imparcialidade elevada e na qual se prevê continuidade do processo e participação dos funcionários.

2.3.6 Método de Grumbach

Para Franco (2007), Grumbach foi um dos pioneiros no emprego de métodos de construção de cenários no Brasil. Blois (2006) anota que o início se deu quando Grumbach realizava estudos avançados de desenvolvimento de cenários prospectivos na Espanha. Lá percebeu que a maioria dos métodos partia da matriz SWOT (força, fraqueza, oportunidade e ameaça) para estabelecer determinadas posições estratégicas para as organizações. Entendia ele que isto era insuficiente, que também era necessário estabelecer cenários futuros.

A característica principal deste sistema é o fato de adotar um enfoque sistêmico, no qual a instituição objeto de um estudo de planejamento estratégico e de cenários prospectivos é tratada como um sistema aberto, influenciando e sendo influenciada por seu ambiente, garantindo atenção às alternativas comportamentais possíveis.

Segundo Cortez (2007), o método de Grumbach se divide em quatro fases, que se apresentam numa sequência lógica de atividades: identificação do sistema, diagnóstico estratégico, visão estratégica e, por último, consolidação.

Segundo Marcial (1999), a primeira fase trata da identificação do sistema. Nela é feita a verificação do seu histórico, do seu negócio, de sua missão, de sua visão, dos seus fatores críticos de sucesso, da política que norteia suas ações, dos objetivos que pretende alcançar, de suas estratégias e de metas.

A segunda fase diz respeito ao diagnóstico estratégico do sistema e do ambiente. Com relação ao sistema, Blois (2006) diz que o método faz uma análise organizacional, uma análise de processos e uma análise de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis. Com esse diagnóstico, obtêm-se os pontos fortes e fracos da empresa. Quanto ao ambiente é efetuada uma análise retrospectiva e atual, observando o comportamento de variáveis diversas, como políticas, econômicas, tecnológicas etc., bem como a estratégia dos diversos agentes envolvidos, como clientes, governo, fornecedores, entre outros. Ao final dessas análises, a instituição disporá de um conjunto de fatos portadores de futuro.

A terceira fase do método cuida da visão estratégica e está dividida, segundo Franco (2007), em três etapas: visões do presente, do futuro e a análise de medidas e gestão de resistências.

Para Marcial e Grumbach (2008), o estudo da visão do presente pretende preparar novas medidas, de curto e médio prazo, tomando por base a fase anterior. Nesse momento, são interpretados os fatos portadores de futuro do sistema e do ambiente. O resultado desta etapa é o levantamento de prováveis ações a empreender no presente, para ocorrências já em curso.

A última etapa, análise e gestão de resistências, segundo Cortez (2007), visa à avaliação conjunta e consolidação das medidas elaboradas nas duas etapas anteriores e à incorporação, se necessário for, de algumas outras. Argumenta Moritz (2004) que é, na realidade, uma revisão das medidas da fase inicial, já transformadas em novas medidas. É uma fase dinâmica, pois com o passar do tempo novos fatos surgem, impactando os eventos e fazendo surgir mais cenários, o que levará a uma nova análise de medidas e a uma nova consolidação.

É possível concluir que este método auxilia na previsão de cenários ruins, já que a empresa está atenta a fatores internos e externos que possam interferir no seu

desempenho; e contribui para a redução de riscos por meio de uma análise das visões do presente e do futuro.

2.3.7 Business Model Canvas – BMC

Segundo Dornelas et al. (2018), o método Canvas é uma proposta que tem o objetivo de analisar uma ideia de uma empresa e a partir disto conceituar um modelo de negócio, tudo de forma prática, visual e interativa.

O modelo de negócio é a explicação de como a empresa funciona e cria valor. Há muitas definições que buscam explicar o que significa o termo, mas a essência resume-se em buscar entender como a empresa fará dinheiro, qual será ou é seu modelo de receita e como as várias áreas e processos de negócio se relacionam para atingir o objetivo de fazer com que a empresa funcione, gerando valor aos clientes (DORNELAS ET AL. 2018).

O Canvas apresenta quatro etapas básicas em seu quadro: o que, quem, como e quanto. Essas quatro etapas são compostas por nove blocos integrados, a ideia é que o empreendedor responda de maneira objetiva às perguntas de cada bloco, iniciando por sua proposta de valor ou pelos segmentos de clientes e, então, responda às questões dos demais blocos do lado direito: canais e relacionamentos. Em seguida, devem ser preenchidos os blocos atividades, parceiros e recursos chave e, finalmente, os blocos de receitas e custos (DORNELAS ET AL. 2018).

Além da preocupação com o desenvolvimento do questionário Dornelas et al. (2018) afirma que o empreendedor deverá seguir mais um processo, de caráter simples, porém eficaz para o concluir de sua pesquisa:

1) Definir o tamanho da amostra - esta etapa é importante e definirá a quantidade de respondentes que deverão participar da pesquisa para que esta tenha validade adequada na análise. De maneira prática, caso o empreendedor aceite uma margem de erro de mais ou menos 5 a 10%, na maioria dos casos, cerca de 100 a 150 respondentes já seriam suficientes para validar as premissas das pesquisas.

2) Validar o questionário - deve-se validar o questionário construído junto a uma parcela do público que será pesquisado. A ideia é testar se o questionário está adequado e se as pessoas conseguem entender e responder facilmente às questões.

Geralmente, este teste é feito com um pequeno percentual dos possíveis respondentes (por exemplo, 5 a 10%). A partir do retorno das respostas, o empreendedor e sua equipe poderão fazer mudanças no questionário antes de aplicá-lo à totalidade do público-alvo selecionado.

3) Aplicar o questionário - deve-se então aplicar o questionário validado junto ao público-alvo e coletar os dados.

4) Analisar os dados - finalmente, devem-se analisar os dados obtidos e tomar decisões estratégicas de crescimento a partir dos mesmos na construção do plano de negócios da empresa.

FIGURA 1 - Modelo de negócio Canvas

Parceiros-chave <i>Quem são seus parceiros-chave? Quem são seus fornecedores-chave? Quais recursos-chave adquirimos de nossos parceiros? Quais atividades nossos parceiros realizam?</i>	Atividades-chave <i>Quais atividades nossa proposta de valor requer? Quais são nossos canais de distribuição? Como é o relacionamento com o cliente? Quais são as fontes de receita?</i>	Propostas de valor <i>Que valores entregamos aos nossos clientes? Quais problemas dos nossos clientes ajudamos a resolver? Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes? Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos? O que/qual é o nosso mínimo produto viável?</i>	Relacionamentos com os clientes <i>Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes? Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos? Como esses relacionamentos estão integrados no nosso modelo de negócio? Qual é o custo envolvido?</i>	Segmentos de clientes <i>Para quem nós criamos valor? Quem são nossos mais importantes clientes? Quais são nossos clientes típicos/padrão?</i>
	Recursos-chave <i>Quais recursos-chave nossa proposta de valor requer? Canais, relacionamentos, modelo de receita?</i>		Canais <i>Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados? Como outras empresas chegam até eles hoje? Quais canais funcionam melhor? Quais canais são mais eficientes em custo? Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes?</i>	
Estrutura de custos <i>Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio? Quais recursos-chave são os mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?</i>		Fontes de receita <i>Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar? O que eles estão comprando/pagando hoje? Qual é nosso modelo de receita? Quais são nossas políticas de preços?</i>		

Fonte: Adaptado de Dornelas et al. (2018)

Dornelas et al. (2018) conclui que ao final do preenchimento de todos os blocos o empreendedor terá uma análise de oportunidade em mãos e poderá, então, fazer a pesquisa primária junto ao seu público-alvo. Em seguida, estará preparado para desenvolver o plano de negócios da empresa.

Esta técnica possibilita que o gestor crie seu modelo de negócios com um pensamento visual, permite que ele tenha uma visão sistêmica, e detecte áreas que apresentem problemas, pois identificar problemas traz consigo a oportunidade de melhoria.

2.3.8 Balanced Scorecard

Na década de 90, foi realizado um estudo patrocinado pela KPMG, a fim de descobrir novos métodos de avaliação de desempenho empresarial, pois os modelos que estavam em operação estavam antiquados.

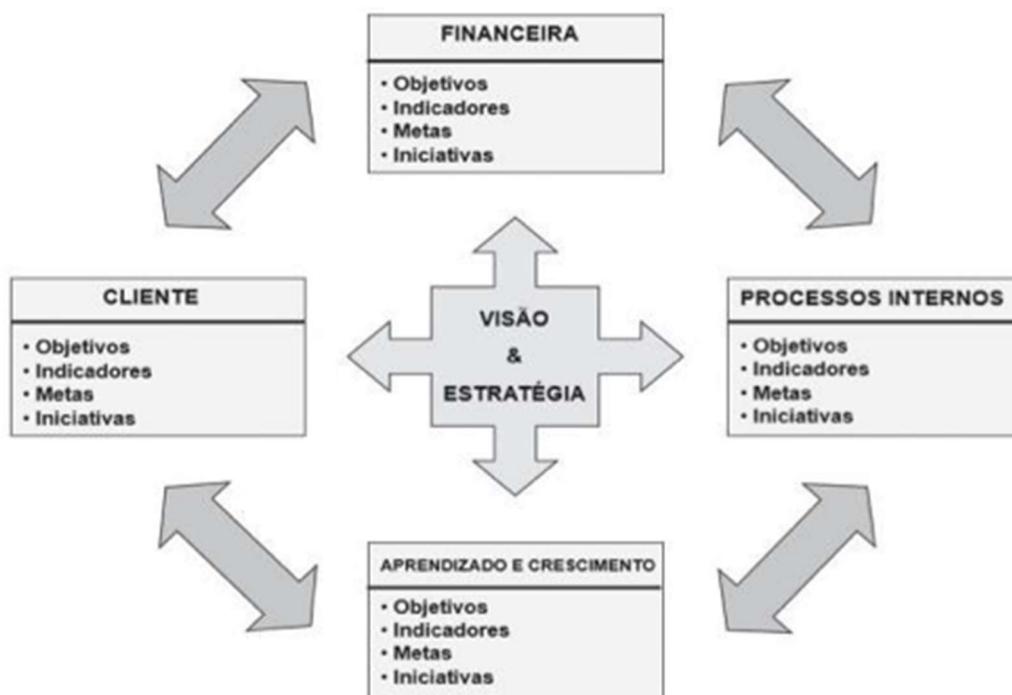
David Norton e Robert Kaplan, iniciaram o estudo intitulado "*Measuring Performance in the Organization of the Future*", e foi através desse estudo que surgiu o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo. (KAPLAN E NORTON, 1997)

Essa ferramenta é estruturada por 4 diferentes perspectivas, são elas:

- Financeira
- Cliente
- Aprendizado e Crescimento
- Processos internos.

FIGURA 2 - Estrutura Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

O intuito dessa ferramenta é que atingir todos os níveis operacionais, dando apoio à gestão no processo de tomada de decisões como um indicador de desempenho.

2.3.9 PDCA

O PDCA, também conhecido como “Ciclo de Deming”, é uma ferramenta de gestão com a sigla em inglês para as respectivas palavras: *plan, do, check, act*, que traduzindo para o português indicam as respectivas palavras: Planejar, Fazer, Checar e Agir.

Foi criada na década de 30 por Walter A. Shewart, como um ciclo que opera de maneira contínua para a melhoria nos processos de uma entidade. Porém, na década de 50, Willian Edwards Deming disseminou esse método, ficando mundialmente conhecido, aprimorou o método, e sendo denominado também como “Ciclo de Deming”.

A primeira etapa do ciclo é “*Plan*”, e é de suma importância, pois irá reunir dados e informações para as etapas seguintes. Deve-se localizar o problema, estabelecer metas, analisar o fenômeno e o processo, e assim, elaborar um plano de ação.

Planejar é estipular objetivos e, então, determinar programas e procedimentos para o alcance desses objetivos. É tomar decisões para o futuro, olhar mais adiante (AHUJA, 1994).

Na segunda etapa, a “*Do*” deve-se colocar em prática tudo que foi estabelecido na etapa anterior. Na terceira, “*Check*”, é checado o que foi realizado até o momento, e caso exista alguma forma de o plano se tornar mais eficaz, são feitas as correções. E então na quarta etapa, a “*Act*”, o plano de ação será realmente colocado em prática.

O interessante dessa ferramenta é que pode ser aplicado de forma contínua, eliminando erros, otimizando processos e melhorando a qualidade constantemente.

2.3.10 Benchmarking

“*Benchmarking* é o processo contínuo de medirmos os produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as companhias reconhecidas como líderes da indústria” (BALM, 1995)

Essa ferramenta pode acompanhar, ou não, as organizações concorrentes. O objetivo é o levantamento de informações para constatar o agente responsável pelos bons resultados, sejam eles referentes aos produtos, serviços ou práticas empresariais para comparar com o que já está sendo aplicado, e então, adaptar a empresa, aperfeiçoando, com o objetivo de atingir o ápice de desempenho, qualidade de produtos e excelência do serviço prestado.

“O *Benchmarking* para muitos pode simplesmente significar levantamento de informações. Porém, do ponto de vista gerencial, o aprendizado que não se transforma em ações de melhoria não deve ser classificado como aprendizado.” (BOGAN, 1996)

2.3.11 Brainstroming

Meireles (2001) conceitua o Brainstorming ou “tempestade de ideias como um método para gerar ideias em grupo envolvendo um curto espaço de tempo e a contribuição de todos os integrantes a fim de obter soluções inovadoras e criativas para os problemas. Ao envolver todos os integrantes, esse método assegura a qualidade nas tomadas de decisões, o comprometimento e a responsabilidade compartilhada pelo grupo.

Segundo Carvalho (1999), atualmente, o conhecimento é considerado matéria-prima essencial para que as organizações permaneçam inseridas no mercado, e neste contexto, o *brainstorming* assume uma importância estratégica cada vez maior. O autor ainda cita algumas vantagens na utilização do *brainstorming* como a possibilidade de espontaneidade de ideias entre os participantes; assim como a liberdade dada a todos os integrantes do grupo para que possam expressar suas ideias e opiniões.

O *brainstorming* pode ser conduzido de duas maneiras, o brainstorming estruturado onde são realizadas rodadas sequenciais, onde cada pessoa deverá contribuir com uma ideia, e a outra maneira é por meio do brainstorming não estruturado, os membros do grupo podem dar ideias livremente sem uma ordem definida REYES (2000).

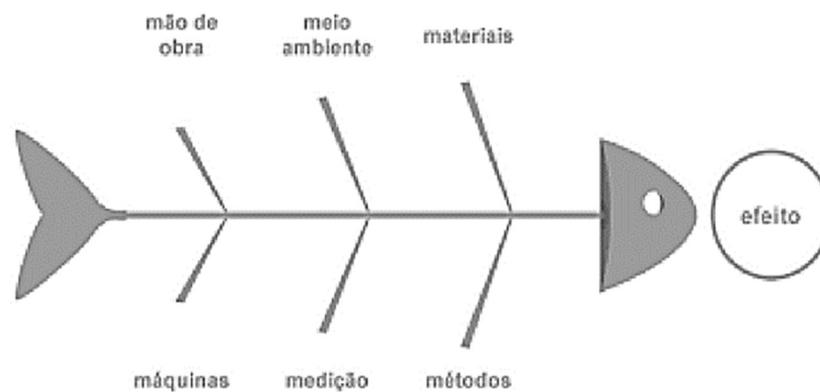
Esta técnica permite aos gestores ouvir as ideias de todos os envolvidos no conjunto sistêmico, e com isso ter um maior embasamento para as tomadas de decisão.

2.3.12 Diagrama de Ishikawa

Segundo Giocondo (2011) o diagrama de *Ishikawa* é utilizado para visualizar em conjunto as causas principais e secundárias de um problema, ampliar as possíveis causas do problema, enriquecer sua análise e a identificação de soluções, assim como a analisar o processo em busca de melhorias.

A análise de processo é a análise que esclarece a relação entre os fatores de causa no processo e os efeitos como qualidade, custo, produtividade etc., quando se está engajado no controle de processo. O controle de processo tenta descobrir os fatores de causa que impedem o funcionamento suave dos processos. Ele procura assim a tecnologia que possa efetuar o controle preventivo. Qualidade, custo e produtividade são efeitos ou resultados deste controle de processo". (Ishikawa, 1993)

FIGURA 3 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Adaptado de GIOCONDO, 2011.

- **Meio Ambiente** - o problema está no ambiente externo ou interno à empresa. Como por exemplo a poluição, a falta de espaço dentro da empresa etc.
- **Material** - o problema está no material que está sendo utilizado para realizar o trabalho.
- **Mão-de-Obra** - o problema pode estar num comportamento errado do trabalhador.
- **Método** - o problema poderá estar na metodologia do trabalho.
- **Máquina** - o problema poderá estar numa máquina utilizada para a realização de um processo.
- **Medida** - o problema poderá estar numa medida que foi utilizada.

Este diagrama permite aos usuários organizar o raciocínio e discutir sobre as possíveis causas de um problema e analisar os efeitos decorrentes disso. A ideia é refletir sobre as razões que fazem com que um problema ocorra, e corrigir as inconformidades encontradas nos processos da empresa.

2.3.13 5W2H

O tratado sobre oratória, escrito por Marcus Fabius Quintilianus entre os anos 30 e 100 D.C. observava que para se obter a compreensão do público sobre qualquer tema era necessário a utilização do hexágono de perguntas e respostas: *What* (O que, qual), *Where* (onde), *Who* (quem), *Why* (porque, para que), *When* (quando). Acrescentando-se os itens *How* (como) e *How Much*, (quanto custa), passou-se a falar de 5W2H, que é uma excelente ferramenta para resolução de problemas, esclarecimento da real situação do caso, além de proporcionar informações consistentes para auxílio à tomada de decisões (PARIS, 2002).

Para Pacheco (2009) a matriz 5W2H auxilia nas decisões a serem tomadas para implementação de um plano de ação de melhorias. Já para Beher et al. (2008 apud Pacheco, 2009) o 5W2H consiste em uma maneira para estruturação dos pensamentos de forma organizada e materializada, antes da implementação de alguma solução no negócio.

Esta ferramenta permite que por meio das respostas dadas às sete perguntas, o gestor possa ter elementos cruciais a serem analisados na constituição de um planejamento, e na determinação de suas próximas ações.

2.3.14 Análise dos 5 Porquês

Segundo Johnston, Chambers e Slack (2002), a ferramenta de análise de “5 porquês”, tem por objetivo auxiliar no entendimento das razões por qual ocorrem alguns problemas. Deve-se primeira estabelecer o problema e logo indagar o “porquê o problema aconteceu?”.

O método dos 5 por quês é uma abordagem científica, utilizada no sistema Toyota de Produção, para se chegar à verdadeira causa raiz do problema, que geralmente está escondida através de sintomas óbvios (Ohno, 1997).

Weiss (2011) descreve de forma simplificada os 5 passos que devem ser dados para aplicar o método:

- 1) Inicie a análise com a afirmação da situação que se deseja entender –
- 2) ou seja, deve-se iniciar com o problema;

- 3) Pergunte por que a afirmação anterior é verdadeira.
- 4) Para a razão descrita que explica porque a afirmação anterior é
- 5) verdadeira, pergunte por quê novamente;
- 6) Continue perguntando por quê até que não se possa mais perguntar
- 7) mais porquês;
- 8) Ao cessar as respostas dos porquês significa que a causa raiz foi
- 9) identificada.

Esta análise permite ao gestor compreender o que aconteceu, encontrar a cauda raiz do problema detectado e propor soluções, nada impede que nesta análise sejam realizadas mais ou menos perguntas, desde que a ferramenta proporcione resultados substanciais.

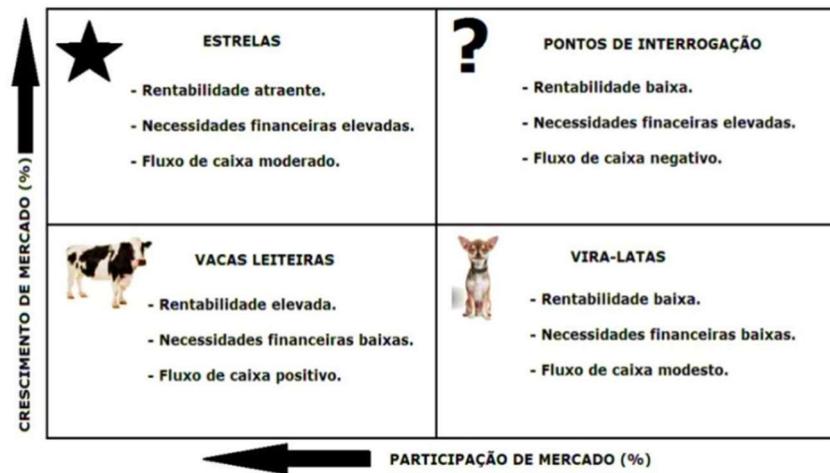
2.3.15 Matriz de Crescimento e Participação

Segundo Kotler (2000) a Matriz BCG, Matriz de Crescimento-Participação é uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial. Assim, a Matriz BCG permite à empresa analisar seu *portfólio* de produtos, visando uma melhor distribuição de seus recursos. É uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial, desta forma a empresa poderá analisar seu *portfólio* de produtos, e melhorar a distribuição de seus recursos.

[...] a ideia central dessa matriz é relacionar os vários negócios da empresa, conforme sua participação relativa no mercado e o crescimento destes, de forma a identificar os negócios ou a linha de negócios, ou até mesmo linha de produtos que serve como geradora de caixa para a empresa, e aquela linha de negócio que deverá ser desativada por estar consumindo recursos da empresa (FERNANDES E BERTON, 2005).

Conforme as afirmações de Certo e Peter (1993), mostra que cada negócio ou produto são determinados por dois fatores: a taxa de crescimento do seu mercado e a sua participação nesse mercado. O eixo vertical indica a taxa de crescimento do mercado, que significa a porcentagem anual de crescimento do mercado onde a empresa atua. Já o eixo horizontal indica a taxa de participação relativa no mercado.

FIGURA 4 - Matriz BCG



Fonte: Adaptado de Maximiano (2000)

Para Certo e Peter (1993), cada bloco tem um conceito e são identificadas a seguir:

Estrelas: uma estrela é a líder em um mercado em rápido crescimento, podem ser pontos de interrogação que se tornaram estrelas. Com base nisso, Maximiano (2000) classifica produtos estrelas como os que têm participação elevada em mercados com altas taxas de crescimento, portanto, tem alta lucratividade. Já Chiavenato (2003) mostra que são esses produtos ou negócios que na maioria das vezes apresentam lucros, mas podem ou não gerar todo o seu próprio caixa, mas são produtos que garantem seu futuro.

Pontos de Interrogação: operam em mercados de altas taxas de crescimento, mas com baixa participação relativa de mercado. Portanto, precisam de dinheiro para um investimento cujo retorno é incerto. Nesse contexto, Fernandes e Berton (2005) explicam que esses são produtos ou negócios que operam em um mercado de altas e de baixas taxas de crescimento, mas com participação relativa, no futuro esses produtos podem apresentar resultados satisfatórios para empresa, uma vez que o mercado está em grande crescimento.

Vacas Leiteiras: segundo Maximiano (2000) são os produtos e negócios que tem grande participação em mercados estabilizados, porém com pequenas taxas de crescimento. Complementando, Chiavenato (2003) afirma são produtos com alta

participação de mercado, mas com baixo crescimento, produzem grandes volumes de caixa. São esses produtos ou negócios que fornecem fundos para o crescimento da organização.

Vira-latas: segundo Fernandes e Berton (2005) são aqueles produtos que têm baixa participação no mercado com um custo alto e que poderá ter baixo um crescimento, sendo recomendado do ponto de vista estratégico o seu descarte, ou seja, são produtos com participação fraca, com baixos lucros e até mesmo perdas para a empresa

Por meio dos resultados obtidos pela análise da Matriz BCG, a empresa poderá focar nas linhas de negócios que não são tão rentáveis, para que a partir disto possam torná-los negócios geradores de caixa com representatividade no mercado.

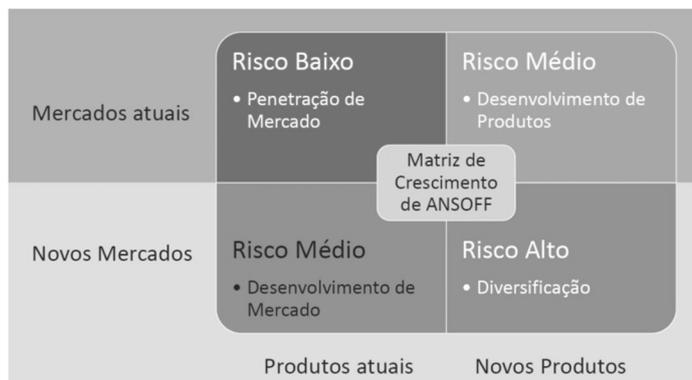
2.3.16 Matriz de Ansoff

Segundo Ansoff (1990) este modelo é utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização, que enquadra duas dimensões da empresa (produtos e mercados), e através destas, a organização analisa qual a melhor estratégia para ela, entre as quatro possíveis de serem formadas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação.

Dias (2004) aborda as estratégias da seguinte forma:

- **Penetração de mercado:** refere-se a investimentos em produtos existentes no mercado em que a empresa atua.
- **Desenvolvimento de mercado:** refere-se à distribuição dos produtos existentes em mercados dos quais a empresa ainda não atua.
- **Desenvolvimento de produtos:** refere-se ao lançamento de um novo produto no mercado em que a empresa já atua.
- **Diversificação:** refere-se ao lançamento de novos produtos em mercados em que a empresa não atua. Esta estratégia é aplicada quando os negócios existentes estão em fase de maturidade ou declínio e não dão o retorno adequado aos investimentos da empresa.

FIGURA 5 - Matriz de Ansoff



Fonte: Adaptado de Ansoff (1990)

Esta ferramenta viabiliza o planejamento estratégico da empresa, como forma de orientar o comportamento da organização. Proporciona aos gestores uma melhor compreensão dos seus ambientes internos e externos, para que assim busque a estabilidade e equilíbrio, na medida em que se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades.

2.3.17 Matriz de Importância e Desempenho

A competitividade de uma empresa está em função da sua capacidade de fazer o que os clientes valorizam hoje e, principalmente, amanhã; está em função, também, da capacidade plena de utilização de suas habilidades e competências atuais e daquelas que poderão ser aprendidas no caminho do amanhã (SANTOS e CYRNE, 2004).

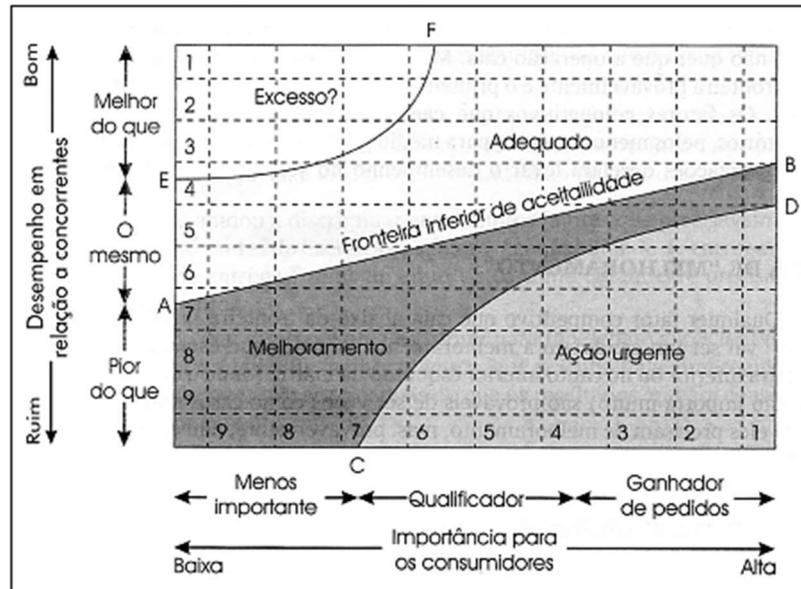
A matriz de importância e desempenho é uma técnica que pode ser utilizada para avaliar o desempenho da organização frente a seus principais concorrentes bem como identificar atributos classificados como qualificadores e como ganhadores de pedidos e.

A matriz de importância e Desempenho considera duas escalas significativas: a escala que indica a percepção dos clientes em relação a cada objetivo de desempenho denominada de “importância”, e a escala que indica como a empresa se

comporta em relação frente a seus concorrentes, esta escala denomina-se “desempenho”.

Segundo Slack et al (1999), a matriz importância *versus* desempenho é dividida em quatro zonas de prioridades e melhoramentos.

FIGURA 6 - Matriz de importância e desempenho



Fonte: Adaptado de Slack et al (1999)

Slack et al (1999) definem as zonas da seguinte forma:

Zona adequada - apresenta, na sua margem inferior, a fronteira inferior de aceitabilidade, ou seja, é o nível em que a organização não deve permanecer. Os fatores competitivos nesse nível, a curto e médio prazo, são considerados satisfatórios, porém, no longo prazo, concorrentes desejarão se mover para os limites superiores.

Zona de melhoramento - o fator competitivo que cair abaixo da zona apropriada deve ser considerado como fator a ser melhorado. Se os pontos tenderem para o lado esquerdo da matriz, com certeza precisarão de melhoramento, mas não como uma prioridade principal.

Zona de ação urgente - fator competitivo nessa zona será considerado como crítico, ou seja, os fatores de desempenho são tão baixos que os negócios com os clientes podem ser perdidos.

Zona excessiva - isto é, o fator competitivo nessa faixa demonstra que, eventualmente, recursos estão sendo utilizados demasiadamente para atingir este nível.

A matriz supracitada permite uma análise da concorrência, e permite que a empresa identifique suas potencialidades e deficiências, e por meios destes resultados encontrar oportunidades para superá-los.

2.4 Ferramentas de análise quantitativa

As ferramentas matemáticas têm sido utilizadas como recurso para solução de problemas por milhares de anos; entretanto, o estudo formal e a aplicação de técnicas quantitativas para a tomada de decisões é, em grande parte, produto do século XX. As técnicas têm sido aplicadas com sucesso em uma ampla variedade de problemas complexos em administração, governo, saúde, educação entre outras áreas (RENDER ET AL 2010).

A análise quantitativa é a abordagem científica para a tomada de decisão gerencial. Capricho, emoções e adivinhação não fazem parte da abordagem da análise quantitativa. A abordagem começa com dados. Assim como a matéria-prima para uma fábrica, esses dados são manipulados ou processados em informação valiosa para aqueles que tomam decisões. Esse processamento e a transformação dos dados brutos em informação significativa é o coração da análise quantitativa. Os computadores têm sido importantes para o uso crescente da análise quantitativa. (RENDER ET AL 2010).

Segunda Render et al. (2010) os administradores devem considerar tanto os fatores qualitativos quanto os quantitativos para a resolução de problemas. Por exemplo, pod' considerar diferentes alternativas de investimento, incluindo certificados de depósito num banco, investimentos no mercado de ações e investimentos imobiliários. Podemos utilizar a análise quantitativa para determinar quanto nosso investimento valerá no futuro quando depositado num banco com uma determinada taxa de juros por certo número de anos. A análise quantitativa também pode ser usada para calcular taxas de retorno dos balanços de companhias cujas ações estamos considerando comprar. Algumas companhias imobiliárias desenvolveram programas de computador que usam a análise quantitativa para analisar fluxos de caixa e taxas de retorno nos investimentos em propriedades.

Além da análise quantitativa, fatores qualitativos devem também ser considerados. O tempo, a legislação estadual e federal, os novos avanços em tecnologias, o resultado de uma eleição e, assim por diante, podem ser fatores difíceis de quantificar.

2.4.1 Métodos de custeio

Segundo Megliorini (2010) os métodos de custeio determinam o modo de valoração dos objetos de custeio – que pode ser uma operação, uma atividade, um conjunto de atividades, um produto, um departamento etc. Existem diferentes métodos de custeio, os quais são adotados de acordo com os objetivos estabelecidos pela empresa: *custeio por absorção*, *custeio pleno*, *custeio variável* e *custeio ABC*.

Kaplan e Cooper (1998) classificam os métodos de custeio em tradicionais e avançados e consideram o custeio baseado em atividades como um método avançado. Para os autores, o custeio por absorção e o método das seções homogêneas se enquadram na categoria de métodos tradicionais, sendo que, enquanto o primeiro é obrigatório pela legislação do imposto de renda, o segundo é utilizado para fins gerenciais, sendo mais apropriado à tomada de decisão.

2.4.2 Custeio por absorção parcial

O Custeio por Absorção Parcial é o Custeio por Absorção em sua forma mais tradicional. Sendo assim, essa metodologia atribui aos produtos os custos fixos e variáveis, enquanto as despesas (gastos da administração da empresa e gastos de comercialização, por exemplo) são contabilizadas diretamente no resultado do período em que incorrerem (FREZATTI et al. 2009; MARTINS e ROCHA, 2010; PINZAN, 2013).

No Custeio por absorção, a atribuição de custos aos produtos geralmente é realizada por meio da sua segregação em grupos, denominados centros de custos; trata-se de entidades contábeis nas quais os custos dos recursos humanos, materiais, tecnológicos etc. são acumulados, elemento a elemento (MARTINS e ROCHA 2015).

Os fundamentos para não incluir os custos fixos estruturais no custo dos produtos para Martins e Rocha (2015) são os seguintes:

- a) não são custos dos produtos individualmente considerados, pois existem para prover capacidade produtiva à planta como um todo;
- b) quase sempre dois ou mais produtos compartilham a mesma estrutura produtiva, ou seja, os custos fixos estruturais geralmente são custos comuns a vários dos produtos, portanto, indiretos e não rastreáveis. Assim, sua alocação aos produtos individuais é totalmente arbitrária.

E ainda segundo Martins e Rocha (2015) os principais fundamentos para atribuir os custos fixos aos produtos são os seguintes:

- a) no caso da indústria de manufatura, é impossível colocar os estoques em condições de venda sem incorrer em custos fixos;
- b) no caso do setor de serviços, é impossível manter uma estrutura pronta para atender os clientes sem incorrer em custos fixos;
- c) nos dois setores – manufatura e serviços –, os custos fixos são absolutamente necessários ao processo produtivo; logo, devem ser debitados aos produtos e serviços resultantes desse processo;
- d) nos dois setores econômicos – indústria de manufatura e de prestação de serviços –, considerando-se os três macroprocessos existentes nas empresas – produção, administração e comercialização –, os dois primeiros são essenciais para colocar os bens em condições de venda ou para realizar os serviços. O terceiro (comercialização) é necessário para que os bens e serviços possam chegar às mãos dos clientes;
- e) ainda que a mensuração seja aproximada, não exata, a alocação de custos fixos indiretos, desde que rastreáveis aos produtos individuais, pode ser realizada por meio de critérios lógicos, objetivos e racionais, utilizando-se fatores ou bases de rateio que representem sua verdadeira relação de causa e efeito com a ocorrência do custo. O que pode – e deve – ser criticado é a arbitrariedade e a ambiguidade que ocorre muitas vezes no processo de identificação das bases e critérios de rateio;
- f) a alocação de custos fixos aos produtos tende a avaliar os estoques, ainda que a valores de entrada, mais próximos do seu valor de mercado, comparativamente ao Custeio Variável;
- g) em função disso (f), tanto o valor do resultado do período como o valor dos estoques no ativo são consistentes com o conceito econômico de agregação de valor;
- h) o conceito de custo fixo médio unitário, clássico na literatura de Microeconomia, explicitamente vincula o custo fixo total à quantidade produzida;
- i) economias ou deseconomias de escala, captadas pela oscilação do valor do custo unitário médio em função de oscilações no volume produção, são matemática e economicamente corretas;
- j) muitas vezes recursos fixos, como pode ocorrer com o efetivo que compõe a mão de obra direta, são utilizados no limite ou próximos do limite da capacidade;

Este método garante que a precificação dos produtos seja realizada com base nos custos dos esforços de produção e despesas referente a venda e as despesas referentes à administração que incorpora o resultado.

2.4.3 Custeio pleno

Segundo Martins e Rocha (2015) o custeio pleno considera como sendo dos produtos todos os custos de produção e também os gastos fixos de administração e de vendas; é denominado Custeio por Absorção Integral exatamente porque, por incorporar os gastos de administração geral e os fixos de vendas aos produtos, distingue-se do Custeio por absorção parcial, que os trata diretamente como despesas de período.

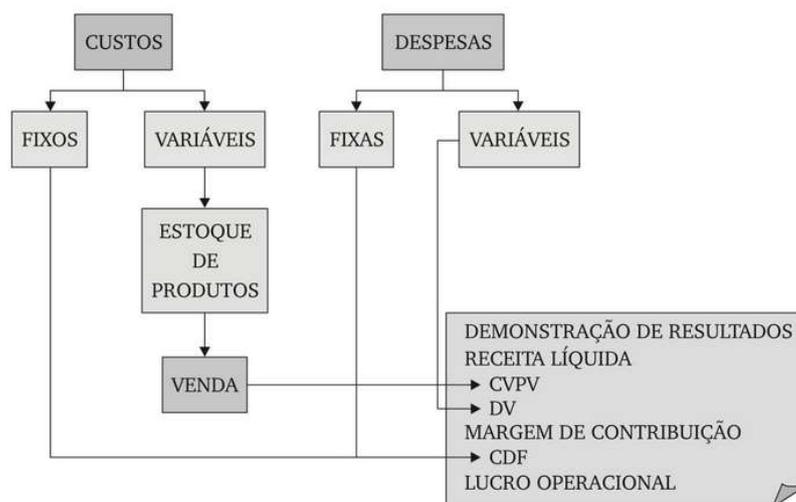
Neste método Martins e Rocha (2015) relatam que, o custeio pleno considera também, no custo dos produtos, encargos financeiros e juros sobre capital próprio. Esse procedimento é dado, contabilmente, como incorreto, do ponto de vista conceitual, pois os encargos financeiros: não correspondem a consumo, utilização ou transformação de recursos; representam remuneração de capital, próprio e de terceiros; e não são itens operacionais em sentido estrito. Porém, em situações em que o ciclo de produção é longo, como no caso da indústria naval, por exemplo, admite-se a incorporação de juros ao custo dos produtos.

Este método proporciona uma visão geral dos custos de produzir, administrar, vender e financiar as operações da empresa.

2.4.4 Custeio variável

O método de Custeio Variável considera como sendo dos produtos exclusivamente seus custos variáveis, somente eles. Todos os custos fixos, inclusive os identificáveis com os produtos (custos fixos diretos), são debitados ao resultado do período em que são incorridos (MARTINS e ROCHA 2015).

FIGURA 7- Custeio variável



Fonte: Adaptado de Martins e Rocha (2015)

Cada método de custeio possui sua própria medida, ou parâmetro, para expressar o valor do resultado individual de cada produto; essa medida, denominada margem, é a referência (base de comparação) de lucratividade entre produtos. Pelo método de Custeio Variável, esse resultado individual de cada produto é a margem de contribuição, cuja fórmula é a seguinte:

$$\text{MCT} = \text{RL} - \text{CV} - \text{DV}, \text{ em que:}$$

MCT = Margem de Contribuição Total de um produto individual.

RL = Receita Líquida do produto.

CV = Custo Variável Total do produto.

DV = Despesa Variável Total do produto.

Essa margem mostra o valor do excesso de receita líquida de cada produto em relação aos seus custos e despesas variáveis, ou seja, a contribuição de cada um deles para a cobertura dos custos e despesas fixas da empresa (MARTINS e ROCHA 2015).

Estabelecer preços com base no custeio variável permite que por meio da margem de contribuição, o gestor saiba qual produto apresenta maior retorno.

2.4.5 Custeio ABC

Segundo Fontoura (2013) o método de custeio ABC visa alocar os custos indiretos através de direcionadores de custos. Os custos ditos indiretos, por outros métodos, são alocados diretamente aos produtos, ou serviços, sendo primeiramente e direcionados às atividades de processos produtivos ou auxiliares a produção. A sigla ABC deriva da tradução do inglês “custeio baseado nas atividades”.

FIGURA 8 - Método de custeio ABC



Fonte: Adaptado de FONTOURA (2013)

Esse método nasceu da necessidade das empresas se manterem bem informadas, pois se trata de um método analítico que busca direcionar custos que em outros sistemas são considerados indiretos, e entende-se que a majoração dos custos indiretos foi a principal característica da grande revolução tecnológica que mudou a estrutura de custos nas empresas sendo que cada vez mais esses custos tornam-se expressivos.

A ideia básica do ABC é tomar os custos das várias atividades da empresa e entender seu comportamento, encontrando bases que representem as relações entre os produtos e essas atividades. (BORNIA, 1995).

O método de custeio ABC permite que a empresa avalie como cada atividade consome os recursos e como cada produto consome as atividades, a partir disso custear os produtos.

2.4.6 Ponto de equilíbrio

De acordo com Wernke (2001), o ponto de equilíbrio representa o nível de vendas em que a empresa opera sem lucro ou prejuízo. Ou seja, o número de unidades vendidas no ponto de equilíbrio é o suficiente para a empresa pagar seus custos fixos e variáveis, sem gerar lucro.

Já para Leone (2000) e Martins (2000), o ponto de equilíbrio é o nível de produção onde os custos se igualam às receitas, ou, ainda, nasce da conjugação dos custos totais com as receitas totais.

FIGURA 9 - Equações do ponto de equilíbrio

$$\begin{aligned} \text{PE contábil} &= \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Margem de Contribuição (R\$)}} \\ \text{PE financeiro} &= \frac{\text{Custos Fixos} - \text{Depreciações} + \text{Dívidas do período}}{\text{Margem de Contribuição (R\$)}} \\ \text{PE econômico} &= \frac{\text{Custos Fixos} + \text{Lucro Desejado}}{\text{Margem de Contribuição (R\$)}} \end{aligned}$$

Fonte: Adaptado de WERNKE (2001)

A análise do ponto de equilíbrio auxilia a empresa no ato de estimar o lucro, e permite que ela mantenha, ou até mesmo melhore os resultados operacionais obtidos em um determinado período.

Pode-se afirmar que o cálculo do Ponto de Equilíbrio auxilia em muitas ocasiões em que os gestores precisam saber qual o volume de atividade é o suficiente para que a empresa não venha a apresentar prejuízo, bem como qual o nível de produção deve ser alcançado para que a empresa chegue ao lucro desejado por seus acionistas (FONTOURA 2013).

2.4.7 ROI - Return on Investment

O *Return on Investment* (ROI) é a ferramenta eleita como a genuína taxa de retorno de investimento empresarial e o custo de capital do empreendimento é estabelecido *pelo Weighted Average Cost of Capital* (WACC). O *spread* entre o ROI menos o WACC é denominado de *residual return on investment* (ROI) e, quando positivo, indica que a empresa está agregando valor (KASSAI e KASSAI 2001).

FIGURA 10- Equação do ROI

$$\text{Retorno sobre o capital próprio} = \frac{\text{Lucro disponível aos acionistas ordinários}}{\text{Patrimônio dos acionistas ordinários}}$$

Fonte: Adaptado de KASSAI, KASSAI (2001)

Por meio da fórmula matemática supracitada é possível identificar a relação entre o que foi gasto e o que isso reverteu em benefícios.

O ROI pode ser utilizado para trazer respostas que podem influenciar na tomada de decisão dos gestores, como por exemplo, se ele deverá continuar, reforçar, ajustar, corrigir ou até mesmo cancelar um projeto o qual ele tenha investido o capital.

2.4.8 ROE - Return on Equity

Segundo Wernke (2008), “o ROE evidencia o retorno do capital próprio (PL) aplicado na empresa”.

Essa ferramenta mede o retorno da empresa, através de seus próprios recursos e de seus proprietários.

FIGURA 11- Equação do ROE

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio líquido médio}}$$

Fonte: Adaptado de WERNKE (2008)

Este indicador proporciona aos gestores uma visão da eficiência da empresa no que diz respeito a capacidade de gerar lucros.

O gestor pode utilizar o índice obtido pela fórmula matemática citada acima, e comparar com os índices de outras empresas do mesmo setor, que apresentaram lucros iguais no mesmo período de tempo, por exemplo, aquela que possuir o menor capital investido, na teoria, pode ser entendida como a mais eficiente em gerar retornos aos investidores, pois, percentualmente falando, apresentará um ROE maior que a concorrente.

2.4.9 EBITDA - Earning before interest, taxes, depreciation and amortization

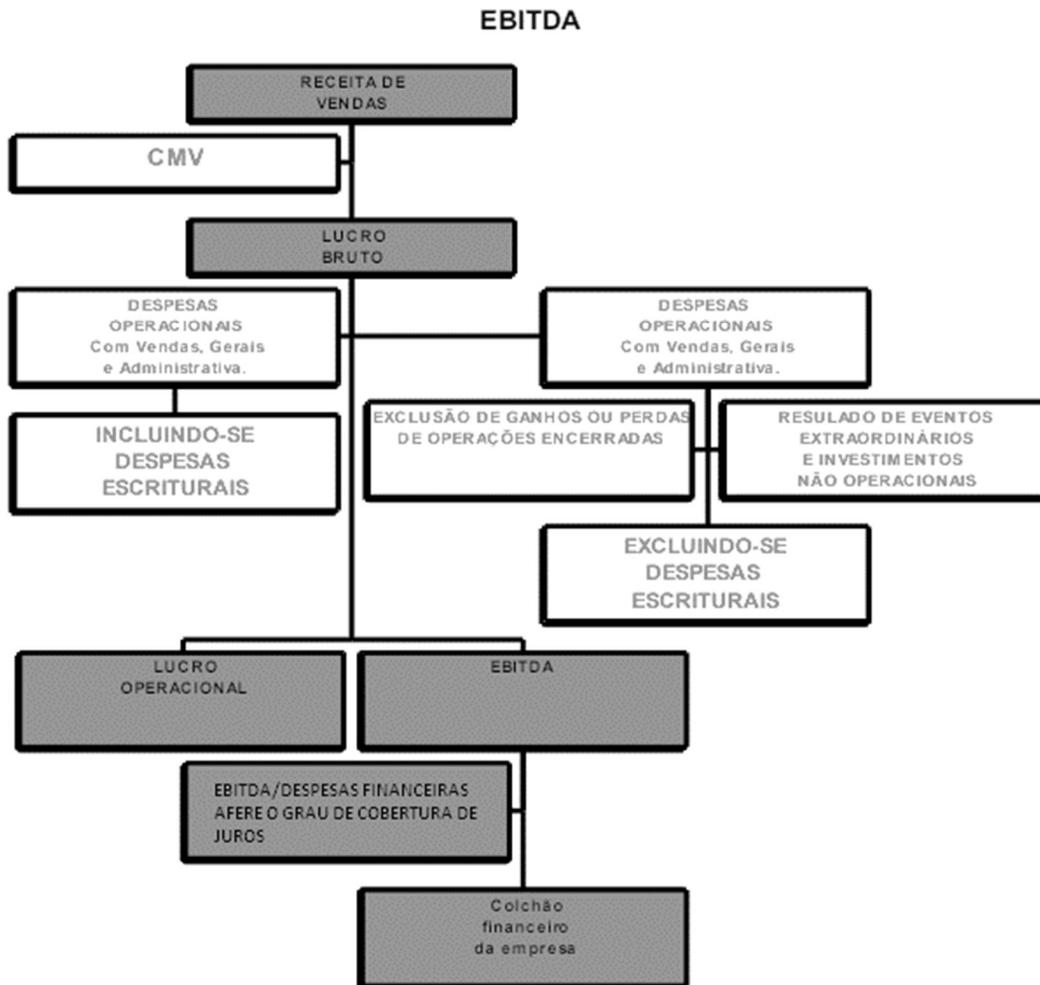
O Ebtida, é conhecido no Brasil também como *Lajida*, sigla para Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

Greenberg (1998) diz que o EBITDA existe desde a década de 60, e se popularizou na década de 80 com aquisições de empresas alavancadas. Indica que o EBITDA supostamente oferece uma imagem mais clara das operações da empresa por meio da remoção de despesas que podem distorcer como os negócios realmente vão.

Segundo Padoveze (2005), o objetivo do EBITDA é mensurar o potencial operacional de geração de caixa da empresa.

E conforme Vasconcelos (2001) o EBITDA representa o Lucro operacional ajustado, onde a diferença corresponde à depreciação, amortização ou exaustão.

FIGURA 12- Esquema para obtenção do EBITDA



Fonte: Adaptado de VASCONCELOS (2001)

A lógica de cálculo, da forma como é comumente apurado, permite considerar que nem todo fluxo de caixa gerado pode ser caracterizado como operacional (SALOTTI, 2005).

Esta ferramenta permite que os administradores conheçam o desempenho de seus negócios em termos de fluxo de caixa e sendo um importante instrumento gerencial, por meio do EBITDA é possível saber a origem dos recursos e seus possíveis ganhos ou de onde está resultando prejuízo.

2.4.10 NOPAT - Net Operating Profit After Taxes

Stewart (1900) diz que *NOPAT* é o lucro oriundo das operações da companhia, líquido de impostos, mas antes das despesas financeiras e de lançamentos contábeis que não envolvam desembolsos de caixa.

FIGURA 13 - Equação do NOPAT

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} \times (1 - t)$$

EBIT = LAJIR = Lucro Antes dos Juros e Impostos de Renda
t = Alíquota de IR e CSLL

Fonte: Adaptado de STEWART (1900)

O NOPAT é utilizado para retratar de uma melhor forma os resultados de uma empresa, pois em sua equação já ocorre a subtração dos impostos sobre a renda.

2.5 A importância do aprendizado teórico.

A palavra teoria deriva do verbo grego *theorein*, que por sua vez, surgiu da composição de dois étimos: *Thea* e *Horáw*, que se refere a observar.

O termo é usado hoje para aplicar a capacidade de entender e perceber a realidade, e através de estudos, posteriormente, afirmar se a hipótese que está sendo estudada está de acordo com o que foi apontado.

Para Ximenes (2000) teoria pode ser definido como “1. Conjunto de princípios gerais de uma ciência ou arte. 2. Conhecimento especulativo. 3. Hipótese, suposição. 4. Utopia”.

Já para o dicionário Aurélio (2013), teoria significa, 1. Conhecimento especulativo, meramente racional. 2. Conjunto de princípios fundamentais duma arte ou duma ciência. 3. Doutrina ou sistema fundado nesses princípios. 4. Hipótese, suposição [...].

Se para Ximenes (2000), a teoria é um conjunto de princípios gerais de uma ciência, então podemos dizer que Teoria contábil é um conjunto de princípios da contabilidade.

Para Sá e Sá (2005), a definição de Teoria Contábil em seu Dicionário de contabilidade é: Princípios gerais e fundamentais sobre a Contabilidade; conjunto de hipóteses, conceitos, definições, relações funcionais e indagações que dizem respeito à Contabilidade e que facilitam a possibilidade de apreensão da estrutura de tal conhecimento. A Teoria Contábil pode resultar em aplicações na vida prática, como acontece atualmente à maioria do nosso conhecimento, como também pode ser desinteressada e não tratar senão de manter-se no campo especulativo. As teorias, normalmente, não são verificadas por processos experimentais. É a teoria que antecede as leis científicas e daí a sua grande importância na formação da ciência.

A teoria contábil é de extrema importância para a prática contábil, pois a prática só se desenvolverá com sucesso se houver uma boa base teórica.

Educar e formar pessoas altamente qualificadas, cidadãos e cidadãs responsáveis, capazes de atender as necessidades de todos os aspectos da atividade humana, oferecendo-lhes qualificações relevantes, incluindo capacitações profissionais nas quais sejam combinados conhecimento teóricos e práticos de alto nível mediante cursos e programas que se adaptem constantemente às necessidades presentes e futuras da sociedade (UNESCO, 1998).

3 METODOLOGIA

De acordo com o *Webster's International Dictionary*, pesquisa é uma indagação minuciosa ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios; uma diligente busca para averiguar algo. Pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Para Ander-Egg (1978) a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

A pesquisa tem para Rummel (1972) dois significados: em sentido amplo, engloba todas as investigações especializadas e completas; em sentido restrito, abrange os vários tipos de estudos e de investigações mais aprofundados.

Para Trujillo Ferrari (1974), uma pesquisa tem como objetivo “tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial”, ou seja, como esses fenômenos operam, qual a sua função e estrutura, quais as mudanças efetuadas, por que e como se realizam, e até que ponto podem sofrer influências ou ser controlados.

São duas as finalidades da pesquisa, para Bunge (1972): “acumulação e compreensão” dos fatos levantados. Esse levantamento de dados se faz por meio de hipóteses precisas, formuladas e aplicadas sob a forma de respostas às questões (problema da pesquisa).

Este trabalho de pesquisa foi desenvolvido a fim de obtermos respostas no que diz respeito ao uso e conhecimento de ferramentas de gestão, e no desenvolver, compreender o perfil do empresariado brasileiro em relação ao conhecimento e uso de técnicas de gestão tradicionalmente enfatizadas por cursos acadêmicos.

3.1 Classificação da pesquisa

De acordo com Silva e Menezes (2000), com relação às suas características, a pesquisa pode ser classificada:

- de acordo com sua natureza;
- de acordo com a forma de abordagem do problema;
- de acordo com seus objetivos;
- de acordo com os procedimentos técnicos.

3.1.1 Quanto à natureza

Quanto à sua natureza este trabalho classifica-se em pesquisa básica, pois o foco é compreender qual a relação entre a prática e a teoria no que diz respeito às ferramentas técnicas de gestão, sem interferir na realidade.

Segundo Appolinário (2011), a pesquisa básica tem como objetivo principal o avanço do conhecimento científico, sem nenhuma preocupação com a aplicabilidade imediata dos resultados a serem colhidos.

De acordo com Castilho et al. (2011), o objetivo da pesquisa básica é de caráter intelectual, procurando alcançar a aprendizagem para satisfazer o desejo próprio do pesquisador em adquirir novos conhecimentos e proporcionar informações passíveis de aplicações práticas, sendo desvinculada de finalidades utilitárias a curto prazo. Podendo ter seus resultados para definir leis, estruturas, sistemas e teorias.

A pesquisa básica consiste em entender, descrever e explicar os fenômenos da natureza (física, química, biologia e psicologia) através da aquisição de conhecimento sobre seu comportamento, sem ter como objetivo central finalidades práticas ou a curto prazo (JUNG, 2004).

3.1.2 Quanto à abordagem

A pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas tipicamente

por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2008).

Fonseca (2002) apresenta a pesquisa quantitativa da seguinte forma:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

A pesquisa quanto à sua abordagem classifica-se como quantitativa pois a validação das hipóteses dar-se-á por meio da análise de uma amostra da população de empresários do Brasil.

Desta amostra quantificar-se-á os dados de quantos empresários ativos e inativos conhecem as ferramentas e técnicas de gestão, quantos fazem ou fizeram o uso destas e quantos não as conhecem. Ainda, serão avaliadas quais ferramentas são as mais conhecidas e usadas e as menos conhecidas e não usadas.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Esta pesquisa quanto ao seu objetivo classifica-se em exploratória, pois tem como finalidade principal compreender o perfil dos empresários brasileiros em relação ao conhecimento e uso de técnicas de gestão.

Segundo Selltitz et al. (1965), enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado.

De forma semelhante, GIL, (1999) considera que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo o autor, estes tipos de pesquisas são os que

apresentam menor rigidez no planejamento, pois são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

3.1.3 Quanto aos procedimentos

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real.

Esta pesquisa utiliza o *Survey* como técnica selecionada para a coleta e análise de dados, sendo composto por questões fechadas que possibilitem praticidade nas respostas e na avaliação dos dados.

Segundo Cervo & Bervian (2002), o questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

Brymam (1989) ensina que a pesquisa do tipo *survey* implica a coleção de dados que possam ser quantificáveis e produzam variáveis que possam ser examinadas para discernir padrões de associação.

O *survey* elaborado foi interseccional e composto por 8 perguntas, sendo que 6 delas são para compor o perfil do empresário e 2 para analisar o seu conhecimento sobre as diversas ferramentas e técnicas de gestão, separadas entre qualitativas e quantitativas.

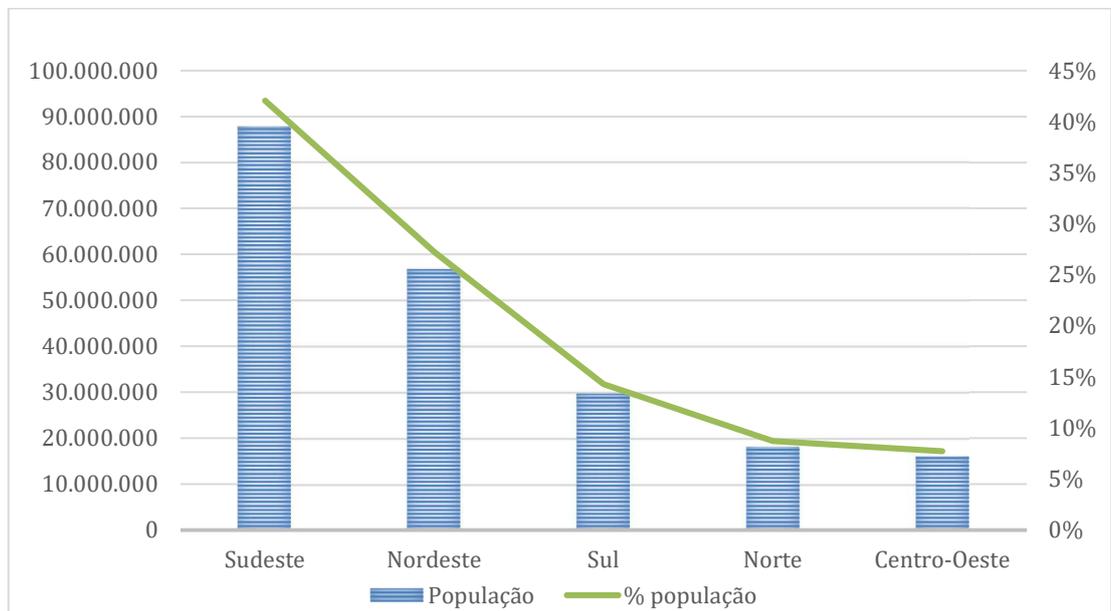
A amostra a ser explorada não é probabilística, ou seja, a escolha dos elementos não será realizada aleatoriamente. A composição da amostra dar-se-á por empresários que estejam em atividade ou não e para esta seleção utilizou-se a técnica amostra de cotas.

Amostragem de cotas é um método de amostragem não probabilístico. No qual os pesquisadores podem formar uma amostra que envolve indivíduos que representam uma população e que são escolhidos de acordo com suas características ou qualidades. Os pesquisadores podem decidir o traço de acordo com o qual a

seleção do subconjunto da amostra será realizada para que possa ser eficaz na coleta de dados e que possam ser generalizados para toda a população.

Em parceria com a Netquest Brasil Pesquisas de Mercado, empresa especializada em pesquisas online, foram entrevistados 203 empresários em todo o Brasil. O número máximo de empresários foi definido pela a empresa parceira, de acordo com os custos que ela teria viabilizando esta pesquisa. As cotas da amostra foram distribuídas de acordo com o número da população das regiões brasileira, conforme gráfico 1 abaixo:

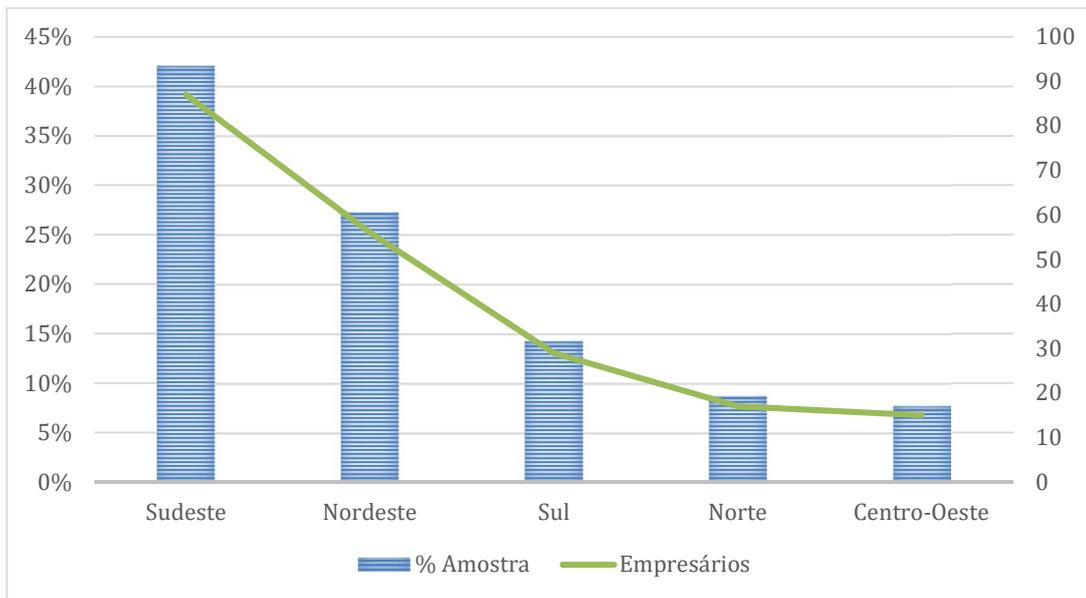
GRÁFICO 1 - População Brasileira por região



Fonte: Adaptado de IBGE 2018

Sendo assim, de acordo com o percentual da população das regiões brasileira definiu-se o número de amostra de cada região, conforme gráfico 2 a seguir:

GRÁFICO 2- Amostra dos empresários por região



Fonte: Autoria própria.

Para um intervalo de confiança de 95% a pesquisa tem margem de erro de 6,88%. De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor (2017)* existem no Brasil 49.332.360 empresários. Dado este número bastante alto, podemos determinar o erro por meio da equação para variáveis qualitativas e população infinita:

$$n = Z^2 \frac{p(1-p)}{e^2}$$

Em que:

n = tamanho da amostra

z = constante para o intervalo de confiança desejado

p = não estimado = 0,5

e = erro máximo

Assim, temos:

$$203 = 1,96^2 \frac{0,5(1-0,5)}{e^2}$$

$$203 = \frac{0,9604}{e^2}$$

$$e = \sqrt{\frac{0,9604}{203}} = 0,0687825$$

Mais detalhes da amostra e a análise de seus resultados são apresentados no desenvolvimento da pesquisa.

Quanto a análise de dados Marconi & Lakatos (1996) dizem:

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão essa que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores.

Ainda segundo Marconi & Lakatos (1996), e existem várias técnicas de análise de dados, mas as principais são a análise de conteúdo, a estatística descritiva univariada e a estatística multivariada.

As análises dos dados nesta pesquisa são efetuadas por meio de estatística descritiva univariada.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido para analisar os empresários brasileiros quanto aos seus conhecimentos sobre as ferramentas de gestão, sabendo que utilizar essas ferramentas durante o planejamento estratégico torna a gestão mais eficiente e traz melhores resultados.

A pesquisa de campo foi realizada no intuito de verificar se o empresário conhece, estudou e usa as ferramentas abordadas no decorrer do trabalho. Ademais dessas informações foi possível compor o perfil do empresário de acordo com o sexo, idade, região brasileira em que reside, escolaridade e estado de sua empresa, se está inativa ou ativa atualmente.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), planejamento estratégico é um processo contínuo nas organizações, com uma percepção do futuro para tomada de decisões atuais que podem afetar os objetivos traçados, fazendo com que a organização reavalie as suas atividades e acompanhe os resultados e confronte com as expectativas as ferramentas apresentadas são essenciais para viabilizar o planejamento da empresa, no ato de planejar os empreendedores deveriam utilizá-las a fim de tornar o plano eficaz, mas temos uma situação recorrente, de que nem todo conhecimento técnico que obtemos, os colocamos em prática.

Assim que descrever o cenário do empresariado brasileiro torna-se fundamental para o presente trabalho.

4.2 Plataforma de pesquisa

Em parceria com a empresa Netquest Brasil, a pesquisa foi realizada através de um questionário online em seu painel.

A empresa Netquest nasceu em 2001 exclusivamente para o desenvolvimento de tecnologia online para soluções de pesquisa. Porém em 2005, lançou seu primeiro

painel online para empresas de pesquisa de mercado, recrutando por convites. Inicialmente, a empresa atendia apenas a Espanha, que é seu país de origem, mas em 2009, criou painéis denominados “Nicequest” em Portugal e América Latina.

O painel para qual foi enviado os questionários é certificado com a ISO 26362, ou seja, possuem a tecnologia para garantir a segurança dos dados e fornecer aos painelistas todo o suporte necessário.

4.3 Questionário

O questionário enviado aos empresários foi composto por perguntas fechadas, para facilitar a tabulação dos dados. Para atingir o objetivo de 203 questionários validos, foram entrevistados 401 empresários no total.

A pesquisa foi colocada em campo no dia 27 de março de 2019 e finalizada no dia 28 de março de 2019 de forma online através da plataforma da empresa Netquest, citada anteriormente.

O questionário tem por objetivo coletar dados suficientes para refletir o cenário do empresariado brasileiro, quanto ao seu conhecimento em ferramentas de gestão.

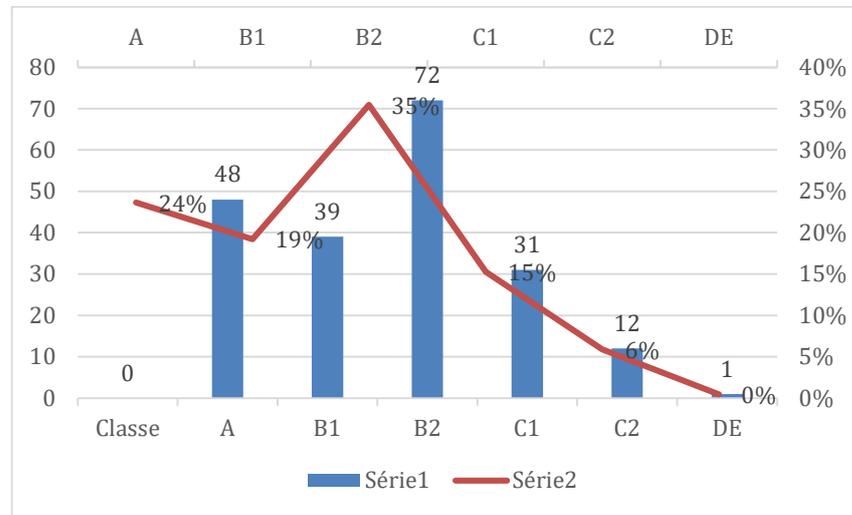
No total foram enviadas 9 perguntas, 7 para compor o perfil e 2 para compreender o conhecimento dos empresários quanto ao seu conhecimento em ferramentas qualitativas e quantitativas.

Um dos dados obtidos pela pesquisa foi a classe social do empresário, este dado não precisou ser perguntado, pois a empresa que nos cedeu as entrevistas já o possui vinculado ao perfil das pessoas cadastradas em seu painel.

Quando a pessoa se cadastra no site da empresa Netquest ela responde uma pesquisa socioeconômica, e isso fica registrado no perfil, de tempo em tempo ela recebe o mesmo questionário socioeconômico para que o perfil esteja sempre atualizado. A metodologia utilizada para elaborar o questionário socioeconômico encontra-se anexo neste trabalho.

Os 203 empresários de acordo com o questionário socioeconômico respondido para a Netquest foram classificados em classe A, B1, B2, C1, C2 e DE.

GRÁFICO 3 - Classificação socioeconômica



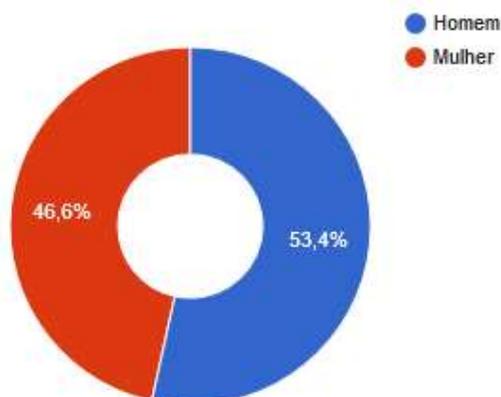
Fonte: As autoras

De acordo com os resultados obtidos cerca de 35% dos empresários fazem parte da classe econômica B2, segundo os critérios utilizados pela ABEP – Associação Brasileira de empresas de pesquisas, a renda média domiciliar da classe B2 é de 4.852,00 reais.

Os dados apresentados a seguir foram obtidos através do questionário enviado para a base da Netquest.

A primeira pergunta enviada foi a seguinte “Você é Homem ou Mulher?”, das 203 respostas, 94 são mulheres e 109 são homens.

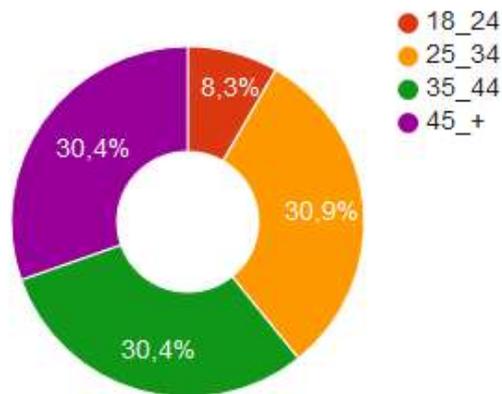
GRÁFICO 4 - Gênero



Fonte: As autoras

A segunda pergunta enviada foi “Quantos anos você tem?”, a idade média dos empresários foi de 38 anos.

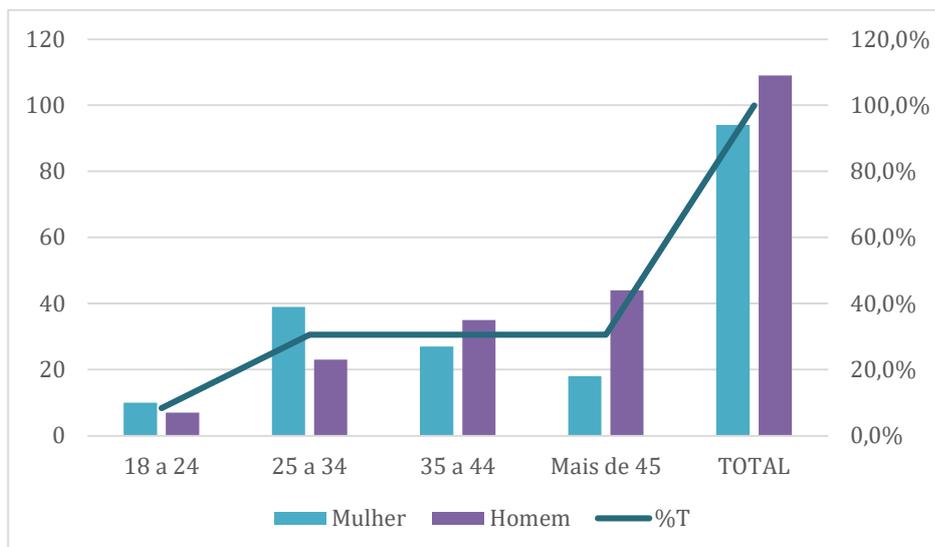
GRÁFICO 5- Idade



Fonte: As autoras

Cruzando os dados de gênero e idade conclui-se que a grande maioria dos empresários brasileiros são homens com mais de 45 anos, e os empresários com 24 anos ou menos não chegam a 10%.

GRÁFICO 6 - Gênero x Idade

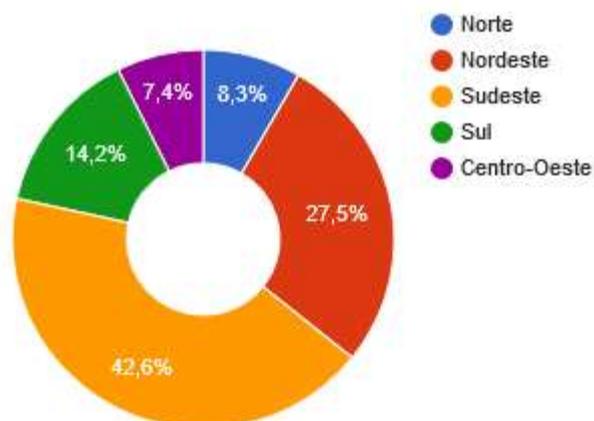


Fonte: As autoras

A terceira pergunta “Em qual região do Brasil você reside?”, foi enviada com a finalidade de saber a região de nossos empresários, no entanto a pergunta em questão possuía uma configuração limitadora, pois as cotas dos empresários foram divididas por região.

Foi solicitado para a empresa parceira 17 questionários completos e válidos de empresários da região Norte, 56 da região Nordeste, 86 da região Sudeste, 29 da região Sul e 15 da região Centro-Oeste, essas cotas foram estipuladas com base em dados do IBGE de acordo com o número da população de cada região, conforme explicado anteriormente.

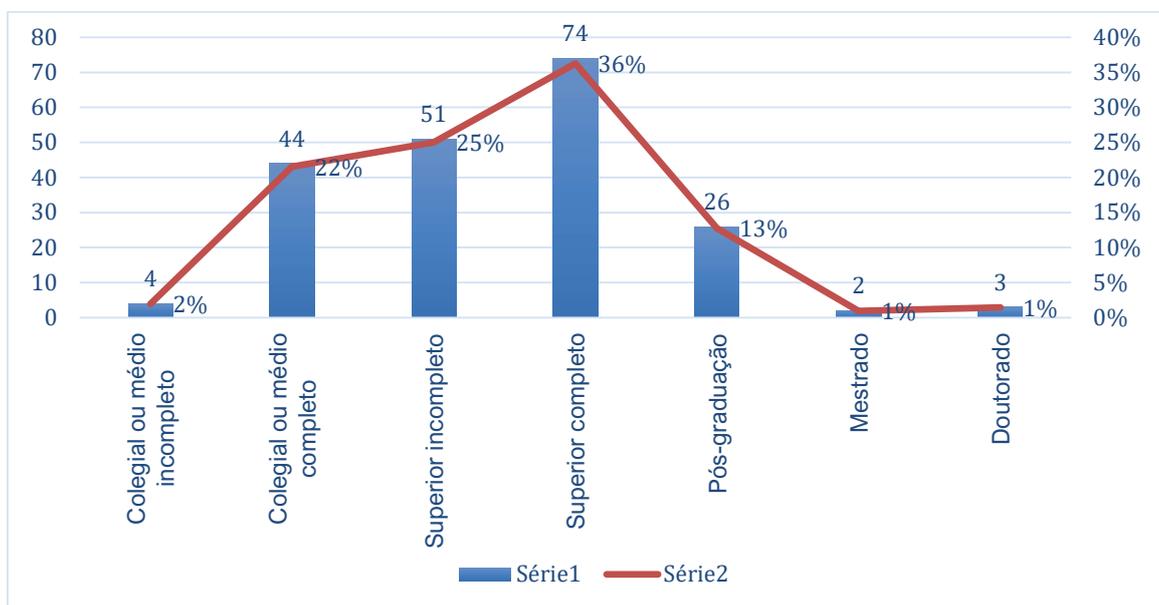
GRÁFICO 7- Região



Fonte: As autoras

A quarta pergunta “Qual é a sua escolaridade?” foi elaborada para perfilar o empresário de acordo com seu nível acadêmico, com as opções de ensino médio incompleto, ensino médio completo, ensino superior incompleto, ensino superior completo, pós / MBA, mestrado / doutorado.

GRÁFICO 8 – Escolaridade



Fonte: As autoras

Quanto a escolaridade dos empresários um pouco mais de 36% possuem o ensino superior completo, e para compreender um pouco mais do perfil dos empresários, realizou-se o cruzamento das variáveis Escolaridade e Classe sociais, os resultados são apresentados na tabela abaixo:

TABELA 1- Escolaridade x Classe Sociais

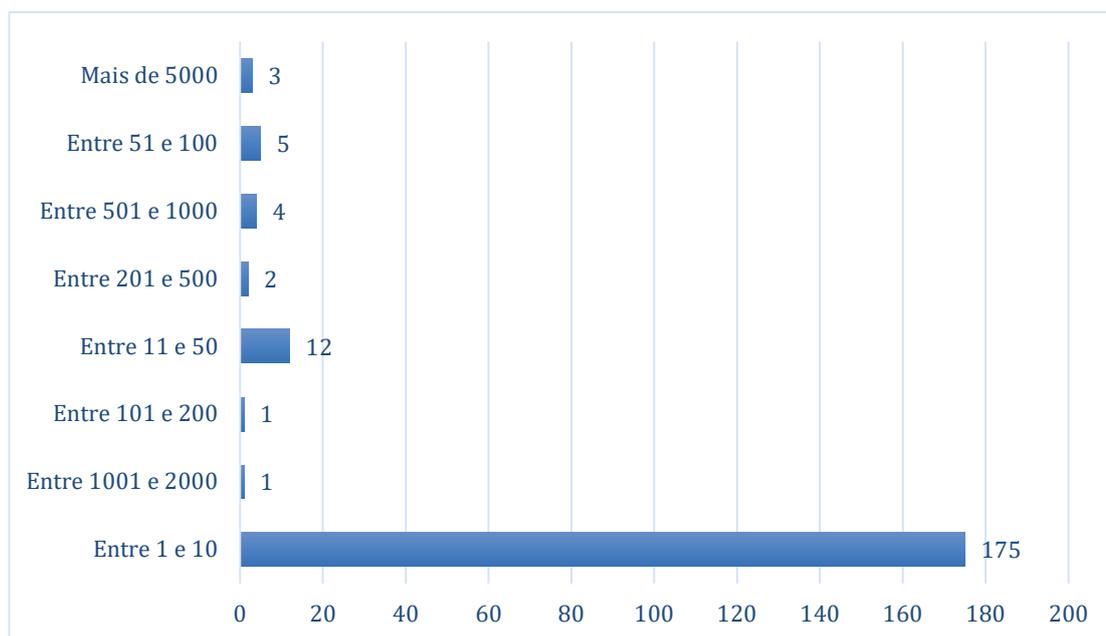
	A	B1	B2	C1	C2	DE	TOTAL	%T
Colegial ou médio incompleto	0	1	1	1	1	0	4	2%
Colegial ou médio completo	4	8	14	14	3	1	44	22%
Superior incompleto	9	8	19	10	5	0	51	25%
Superior completo	17	18	31	5	2	0	73	36%
Pós-graduação	15	3	7	0	1	0	26	13%
Mestrado	1	1	0	0	0	0	2	1%
Doutorado	2	0	0	1	0	0	3	1%
TOTAL	48	39	72	31	12	1	203	
%T	24%	19%	35%	15%	6%	0%		

Fonte: As autoras

A partir desta tabela é possível concluir que, a grande maioria dos empresários que possuem o ensino superior completo ou mais, fazem parte das Classe A, B1 e B2, afirmando a ideia de que o ensino superior ainda não é acessível para todas as classes.

A quinta pergunta enviada “Quantos funcionários você possui?”, tinha como objetivo nos trazer uma noção do tamanho da empresa de cada empresário.

GRÁFICO 9 - Quantidade de funcionários

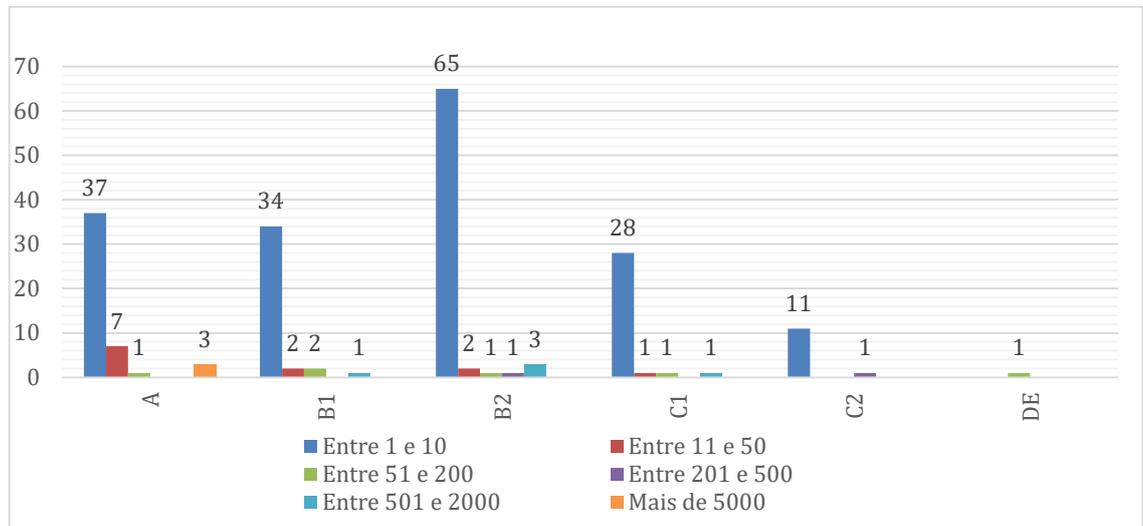


Fonte: As autoras

Obtido o número de funcionários de cada empresário, foi possível cruzar este dado com a classe social de cada empresário, assim pode-se analisar se a classe social do empresário influencia de alguma maneira o tamanho de sua empresa.

Os resultados obtidos foram de que 35% dos empresários são classificados como classe B2, ou seja, possuem uma média de R\$4.852,00 reais, e os empresários que possuem 5.000 funcionários ou mais, são de classe A, possuem uma renda média de R\$20.888,00 reais.

GRÁFICO 10 - Quantidade de funcionários x classe social

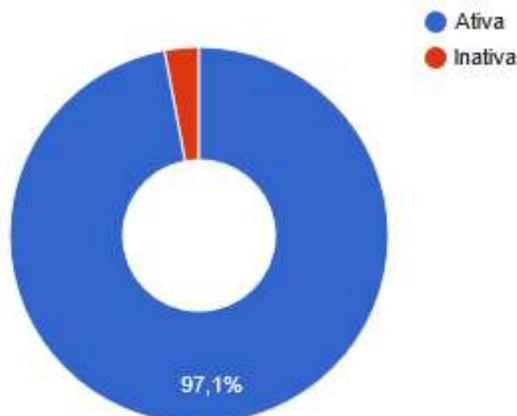


Fonte: As autoras

A sexta pergunta foi enviada por segurança, apesar da empresa Netquest já ter perfilado em seu painel as pessoas que são empresárias, apresentou-se a seguinte pergunta “Você é empresário?” como filtro no questionário, ao responder “sim”, o panelista seguia com o questionário, se respondesse “não”, a pesquisa era finalizada.

A sétima e última pergunta para compor o perfil do empresário foi enviada para saber a situação atual, se sua empresa está ativa ou inativa.

GRÁFICO 11 - Empresas ativas ou inativas

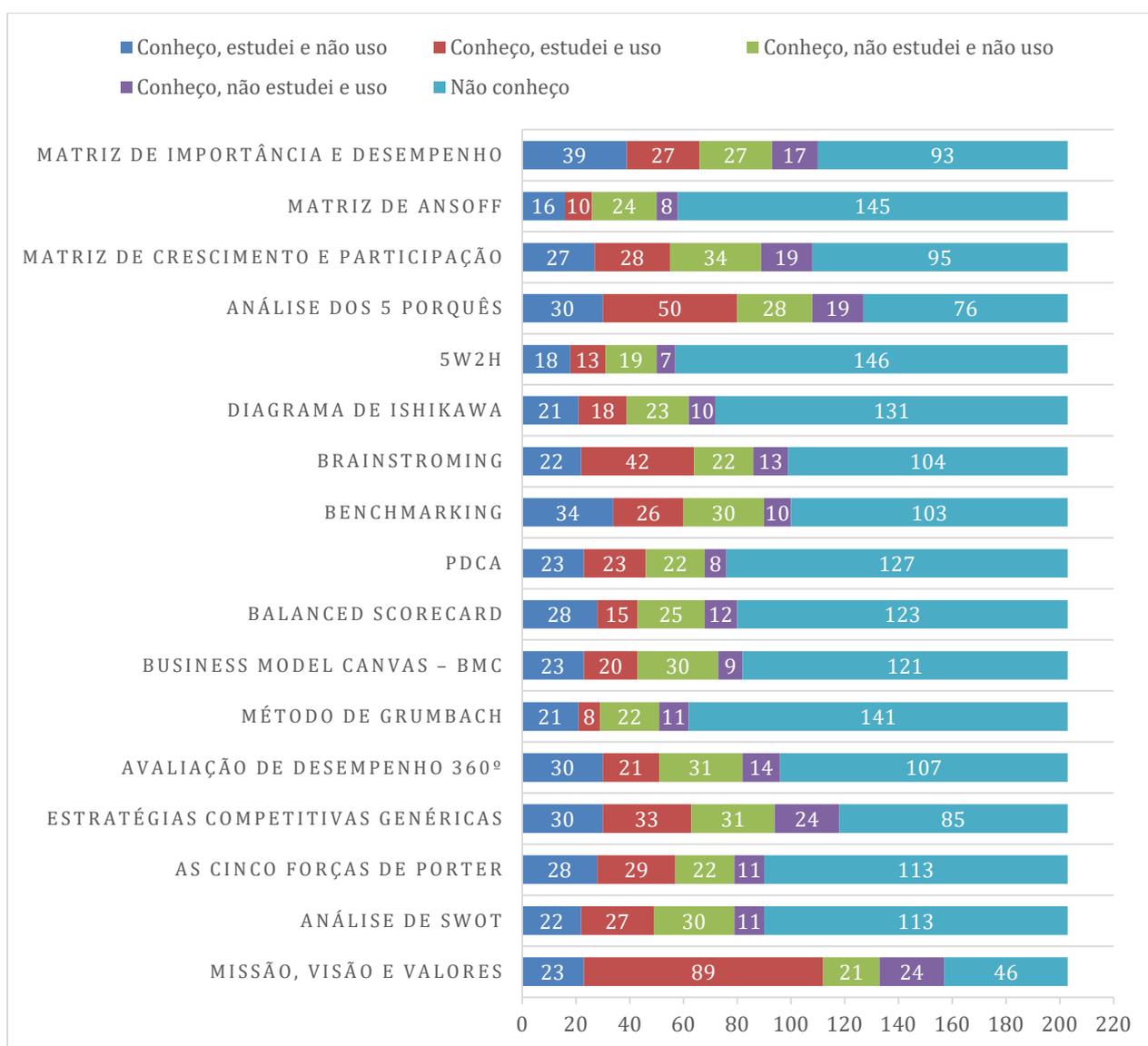


Fonte: As autoras

Após as 7 perguntas básicas para compor o perfil do empresário, foram enviadas mais 2 perguntas específicas, estas para analisar o empresário quanto ao seu conhecimento em ferramentas qualitativas e quantitativas.

A oitava pergunta apresentou 17 ferramentas qualitativas, sendo que para cada uma delas o empresário tinha a opção de selecionar as alternativas “Conheço, estudei e uso”, “Conheço, não estudei e uso”, “Conheço, estudei e não uso”, “Conheço, não estudei e não uso” e “Não conheço”.

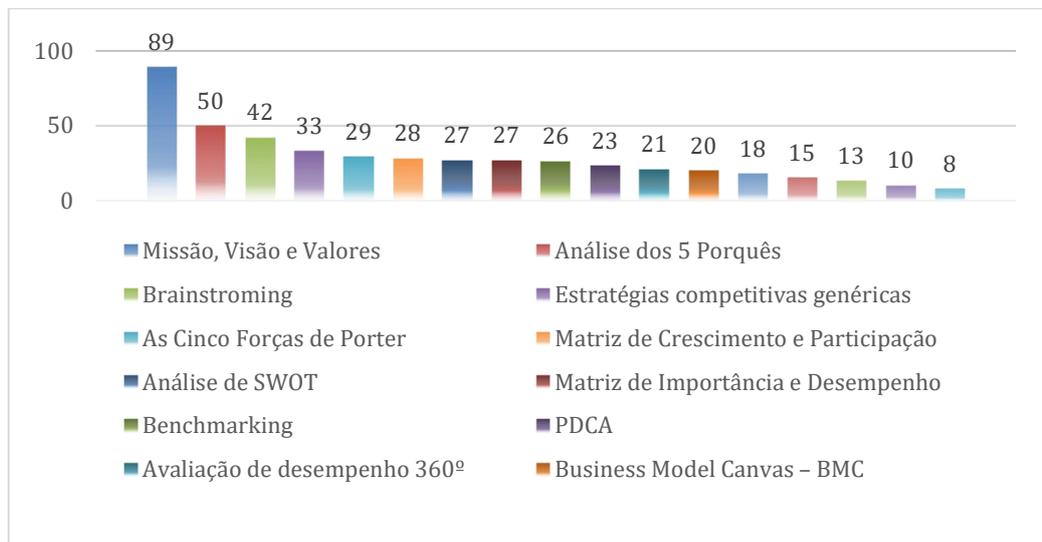
GRÁFICO 12 - Ferramentas qualitativas



Fonte: As autoras

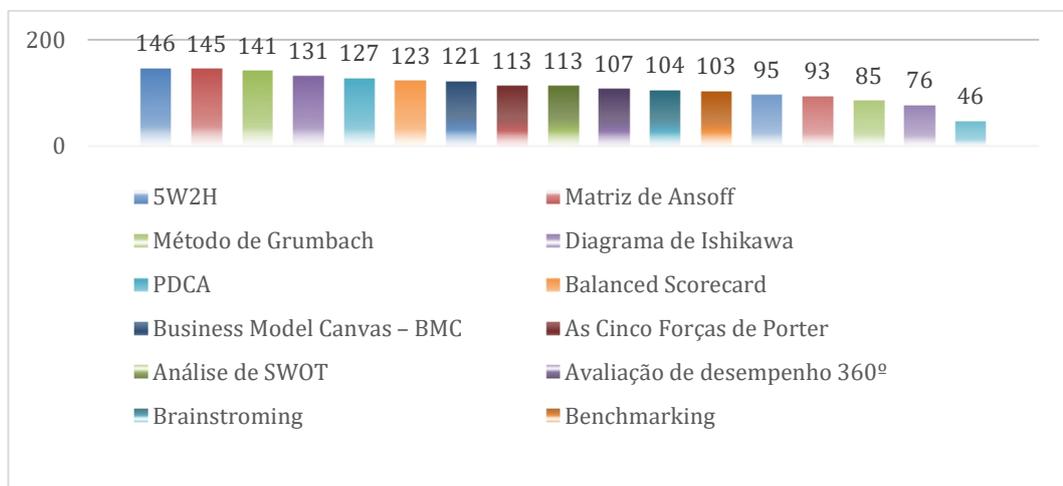
A partir destes dados classificamos as ferramentas qualitativas entre as que são mais conhecidas e usadas, e as que não são conhecidas, e os resultados foram de que “Missão, visão e valores” é a ferramenta mais conhecida, estudada e usada por cerca de 44% dos empresários, já ferramenta “5W2H” não é conhecida por cerca de 72% dos empresários.

GRÁFICO 13 - Ferramentas conhecidas, estudas e usadas



Fonte: As autoras

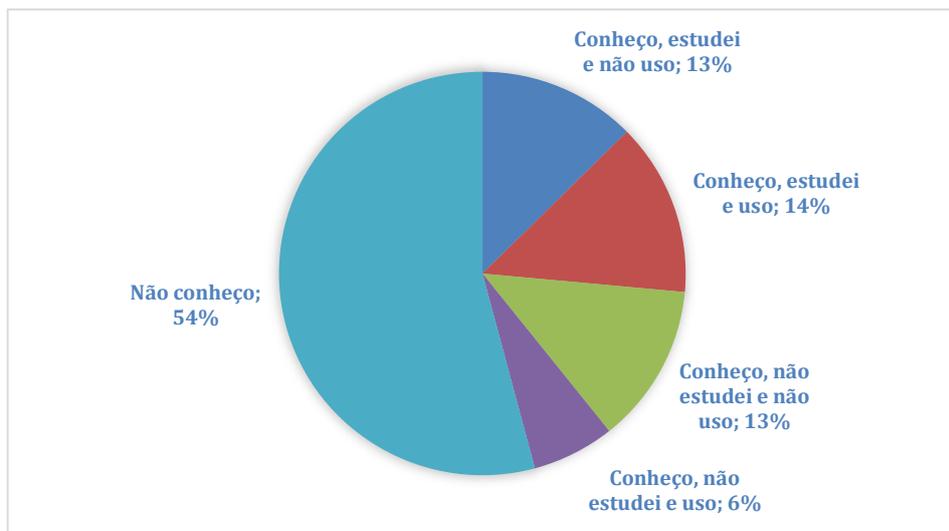
GRÁFICO 14 - Ferramentas não conhecidas



Fonte: As autoras

O gráfico abaixo apresenta a média dos empresários quanto ao seu conhecimento sobre as ferramentas qualitativas, sendo classificados como “Conheço, estudei e uso”, “Conheço, não estudei e uso”, “Conheço, estudei e não uso”, “Conheço, não estudei e não uso” e “Não conheço”.

GRÁFICO 15 - Média dos resultados das ferramentas qualitativas

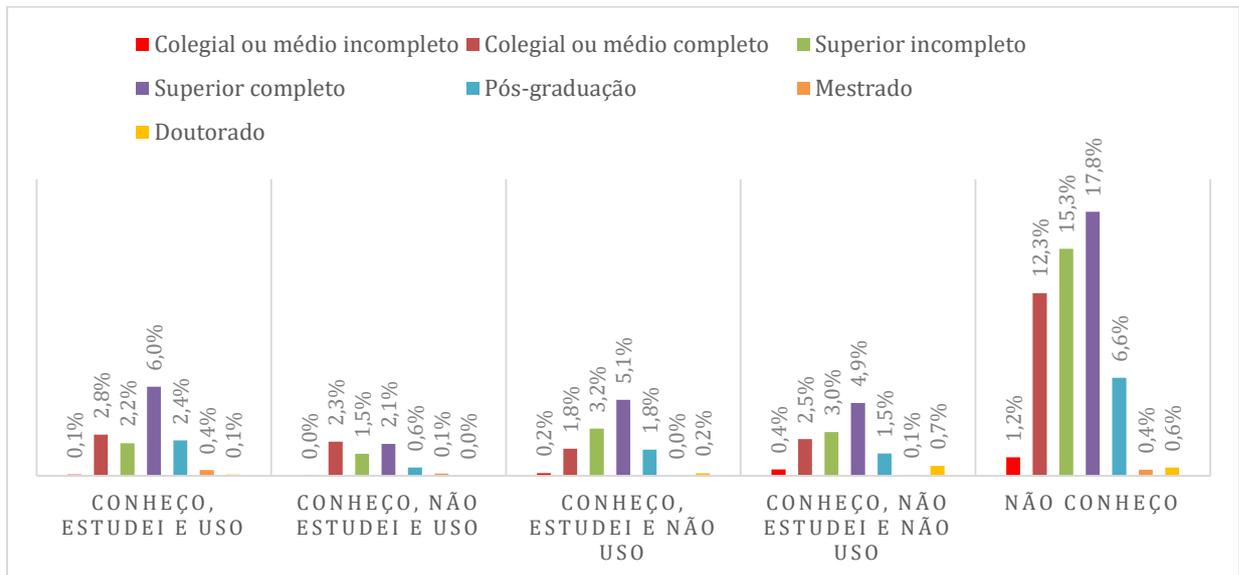


Fonte: As autoras

A partir da média dos resultados das ferramentas qualitativas nota-se que mais de 50% dos empresários não conhecem as ferramentas abordadas na pesquisa, e somente cerca de 14% conhecem, estudaram e fazem o uso.

Seguindo com a análise das ferramentas qualitativas, realizou-se uma média geral das ferramentas com base na formação dos empresários, e os resultados obtidos foram que cerca de 18% dos empresários que não conhecem as ferramentas qualitativas possuem o ensino superior completo, como também cerca de 6% dos empresários pós-graduados não conhecem as ferramentas, já quanto aos empresários que conhecem, estudaram e usam as ferramentas predomina os que possuem o ensino superior completo, com um percentual de 6%.

GRÁFICO 16 - Média das ferramentas qualitativas por escolaridade



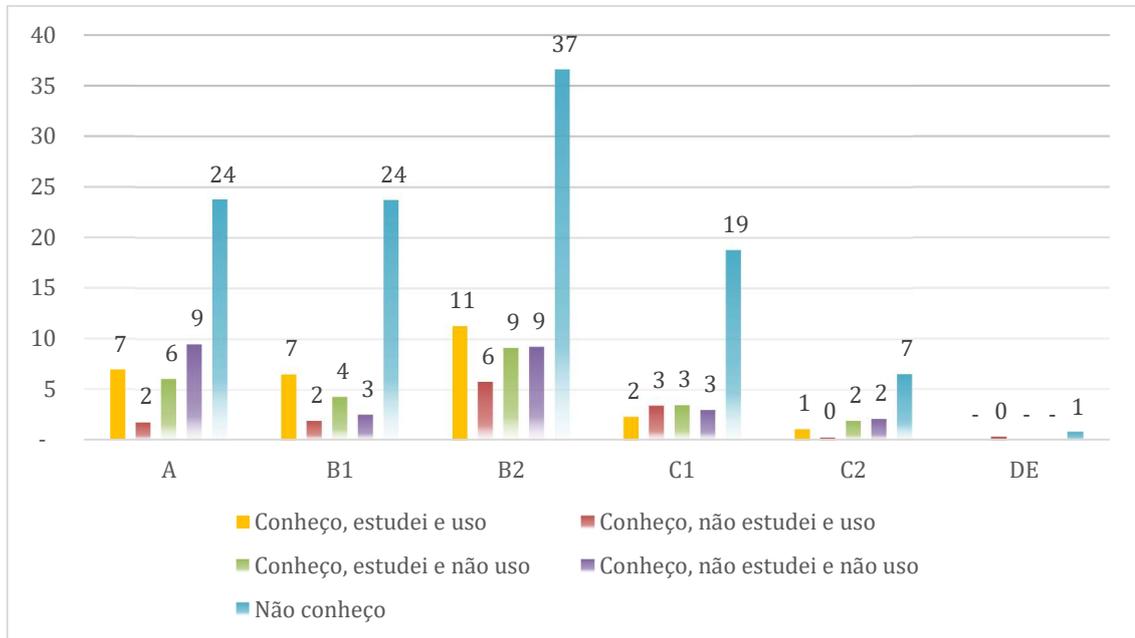
Fonte: As autoras

A partir da análise dos empresários quanto a sua classe social também pode-se dizer que a maioria dos que não conhecem as ferramentas qualitativas fazem parte da classe B2, com renda médias domiciliar de R\$4.852,00 reais, bem como a maioria dos empresários que conhecem, estudaram e usam as ferramentas, também fazem parte classe social B2.

Logo também há empresários que pertencem a classe A, com renda média de R\$20.888,00 reais que não conhecem as ferramentas, como também há empresários de classes sociais mais baixas como a C2 com renda média de R\$1.625,00 reais mensais que conhecem as ferramentas, alguns as estudaram, outros não, e outros as conhecem porém não as utilizam.

Conclui-se que as classes sociais que possuem mais empresários que conhecem as ferramentas qualitativas é a classe B2, em seguida de A e B1.

GRÁFICO 17 - Média das ferramentas qualitativas por classe social



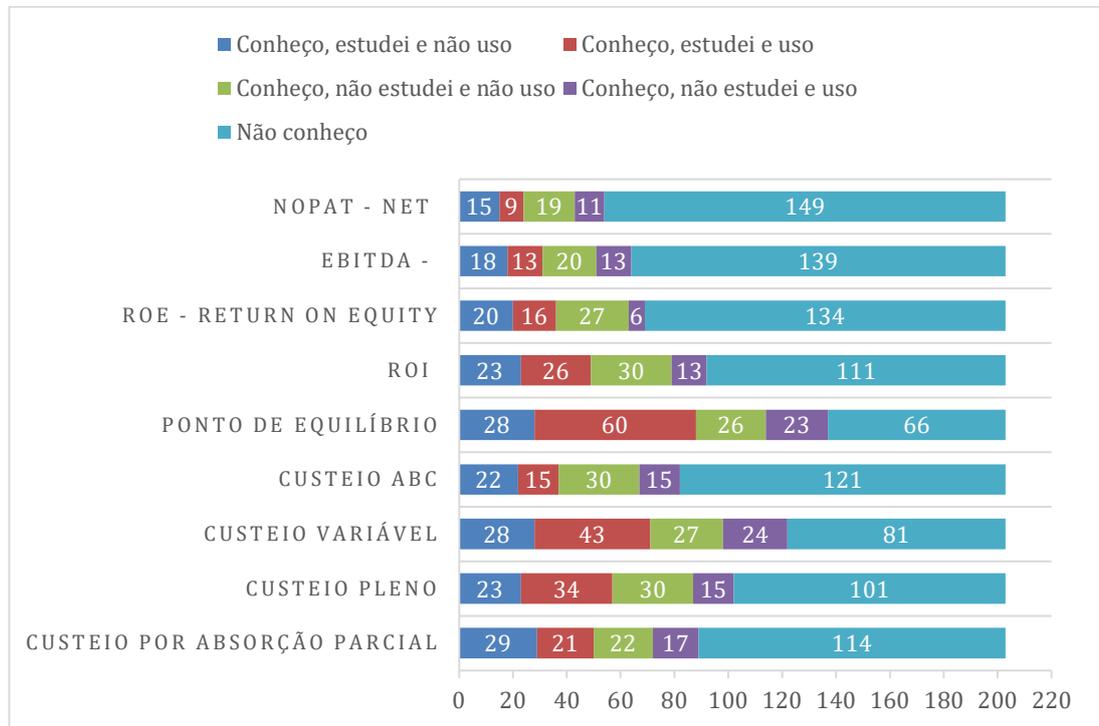
Fonte: As autoras

A nona pergunta enviada apresentou 9 ferramentas quantitativas, e questionou o empresário quanto ao seu conhecimento sobre cada uma, sendo que para cada uma delas o empresário também tinha a opção de selecionar as alternativas “Conheço, estudei e uso”, “Conheço, não estudei e uso”, “Conheço, estudei e não uso”, “Conheço, não estudei e não uso” e “Não conheço”.

O gráfico abaixo apresenta os resultados obtidos e a partir destes dados classificamos as ferramentas quantitativas entre as que são mais conhecidas e usadas, e as que não são conhecidas.

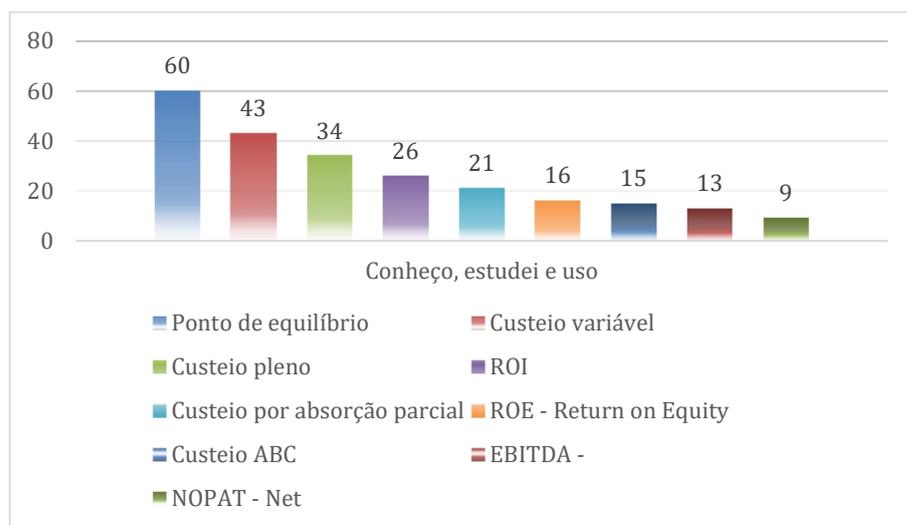
Os resultados foram de que “Ponto de equilíbrio” é a ferramenta mais conhecida, estudada e usada por cerca de 30% dos empresários, porém cerca de 32% dos empresários não a conhece, já a ferramenta “NOPAT” não é conhecida por cerca de 73% dos empresários, em contrapartida ela é conhecida e utilizada por 4% dos empresários.

GRÁFICO 18 - Ferramentas quantitativas



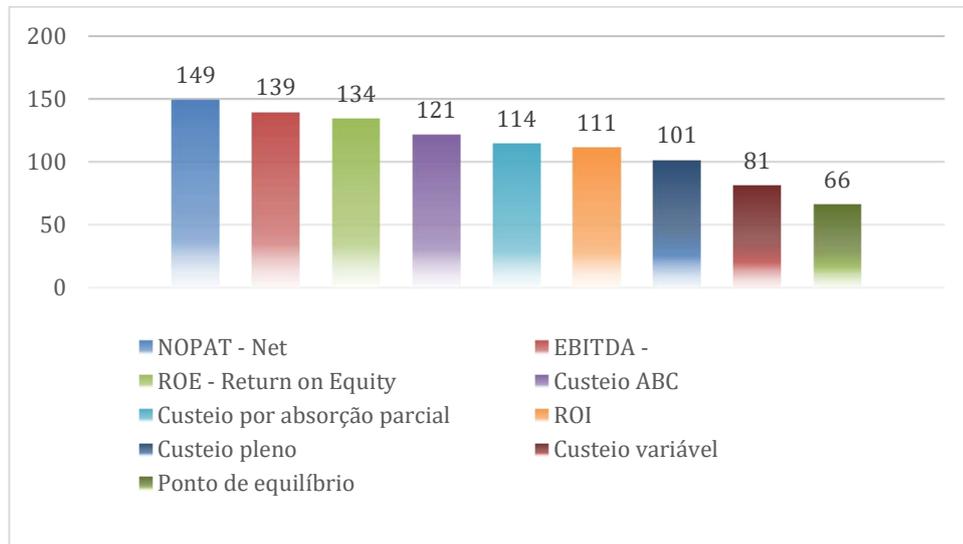
Fonte: As autoras

GRÁFICO 19 - Ferramentas conhecidas, estudadas e usadas



Fonte: As autoras

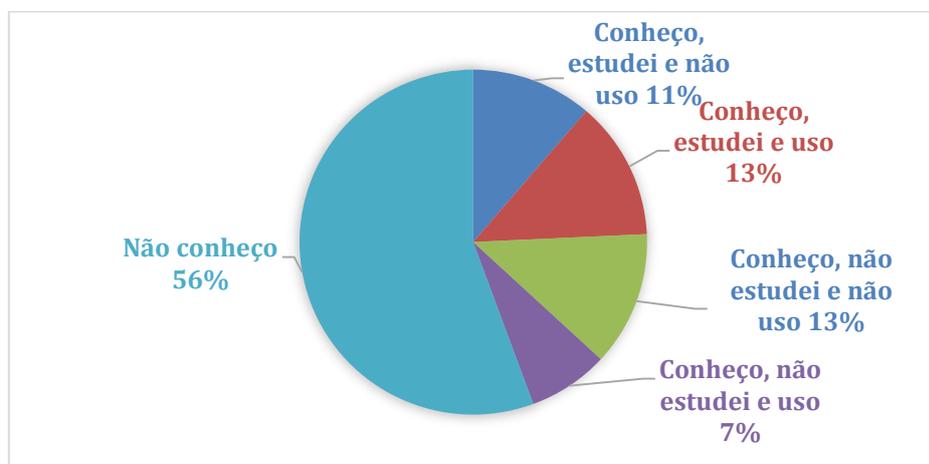
GRÁFICO 20 - Ferramentas não conhecidas



Fonte: As autoras

O gráfico abaixo apresenta a média dos empresários quanto ao seu conhecimento sobre as ferramentas quantitativas, sendo classificados como “Conheço, estudei e uso”, “Conheço, não estudei e uso”, “Conheço, estudei e não uso”, “Conheço, não estudei e não uso” e “Não conheço”.

GRÁFICO 21 - Média dos resultados das ferramentas quantitativas

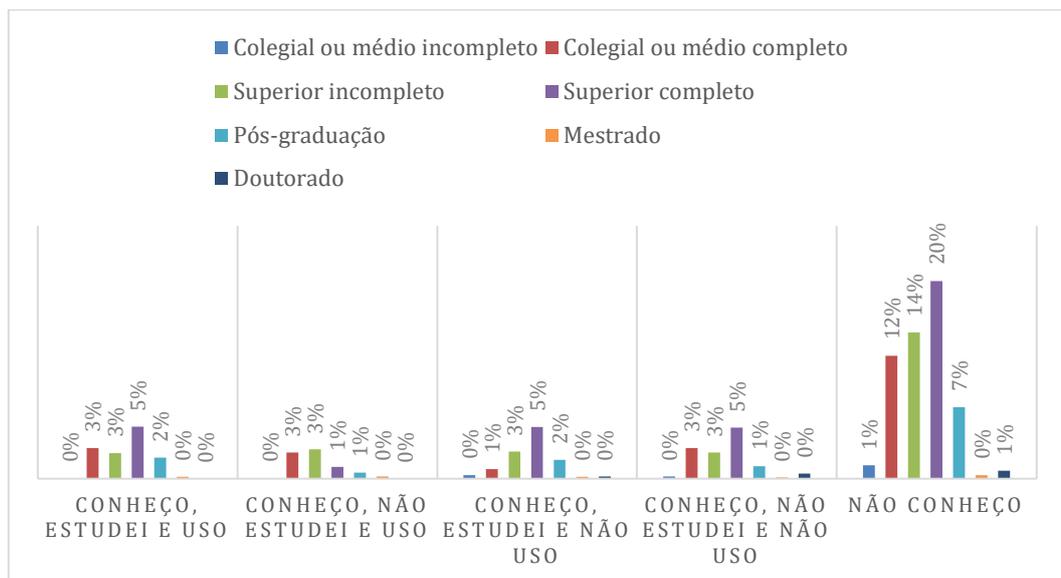


Fonte: As autoras

A partir da média dos resultados das ferramentas quantitativas nota-se que mais de 50% dos empresários não conhecem as ferramentas abordadas na pesquisa, e somente cerca de 13% conhecem, estudaram e fazem o uso.

Seguindo com a análise das ferramentas quantitativas, realizou-se uma média geral das ferramentas com base na formação dos empresários, e os resultados obtidos foram que 20% dos empresários que não conhecem as ferramentas quantitativas possuem o ensino superior completo, como também cerca de 7% dos empresários pós-graduados não conhecem as ferramentas, já quanto aos empresários que conhecem, estudaram e usam as ferramentas predomina os que possuem o ensino superior completo, com um percentual de 5%.

GRÁFICO 22 - Média das ferramentas quantitativas por escolaridade



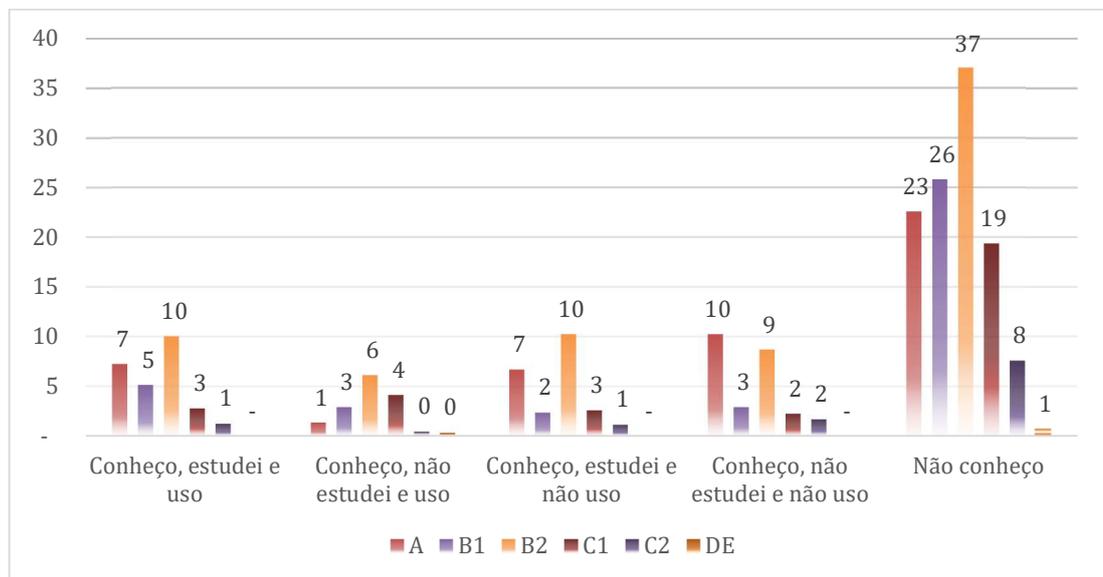
Fonte: As autoras

A partir da análise dos empresários quanto a sua classe social também pode-se dizer que a maioria dos que não conhecem as ferramentas qualitativas fazem parte da classe B2, com renda médias domiciliar de R\$4.852,00 reais, bem como a maioria dos empresários que conhecem, estudaram e usam as ferramentas, também fazem parte classe social B2.

Logo também há empresários que pertencem a classe A, com renda média de R\$20.888,00 reais que não conhecem as ferramentas, como também há empresários de classes sociais mais baixas como a C2 com renda média de R\$1.625,00 reais mensais que conhecem as ferramentas, alguns as estudaram, outros não, e outros as conhecem porém não as utilizam.

Conclui-se que as classes sociais que possuem mais empresários que conhecem as ferramentas quantitativas é a classe B2, em seguida de A e B1.

GRÁFICO 23 - Média das ferramentas quantitativas por classe social

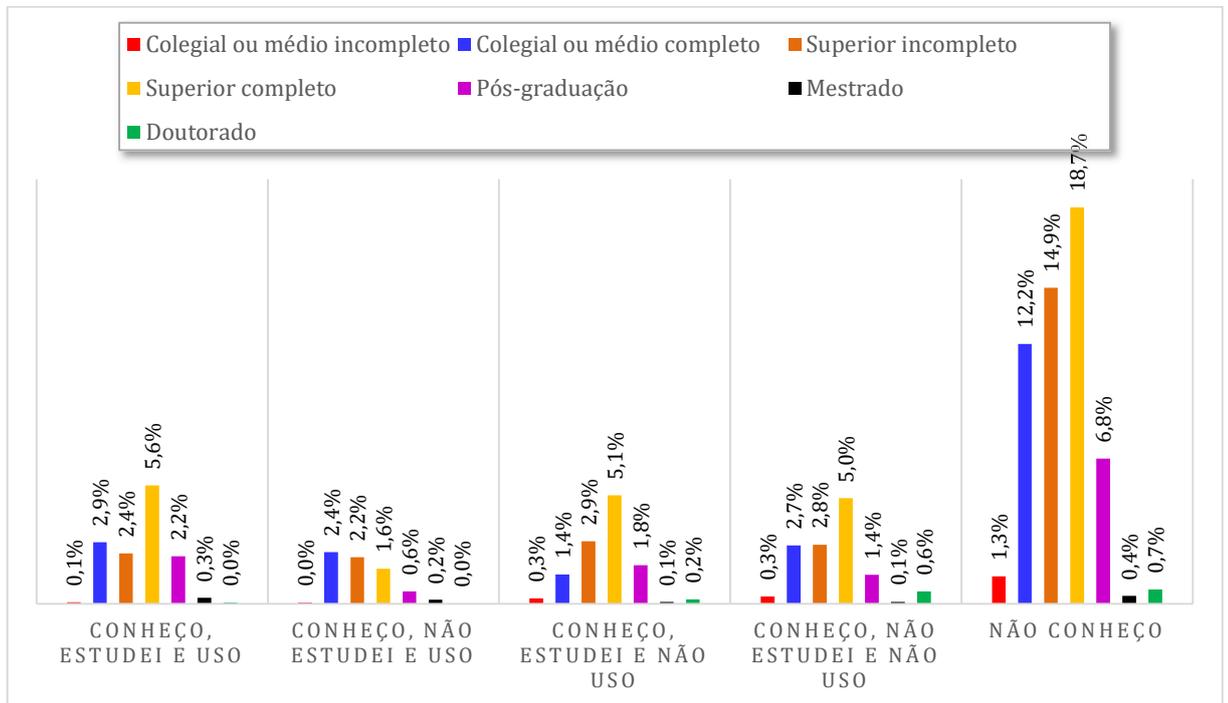


Fonte: As autoras

Por meio dos dados obtidos sobre as ferramentas qualitativas e quantitativas elaborou-se dois gráficos com as médias gerais, um com base na escolaridade do empresário e o outro com base na classe socioeconômica.

O gráfico com base na escolaridade do empresário descreve que dos que possuem o ensino superior completo, cerca de 19% não conhecem as ferramentas contra apenas aproximadamente de 6% de empresários que conhecem e usam as ferramentas.

GRÁFICO 24 - Média geral por escolaridade



Fonte: As autoras

O gráfico com base na classe socioeconômica do empresário relata que os que mais conhecem as ferramentas fazem parte da classe B2, seguida da classe A e posteriormente a classe B1.

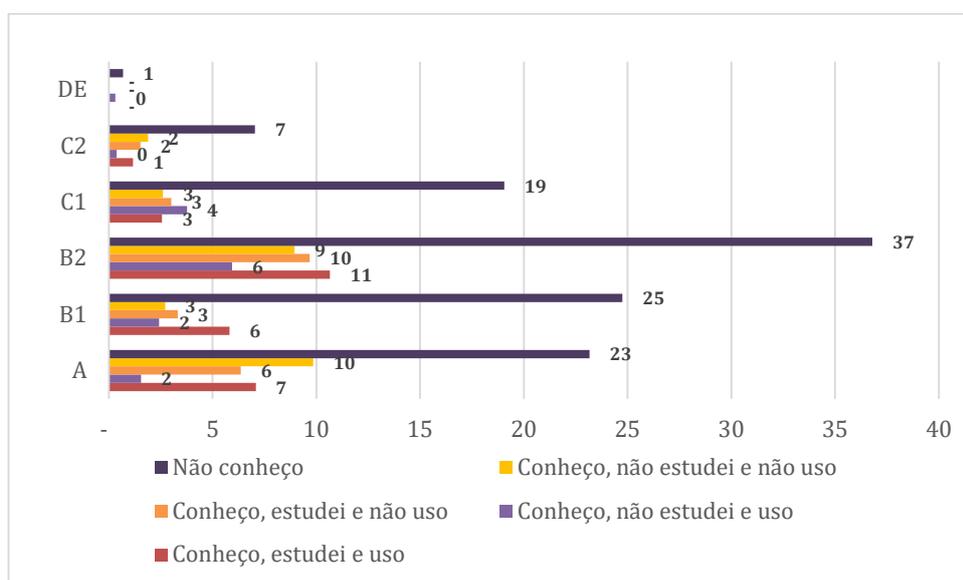
Já em relação aos empresários que não conhecem as ferramentas, as classes com o maior número são B2, C1, A e B1.

Quanto aos empresários que conhecem, estudaram e não fazem o uso das ferramentas, temos as classes B2, A, C1 e B1.

Aqueles que conhecem, não estudaram, mas usam são classificados em classes B2, C1 e B1.

Os empresários que conhecem, não estudaram e tampouco as usam, fazem parte das classes B2 e A.

GRÁFICO 25 - Média geral por classe social



Fonte: As autoras

Após os resultados obtidos com o cruzamento de dados como escolaridade e classe socioeconômica, mais análises foram feitas, estas com base no gênero e região do empresário.

A tabela a seguir visou evidenciar quais dos dois gêneros apresentam a maior média de conhecimento das ferramentas, tanto para as qualitativas quanto para as quantitativas:

TABELA 2 - Média de mulheres

	Conheço, estudei e uso	Conheço, não estudei e uso	Conheço, estudei e não uso	Conheço, não estudei e não uso	Não conheço
Média geral (quali e quanti)	13	8	11	10	52
Média geral (quali e quanti) (%)	14%	8%	12%	11%	55%

Fonte: As autoras

TABELA 3 - Média de homens

	Conheço, estudei e uso	Conheço, não estudei e uso	Conheço, estudei e não uso	Conheço, não estudei e não uso	Não conheço
Média geral (quali e quanti)	14	7	13	16	59
Média geral (quali e quanti) (%)	15%	7%	14%	17%	63%

Fonte: As autoras

Os resultados mostram que 45% das mulheres entrevistadas conhecem as ferramentas abordadas nesta pesquisa, dentre esses 45%, 14% conhecem estudaram e usam, 8% conhece, não estudou e usa, 12% conhece, estudou e usa e, 11% conhece, não estudou e não usa, já os homens apresentam apenas 37% de conhecimento das ferramentas.

As tabelas abaixo trazem maiores detalhes por gênero e por ferramenta.

TABELA 4 - Mulheres x Ferramentas qualitativas

Qualitativas		Conheço, estudei e uso	Conheço, não estudei e uso	Conheço, estudei e não uso	Conheço, não estudei e não uso	Não conheço
	Missão, Visão e Valores	45	11	13	7	18
Análise de SWOT	19	4	11	16	44	
As Cinco Forças de Porter	12	6	14	8	54	
Estratégias competitivas genéricas	17	9	13	11	44	
Avaliação de desempenho 360º	5	9	17	10	53	
Método de Grumbach	4	8	9	6	67	
Business Model Canvas – BMC	8	6	12	9	59	
Balanced Scorecard	6	8	13	10	57	
PDCA	9	5	12	9	59	
Benchmarking	13	5	17	11	48	
Brainstroming	20	8	12	10	44	
Diagrama de Ishikawa	10	4	10	6	64	
5W2H	4	3	10	7	70	
Análise dos 5 Porquês	21	10	13	11	39	
Matriz de Crescimento e Participação	14	14	13	10	43	
Matriz de Ansoff	8	4	3	9	70	
Matriz de Importância e Desempenho	11	11	22	9	41	
Média	13	7	13	9	51	
Média (%)	12%	7%	12%	9%	47%	

Fonte: As autoras

TABELA 5 - Mulheres x Ferramentas quantitativas

Quantitativas		Conheço, estudei e uso	Conheço, não estudei e uso	Conheço, estudei e não uso	Conheço, não estudei e não uso	Não conheço
	Custeio por absorção parcial	9	12	12	8	53
Custeio pleno	14	10	8	16	46	
Custeio variável	22	10	11	13	38	
Custeio ABC	5	9	10	12	58	
Ponto de equilíbrio	26	10	14	12	32	
ROI	15	5	13	12	49	
ROE - Return on Equity	11	3	9	9	62	
EBITDA -	6	8	6	9	65	
NOPAT - Net	4	6	6	6	72	
Média	12	8	10	11	53	
Média (%)	11%	7%	9%	10%	48%	

Fonte: As autoras

TABELA 6 - Homens x Ferramentas qualitativas

Qualitativas		Conheço, estudei e uso	Conheço, não estudei e uso	Conheço, estudei e não uso	Conheço, não estudei e não uso	Não conheço
	Missão, Visão e Valores	44	13	10	14	28
Análise de SWOT	8	7	11	14	69	
As Cinco Forças de Porter	17	5	14	14	59	
Estratégias competitivas genéricas	16	15	17	20	41	
Avaliação de desempenho 360º	16	5	13	21	54	
Método de Grumbach	4	3	12	16	74	
Business Model Canvas – BMC	12	3	11	21	62	
Balanced Scorecard	9	4	15	15	66	
PDCA	14	3	11	13	68	
Benchmarking	13	5	17	19	55	
Brainstroming	22	5	10	12	60	
Diagrama de Ishikawa	8	6	11	17	67	
5W2H	9	4	8	12	76	
Análise dos 5 Porquês	29	9	17	17	37	
Matriz de Crescimento e Participação	14	5	14	24	52	
Matriz de Ansoff	2	4	13	15	75	
Matriz de Importância e Desempenho	16	6	17	18	52	
Média	15	6	13	17	59	
Média (%)	14%	6%	12%	15%	54%	

Fonte: As autoras

TABELA 7 - Homens x Ferramentas quantitativas

Quantitativas	Conheço, estudei e uso	Conheço, não estudei e uso	Conheço, estudei e não uso	Conheço, não estudei e não uso	Não conheço
	Custeio por absorção parcial	12	5	17	14
Custeio pleno	20	5	15	14	55
Custeio variável	21	14	17	14	43
Custeio ABC	10	6	12	18	63
Ponto de equilíbrio	34	13	14	14	34
ROI	11	8	10	18	62
ROE - Return on Equity	5	3	11	18	72
EBITDA -	7	5	12	11	74
NOPAT - Net	5	5	9	13	77
Média	14	7	13	15	60
Média (%)	13%	7%	12%	14%	55%

Fonte: As autoras

A análise por região foi realizada por cada opção de resposta, por exemplo, para a alternativa “Conheço, estudei e uso”, qual região apresentou maior índice de respostas afirmativas? As tabelas abaixo apresentam os resultados obtidos.

A maioria dos empresários que responderem “Conheço, estudei e uso”, são da região Sudeste e Nordeste, com índice médio de 4%.

TABELA 8 - Conhecimento, estudei e uso x Regiões

Conheço, estudei e uso	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-oeste
Missão, Visão e Valores	10	27	29	15	8
Análise de SWOT	4	7	8	5	3
As Cinco Forças de Porter	3	8	11	4	3
Estratégias competitivas genéricas	2	10	12	6	3
Avaliação de desempenho 360°	2	6	9	2	2
Método de Grumbach	3	2	2	0	1
Business Model Canvas – BMC	2	4	8	2	4
Balanced Scorecard	2	4	7	1	1
PDCA	4	5	7	5	2
Benchmarking	2	6	9	5	4
Brainstroming	4	8	16	8	6
Diagrama de Ishikawa	4	4	3	6	1
5W2H	1	3	3	5	1

Continua...

Análise dos 5 Porquês	6	18	12	8	6
Matriz de Crescimento e Participação	4	11	9	2	2
Matriz de Ansoff	3	9	7	3	5
Matriz de Importância e Desempenho	3	3	2	0	2
Custeio por absorção parcial	2	9	6	2	2
Custeio pleno	4	10	11	5	4
Custeio variável	6	14	12	6	5
Custeio ABC	1	3	7	2	2
Ponto de equilíbrio	7	18	17	12	6
ROI	3	10	6	3	4
ROE - Return on Equity	3	3	6	2	2
EBITDA -	2	3	6	0	2
NOPAT - Net	2	2	3	0	2
Média	3	8	9	4	3
Média (%)	2%	4%	4%	2%	2%

Fonte: As autoras

A alternativa “Conheço, não estudei e uso” também apresenta maior incidência nas regiões Nordeste e sudeste.

TABELA 9 - Conheço, não estudei e uso x Regiões

Conheço, não estudei e uso	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-oeste
Missão, Visão e Valores	2	8	10	2	2
Análise de SWOT	1	4	4	1	1
As Cinco Forças de Porter	1	4	3	2	1
Estratégias competitivas genéricas	4	6	10	1	3
Avaliação de desempenho 360°	1	5	6	1	1
Método de Grumbach	0	5	4	1	1
Business Model Canvas – BMC	2	3	1	3	0
Balanced Scorecard	2	4	4	1	1
PDCA	1	4	2	0	1
Benchmarking	0	4	2	3	1
Brainstroming	0	4	6	2	1
Diagrama de Ishikawa	0	3	4	1	2
5W2H	1	3	1	0	2
Análise dos 5 Porquês	3	9	3	2	2
Matriz de Crescimento e Participação	3	5	6	3	2
Matriz de Ansoff	3	4	8	1	1
Matriz de Importância e Desempenho	1	3	2	2	0
Custeio por absorção parcial	4	5	5	2	1
Custeio pleno	3	6	4	2	0
Custeio variável	0	11	7	5	1
Custeio ABC	4	4	2	4	1

Continua...

Ponto de equilíbrio	3	9	8	3	0
ROI	2	4	4	2	1
ROE - Return on Equity	0	3	2	1	0
EBITDA -	1	4	4	4	0
NOPAT - Net	1	5	2	3	0
Média	2	5	4	2	1
Média (%)	1%	2%	2%	1%	0%

Fonte: As autoras

6% dos empresários que responderam “Conheço, estudei e não uso” pertencem a região Sudeste, de acordo com a tabela abaixo:

TABELA 10 - Conhecimento, estudo e não uso x Regiões

Conheço, estudei e não uso	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-oeste
Missão, Visão e Valores	2	3	12	5	1
Análise de SWOT	1	6	9	5	1
As Cinco Forças de Porter	3	9	8	7	1
Estratégias competitivas genéricas	2	9	11	7	1
Avaliação de desempenho 360°	2	10	13	5	0
Método de Grumbach	0	5	8	7	1
Business Model Canvas – BMC	1	5	10	5	2
Balanced Scorecard	2	7	11	7	1
PDCA	1	5	11	5	1
Benchmarking	4	8	18	4	0
Brainstroming	2	3	10	5	2
Diagrama de Ishikawa	1	4	11	3	2
5W2H	2	5	7	3	1
Análise dos 5 Porquês	1	3	21	5	0
Matriz de Crescimento e Participação	1	4	17	5	0
Matriz de Ansoff	2	10	18	8	1
Matriz de Importância e Desempenho	0	2	9	4	1
Custeio por absorção parcial	3	7	12	6	1
Custeio pleno	3	5	8	5	2
Custeio variável	2	6	11	6	3
Custeio ABC	1	4	11	5	1
Ponto de equilíbrio	2	4	17	3	2
ROI	5	3	8	6	1
ROE - Return on Equity	3	4	8	3	2
EBITDA -	3	4	6	3	2
NOPAT - Net	4	2	6	2	1
Média	2	5	11	5	1
Média (%)	1%	3%	6%	2%	1%

Fonte: As autoras

O mesmo índice que o anterior se aplica para os empresários que responderam “Conheço, não estudei e não uso”.

TABELA 11 - Conheço, não estudei e não uso x Regiões

Conheço, não estudei e não uso	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-oeste
Missão, Visão e Valores	1	2	13	3	2
Análise de SWOT	2	8	11	7	2
As Cinco Forças de Porter	3	4	10	4	1
Estratégias competitivas genéricas	3	5	14	5	4
Avaliação de desempenho 360°	4	5	13	6	3
Método de Grumbach	3	4	10	1	4
Business Model Canvas – BMC	1	7	14	6	2
Balanced Scorecard	4	4	9	5	3
PDCA	5	3	8	3	3
Benchmarking	2	3	17	4	4
Brainstroming	2	3	11	4	2
Diagrama de Ishikawa	3	7	8	2	3
5W2H	2	4	7	3	3
Análise dos 5 Porquês	3	6	13	4	2
Matriz de Crescimento e Participação	3	8	13	6	4
Matriz de Ansoff	3	4	12	6	2
Matriz de Importância e Desempenho	2	6	7	6	3
Custeio por absorção parcial	2	2	10	4	4
Custeio pleno	2	7	16	3	2
Custeio variável	2	5	14	3	3
Custeio ABC	1	5	17	4	3
Ponto de equilíbrio	2	5	11	4	4
ROI	0	7	14	5	4
ROE - Return on Equity	2	5	12	6	2
EBITDA -	1	3	9	5	2
NOPAT - Net	1	2	7	6	3
Média	2	5	12	4	3
Média (%)	1%	2%	6%	2%	1%

Fonte: As autoras

E por último, a região com maior incidência de “Não conheço” também foi na região sudeste, conforme dados a seguir:

TABELA 12 - Não conheço x Regiões

Não conheço	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-oeste
Missão, Visão e Valores	2	16	22	4	2
Análise de SWOT	9	31	54	11	8
As Cinco Forças de Porter	7	31	54	12	9
Estratégias competitivas genéricas	6	26	39	10	4
Avaliação de desempenho 360°	8	30	45	15	9
Método de Grumbach	11	40	62	20	8
Business Model Canvas – BMC	11	37	53	13	7
Balanced Scorecard	7	37	55	15	9
PDCA	6	39	58	16	8
Benchmarking	9	35	40	13	6
Brainstroming	9	38	43	10	4
Diagrama de Ishikawa	9	38	60	17	7
5W2H	11	41	68	18	8
Análise dos 5 Porquês	4	20	37	10	5
Matriz de Crescimento e Participação	6	28	41	13	7
Matriz de Ansoff	6	29	41	11	6
Matriz de Importância e Desempenho	11	42	66	17	9
Custeio por absorção parcial	6	33	53	15	7
Custeio pleno	5	28	47	14	7
Custeio variável	7	20	42	9	3
Custeio ABC	10	40	49	14	8
Ponto de equilíbrio	3	20	33	7	3
ROI	7	32	54	13	5
ROE - Return on Equity	9	41	58	17	9
EBITDA -	10	42	61	17	9
NOPAT - Net	9	45	68	18	9
Média	8	33	50	13	7
Média (%)	4%	16%	25%	7%	3%

Fonte: As autoras

5 CONCLUSÃO

A realização desta pesquisa foi motivada pela identificação e compreensão do perfil do empresário brasileiro, bem como elucidar se existe analogia entre a teoria e a prática no mundo empresarial quanto a utilização das ferramentas de gestão.

O principal objetivo deste trabalho foi compreender se as técnicas de gestão tradicionalmente enfatizadas por cursos acadêmicos são de conhecimento e uso dos empresários, já que tais técnicas são capazes de tornar o planejamento estratégico de uma empresa mais eficiente e colaborar para trazer melhores resultados.

Desta forma para que o objetivo principal fosse atingido, realizou-se uma pesquisa de campo de caráter exploratória, com amostra não probabilística, e para a seleção dessa amostra utilizou-se a técnica amostragem por cotas, que por definição é uma amostra que envolve indivíduos que representam uma população e que são escolhidos de acordo com suas características ou qualidades.

As cotas da amostra foram distribuídas de acordo com o número da população das regiões brasileira de acordo com o IBGE e o número de entrevistas completas disponibilizado pela empresa parceira que foi de 203. Deste modo foi feita a proporção, distribuindo os 203 questionários de acordo com o percentual de população de cada região.

Como resultado obteve-se 17 questionários completos e validos de empresários da região Norte, 56 da região Nordeste, 86 da região Sudeste, 29 da região Sul e 15 da região Centro-Oeste.

Ademais da pesquisa de campo, para atingir o objetivo principal deste estudo, fez-se necessário explicar o que é o planejamento estratégico, considerado um instrumento administrativo que tem por objetivo delinear o melhor caminho que a empresa deve seguir para atingir as metas propostas (OLIVEIRA1991), além de conduzir a análise de fatores interno e externos, para que as ações gerencias sejam eficazes, gerem bons resultados e evitem tomadas de decisões equivocadas e sem fundamentos.

Também se fez necessário expor a relevância de um bom plano de gestão como diferencial competitivo. Em um mercado em constante mudança e crescimento,

é necessário adaptação e inovação a todo momento, e se o empresário não for capaz de se adaptar e inovar no mercado em que atua, o ciclo de vida de seus negócios tendem a perdurar por pouco tempo e até mesmo trazer o prejuízo de não recuperar tudo o que o que foi investido.

É por isso que este trabalho apresentou ferramentas qualitativas e quantitativas de gestão, que são capazes de tornar o planejamento estratégico da empresa eficaz e lhe proporcionar meios de se tornar um forte competidor no mercado. A maioria das ferramentas são ensinadas por meio de cursos acadêmicos, mas também são de fácil acesso para os usuários da internet.

A grande questão foi, de fato os empresários conhecem essas ferramentas e fazem o uso delas? Sabe-se que a falta de planejamento tem levado muitas empresas a encerrarem seus negócios, antes mesmo de atingirem o estado de maturidade, segundo o Sebrae 24,4% das micro e pequenas empresas fecham as portas com menos de dois anos de existência.

Partindo deste pressuposto, essa pesquisa visou indagar os 203 empresários entrevistados sobre o conhecimento de cada ferramenta abordada neste estudo, e entender se conhecer e estudar tais ferramentas é sinônimo de usá-las para um planejamento estratégico eficiente.

Os resultados obtidos foram que para as ferramentas qualitativas 54% dos empresários não as conhecem, contra apenas 14% de empresário que as conhecem, estudaram e usam.

Já para as ferramentas quantitativas 56% dos empresários responderam que não as conhecem, contra apenas 13% de empresários que as conhecem, estudaram e usam.

A ferramenta qualitativa mais conhecida, estudada e usada foi a “Missão, Visão e Valores”, com 89 empresários, ou seja, apenas 44%. Essa ferramenta é uma das principais, utilizada para nortear os princípios da empresa, e menos da metade dos empresários a conhecem, estudaram e usam.

A ferramenta quantitativa mais conhecida, estuda e usada foi a “Ponto de equilíbrio”, ferramenta capaz de indicar a quantidade mínima de serviços ou produtos a serem prestados e vendidos, para que a empresa não tenha prejuízos, 60 empresários responderam que a conhecem, ou seja, apenas 30% conhecem a ferramenta que obteve maior resultado de respostas positivas.

Ainda foi possível identificar que para as ferramentas qualitativas 13% dos empresários conhecem, estudaram e não usam, e quanto as quantitativas foram 11%. Com base nesse dado, a grande questão que fica é, conhecem as ferramentas, as estudaram, porém não as utilizam. Ao estudar as ferramentas, é possível notar os benefícios que cada uma pode trazer para a empresa, mas o que pode levar o empresário a não fazer o uso delas? Essa questão refuta a primeira hipótese apresentada neste trabalho, sendo assim “o alcance e a usabilidade das ferramentas não se igualam em percentual”.

Ao analisar os dados obtidos a partir da premissa “escolaridade”, teve-se os seguintes resultados: dentro da amostra, apenas 74 dos empresários possuem o ensino superior completo, ou seja, 36% do total. Destes 36%, 18,7% não conhecem as ferramentas em geral, 5% conhece, mas não estudou e não usa, 5,1% conhece, estudou e não usa, 1,6% conhece não estudou e usa, contra somente 5,6% de empresários que conhecem, estudaram e usam. Estes dados refutam a segunda hipótese proposta, pois valida-se que dos 36% de empresários brasileiros que possuem ensino superior 18,7% não conhecem as ferramentas em geral, ou seja metade do grupo, desta forma o percentual de 80% indicado na hipótese é invalidado, o percentual de alcance e usabilidade pelo grupo com superior completo não supera 50%.

Também foi possível analisar os resultados da pesquisa de campo, a partir da variável classe social. Os empresários foram classificados entre classe A, B1, B2, C1, C2 e DE, e o número de empresários para cada classe respectivamente foram, 48, 39, 72, 31, 12 e 1. Os dados obtidos foram:

- Na classe A, 23 empresários não conhecem as ferramentas em geral contra apenas 7 que conhecem, estudaram e usam.
- Na classe B1, 25 empresários não conhecem as ferramentas em geral contra apenas 6 que conhecem, estudaram e usam.
- Na classe B2, 37 empresários não conhecem as ferramentas em geral contra apenas 11 que conhecem, estudaram e usam.
- Na classe C1, 19 empresários não conhecem as ferramentas em geral contra apenas 3 que conhecem, estudaram e usam.
- Na classe C2, 7 empresários não conhecem as ferramentas em geral contra apenas 1 que conhece, estudou e usa.

- Na classe DE, o único empresário nesta classe não conhece as ferramentas em geral.

Estes dados também refutam a terceira hipótese proposta neste estudo “O nível socioeconômico dos empresários tem influência no conhecimento das ferramentas”, o nível socioeconômico não influencia no conhecimento, porque se partir deste pressuposto, os empresários de classe A e B deveriam em sua maioria conhecer as ferramentas, e pelos resultados obtidos quase que a metade dos empresários de cada classe não conhecem as ferramentas.

Desta forma conclui-se que não necessariamente o empresário precisa ser graduado para aprender sobre ferramentas que são capazes de viabilizar a implantação de um planejamento estratégico para sua empresa, até porque muitos dos que são graduados, não conhecem a ferramenta ou conhecem e não fazem uso. O sucesso da empresa dos empresários entrevistados talvez tenha ocorrido por outros meios, como investimentos mais voltados para a área do marketing, mas isso não diminui a relevância deste estudo. As ferramentas abordadas se utilizadas, sim são capazes de tornar planejamento estratégico mais eficaz, trazer diferenciais competitivos para a empresa, evidenciar erros ou falhas e indicar os melhores caminhos para o desenvolvimento de soluções.

Com a pesquisa todas as hipóteses puderam ser testadas, mas das 3 propostas apenas uma pode ser comprovada que conhecer uma ferramenta de gestão não é sinônimo de uso dela.

Outro resultado relevante obtido pela pesquisa foi que 7% dos empresários conhecem as ferramentas, não a estudaram, porém as usam, apesar de ser um número pequeno de empresários isso mostra que, os empresários que estiverem preocupados com o curso da empresa, aquele que está em busca de melhores resultados ou até mesmo como ganhar diferenciais competitivos frente a um mercado em constate mutações, tem à sua disposição ferramentas qualitativas e quantitativas para isso, e independente de sua formação, ou classe social, são ferramentas de fácil entendimento e aplicabilidade.

Como se pôde ver nos resultados obtidos, as ferramentas qualitativas e quantitativas não são tão exploradas, frente aos benefícios que são capazes de trazer. Sugere-se, portanto, seguir com esta pesquisa, a fim de conhecer um pouco mais do perfil do empresário, se as ferramentas aqui abordadas não são conhecidas por mais

de 50% dos empresários, então quais ferramentas são usadas? Entre aqueles que responderam que conhecem e usam as ferramentas e aqueles que não conhecem, quais estão a mais tempo no mercado? Indica-se também realizar estudos e análises do ponto de vista do empresário o que torna um planejamento estratégico eficiente, bem como os meios utilizados para torná-lo realidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHUJA, H. N. et. al. **Project Management: techniques in planning and Controlling Construction Projects**. New York: John Wiley & Sons, 1994.

ALMEIDA et al. **Planejamento ambiental**. Rio de Janeiro: Thex Editora, 1993.

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *The strategy processes*. Prentice-Hall, 1992.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BALM, J. **Benchmarking: um guia para o profissional tornar-se – e continuar sendo – o melhor dos melhores**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BOGAN, Christopher E. **Benchmarking, aplicações práticas e melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1996.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRAINSTORMING. **Método Grumbach de Gestão Estratégica**. Puma 4.0. Sistema de Planejamento Estratégico e Cenários Prospectivos. Curso Básico. Rio de Janeiro, RJ, 2008.

BRANDÃO, P. H.; GUIMARÃES, A. T. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, 2001.

BRYMAN, Alan. **Research Methods and Organization Studies**. Great Britain: Routledge, 1989.

Bunge, M. **La ciencia: su método y su filosofía**. Buenos Aires: Siglo Veinte. 1972.

CAMELO, Maria Amélia Barbosa; SILVA, Miriam Maria da Florêncio da. **Missão, visão e valores institucionais no cotidiano das organizações**. Recife: FSH, 2013.

CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem Organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Editora: Pioneira Administração e Negócios, 1999.

CERTO, Samuel C; PETER J.Paul. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, **Pedro Alcino**. **Metodologia Científica**. - 5ª ed São Paulo: Prentince Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas**, 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. RJ: Elsevier, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DORNELAS, J. ET AL. **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos**. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

FERNANDES, Bruno; BERTON, Luiz Haminton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo, Pioneira, 1997.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FONTOURA, B. B. F. **Mudanças de métodos de custeio e o impacto na informação gerencial**. Dissertação de Mestrado, FGV – RJ, 2009.

FONTOURA, Fernando. **Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio**. São Paulo: Atlas, 2013.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem de contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1975.

GIBBS, Graham R. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Kookman: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOCONDO, Francisco. **Ferramentas Básicas da Qualidade. Instrumentos para gerenciamento de processo e melhoria contínua**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2011.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1969.

GRUMBACH, R. J. S. **Cenários Prospectivos – A Chave para o Futuro: Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Ed. Catau, 1997.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart; SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 2ed. São Paulo, Atlas, 2002.

JUNG, Carlos F. **Metodologia para Pesquisa & Desenvolvimento: aplicado a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

KAPLAN, R.; COOPER, R. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

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

KASSAI, j. R.; KASSAI, S.; **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresariais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Marketing de A a Z**. São Paulo. Ed. Campus, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, J. **Curso de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCIAL, E. C., GRUMBACH, R. J. S. **Cenários Prospectivos – Como Construir um Futuro Melhor**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu., ROCHA, Wellington. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MEGGINSON, L. C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte e Ciência, 2001.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**, Porto alegre, Bookman, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de ser**

OHNO, T. **Sistema Toyota de Produção – Além da Produção em Larga Escala**, Porto Alegre, Editora Bookman, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial**. São Paulo, Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 18ª edição. SP; ATLAS, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégicos-Conceptos Metodologia e Práticas**. São Paulo. Atlas, 1999.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário**. São Paulo: Thomson, 2005. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.: **Vantagem Competitiva—criando e sustentando um desempenho superior**. 27ª Ed.: Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Elsevier Rio de Janeiro, 2004.

PÚBLIO, Marcelo A. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda**. São Paulo: Atlas, 2008.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho de Oliveira. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

RENDER, BARRY M; STAIR, RALPH M; HANNA, MICHAEL E. **Quantitative Analysis For Management**, 10ª Ed.: Porto Alegre: Artmed, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: editora Pearson Prentice Hall, 2009.

Rummel, J. F. **Introdução aos procedimentos de pesquisa em educação**. Porto Alegre, Globo, 1972.

SÁ, Antônio Lopes de. **Princípios fundamentais de contabilidade**. 2º ed. São SANTOS, Carlos H. S. CYRNE. **Desenvolvimento de produto: uma proposta**. Caxias: EDUCS, 2004

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SLACK, N.; CHAMNERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, V.L. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

Stewart, G. B. *The quest for value: a guide for senior managers*. New York: Harper Collins Publishers, 1990.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1995.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da UnB, 2001.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da Ciência**. 3.ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

Tzu, Sun. **A arte da Guerra**. São Paulo, Editora Martin Claret, 2006.

VASCONCELOS, Y.L. Ebitda – **Redescoberta do potencial informativo dos indicadores absolutos**. Revista do Conselho Regional do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, n. 102, 2001.

WERNKE, R. **Gestão de Custos: uma abordagem Prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.

XIMENES, Sérgio. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 2^oed., São Paulo: Ediouro, 2000.

BLOIS, H. D. **Proposta de um modelo de integração entre cenários prospectivos e dinâmica de sistemas através de uma agência de desenvolvimento para o setor calçadista**. 2006. 158 f. Tese (Doutorado em Engenharia). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

CORTEZ, Alexandre Schmidt. **Métodos de cenários prospectivos como ferramenta de apoio ao planejamento relativo a substituição do atual uso do solo por florestamento: estudo de caso: a bacia do Rio Ibicuí - RS**. 2007. 237 f. Tese (doutorado em engenharia). Programa de pós-graduação em engenharia agrícola, área de concentração em engenharia de água e solo, da Universidade Federal De Santa Maria, RS, 2007.

FRANCO, Fernando Leme. **Prospectiva estratégica: Uma metodologia para a construção do futuro**. 2007. 240 f. Tese (Doutorado em Engenharia). Programa de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, 2007

MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Planejando por Cenários Prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos**. 2004. 152 f. Tese (Doutorado em Engenharia). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PARIS, W. S., **Metodologia para identificação de causa raiz e solução de problemas complexos em processos industriais: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica. Curitiba: UFPR, 2003.

PINZAN, A. F. **Métodos de custeio e seus propósitos de uso: análise por meio de estudo de casos múltiplos**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação

em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

SALOTTI, B. **Divulgação voluntária da demonstração dos fluxos de caixa no mercado de capitais brasileiro.** Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000

WEISS, A.E. **Key business solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know.** Grã-Bretanha: Pearson Education Limited, 2011.

BISPO, P.; FELIPPE, M. I. **Avaliação 360 graus: um caminho para melhorar o desempenho.** Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3632&org=3>>. Acesso em 27/10/2018.

CASTILHO, A. P.; BORGES, N.R.M.; PEREIRA, V.T. Manual de metodologia científica. ILES –Itumbiara/GO – ULBRA. 2011. Disponível em: <<http://www.ulbraitumbiara.com.br/manumeto.pdf>>. Acesso em 27/10/2018.

GREENBERG. Fortune. Never Trust Anything That You Can't Pronounce. 1998. Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/06/22/244160/index.htm> Acesso em 30/10/2018.

PACHECO, D. **Estudos de administração judiciária: reflexões de magistrados sobre a gestão do Poder Judiciário.** Porto Alegre: HS Editora, 2009. Disponível em <<http://www.trt4.jus.br/ItemPortlet/download/9012/CadernoEJ-02.pdf#page=25>> Acesso em 30/10/2018.

PARIS, W. S. **Sistemas da qualidade: Material de Apoio.** Curitiba, 2002. Disponível em <<http://sites.uol.com.br/wsparis>> Acesso em 30/10/2018.

REYES A. E. L. **IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE QUALIDADE.** São Paulo: USP, 2000. Disponível em <<http://www.esalq.usp.br/qualidade/pagexp1.htm>>. Acesso em 30/10/2018.

ANEXOS

Anexo 1 – Proposta para a elaboração do questionário



Netquest Brasil
 Rua Artur de Azevedo, 1767, cj. 177
 Sao Paulo
 Brazil

Aos cuidados de
 Ana Paula Scatina
 Ana Paula Scatina (Brazil)
 Brasil

Em sua proposta trabalharam
 Patricia Boccuzzi (Account manager)
 Gabriela Duwe Apolinario (Quotation manager)

Referência: ANPABR_164616
 Data: 13-03-2019

Estimado, anexamos a proposta solicitada. Para aceitar esta proposta ou qualquer esclarecimento, escreva a pboccuzzi@netquest.com

O PROJETO CONSISTE EM...

Tema ANPABR_164609 - TCC
Descrição Brasil
 Homens e Mulheres
 de 18 anos ou mais, de todas as classes sociais.
 Que minimamente tenham ensino médio incompleto e sejam empresários(as)

 Cotas não cruzadas de:
 Macro-região
 Sexo
 Idade

 IR genpop:8% (amostra 100% perfilada)
 Lot: 3 min
 N: 200

Se a incidência final do estudo é de 20% inferior à estimada ou a duração é 20% superior, Netquest reserva o direito de modificar a viabilidade e os custos do projecto, ajustando-os à incidência real. Por padrão, Netquest não aplicará cotas a não ser que o cliente a especifique em sua proposta

PROPOSTA ECONÔMICA

Serviços de programação			
Serviços	Características	CPI	Preço
Online survey - scripting & hosting	LOI: 3 min / Completes: 0		R\$0,00
Serviços amostrais			
Serviços	Características	CPI	Preço
AD-hoc amostra	Brasil / Target: Geral / Completes: 200 / LOI: 3 min / IR: 8.00%		R\$0,00
Project management			
Serviços	Características	CPI	Preço
Minimum fee	Minimum Fee		R\$1.800,00
		Total opção (BRL)	R\$2.099,12
		Impostos (BRL)	R\$299,12
		Total sem impostos (BRL)	R\$1.800,00

TEMPO ESTIMADO DE EXECUÇÃO

Programação do questionário	2-2 dias úteis
Trabalho de Campo	3-4 dias úteis
Entrega de resultados	Em menos de 24h desde a finalização em campo

Considera-se como data de início do projeto a data de recepção do questionário definitivo e de todo o material associado (imagens, vídeos, etc.) Se o questionário online é proporcionado pelo cliente, será considerado como a data de início de campo o dia em que os "links" forem entregues. Estes tempos são estimados. Uma vez aprovado, os tempos exatos serão acordados com o responsável do projeto. A Netquest poderá reduzir ou ampliar o tempo dedicado a cada uma das tarefas, com o objetivo de cumprir com o total do tempo estimado.



Netquest está certificada com a norma ISO26362

A forma como o painel capta, pesquisa e incentiva é fundamental para a viabilidade dos dados que você obtém. Na Netquest nos preocupamos por cada detalhe, pensando em você. Por isso somos o único painel de América Latina, Portugal e Espanha certificado com a ISO26362, a norma específica para Access Panels Online.

Outros produtos Netquest que podem ser do seu interesse

CONDIÇÕES GERAIS

A aceitação do projeto, se emitirá a fatura correspondente por cada onda em si, que deverá ser liquidada dentro dos 30 dias seguintes à data de sua emissão.

Tratamento de dados, confidencialidade e responsabilidade da Netquest

equipe a seu serviço ou qualquer outra pessoa que intervenha na prestação dos serviços objetos deste Contrato, estão obrigados a guardar a mais restrita confidencialidade sobre quaisquer dados ou informações da outra parte a que tenham acesso ou conhecimento com motivo ou na ocasião da prestação dos serviços contratados e especialmente toda aquela relativa à metodologias, produtos, aplicações informáticas ou atividades comerciais de cliente, de quaisquer instituições de seu Grupo ou empregados.

Todos os dados das pesquisas obtidos com este questionário serão propriedade da empresa cliente não podendo ser empregados pela Netquest para nenhum outro fim, nem ser entregues à pessoa alheia ao cliente, salvo por seu expresso consentimento. Igualmente, Netquest se compromete a não divulgar a informação complementar que o cliente tenha proporcionado para terminar a pesquisa. Os empregados da Netquest estão obrigados a assinar um documento que garante que todos os dados que manipulem sobre o cliente, tanto de empresas como de particulares, assim como a informação obtida mediante as ferramentas de software com as quais trabalham e das pesquisas online ou outros procedimentos, serão utilizados única e exclusivamente para os fins que determine o cliente, e em nenhum caso poderão ser objeto de transmissão, compra, venda a terceiros ou uso ilícito dos mesmos por parte de tais empregados.

A informação confidencial com que se trabalha, como também as bases de dados de qualquer tipo como o know-how (forma de trabalhar e ideias exclusivas) sobre produtos e serviços, será considerada como segredo profissional e portanto será tratada seguindo a lei e estará proibida sua difusão a terceiros a menos que exista um documento do cliente - por escrito e assinado, com tais permissões. A informação que se classifica como "informação confidencial" não poderá ser reproduzida ou copiada a menos que se obtenha o consentimento prévio e escrito da parte que haja dado a conhecer. A empresa cliente junto a Netquest garante que o tratamento de dados pessoais se efetuará cumprindo a lei, e ambas partes assumirão a responsabilidade que pode derivar do uso desses dados, respondendo igualmente às demandas e consequências econômicas, que pelos danos e prejuízos podem causar às pessoas entrevistadas.

NETQUEST garante que proporcionará os serviços do presente contrato com a diligência e com os devidos cuidados. No caso de que a NETQUEST, pela razão que for, deixar de ser capaz de prestar os serviços deste contrato, o cliente poderá solicitar a resolução e a indenização por danos e prejuízos causados pelo cessar dos serviços mencionados a NETQUEST. Sem prejuízo de anterior, nenhuma das partes será responsável frente a qualquer atraso no cumprimento de suas obrigações se o motivo do atraso for de força maior.

Proteção de dados

Nos estudos em que o Cliente queira saber a opinião dos painelistas da Netquest: A Netquest garante ao cliente que conta com o consentimento informado dos seus painelistas para participar em estudos de mercado e que atua em conformidade com as disposições legais em vigor relativas à proteção de dados.

Em estudos pontuais em que o Cliente aceda a informação pessoal dos painelistas que os identifique, o Cliente compromete-se a não usar a referida informação para fins diferentes dos estabelecidos por mútuo acordo, a protegê-la através de medidas de segurança técnicas e organizativas, e a destruí-la após a prestação do serviço.

Nos estudos em que, com o fim de realizar um inquérito, o Cliente permitir à Netquest o acesso aos dados pessoais dos quais é responsável: A Netquest, encarregue do tratamento da informação, compromete-se a não usar os referidos dados pessoais para fins diferentes dos estabelecidos por mútuo acordo, a protegê-la através de medidas de segurança técnicas e organizativas, e a destruí-la após a prestação do serviço.

Para a eventualidade de que o Cliente dê um uso indevido, qualquer que seja a sua natureza, aos dados pessoais que tiver obtido a partir da sua relação com a Netquest, a Netquest reserva-se o direito de exercer todas as ações legais ao seu dispor para restaurar o prejuízo sofrido ou o que possa vir a sofrer, tanto o próprio como o que afete os seus painelistas ou quaisquer terceiros que possam estar envolvidos.

Para qualquer questão relacionada com a proteção de dados, escreva para: privacy@netquest.com

Supervisão

Os painelistas serão supervisionados em cada estudo, mediante a comparação dos dados do perfil do painalista, e dados do próprio questionário, sempre que a Netquest seja responsável pela programação e hospedagem do questionário.

Períodos de retenção

Os registros primários se guardarão por um período de 12 meses, e os registros secundários por um período de 36 meses. Uma vez entregue os resultados do estudo, o cliente terá o prazo de três meses para tirar dúvidas sobre os dados entregues.

Normas e códigos éticos

Esta proposta cumpre os requisitos da norma ISO 26362:2009 "Access panels in market, opinion and social research". A Netquest cumpre o Código Internacional ICC/Esomar sobre a Investigação Social e de Mercados (ICC/ESOMAR International Code on Marketing and Social Research). Este Código está disponível na página web www.esomar.org

Custos de Cancelamento

Se o projeto aceito for cancelado ou mudarem as condições do mesmo, deve-se aplicar as seguintes taxas:

* Projeto cancelado sem haver enviado questionário para a Netquest para programar: R\$ 750,00 de custos de administração.

* Projeto cancelado uma vez começada a programação (questionário enviado a Netquest para programar): R\$ 1.500,00 de administração + R\$ 1.500,00 de programação.

* Projeto cancelado uma vez enviado a campo: total do preço orçado. Em caso de haver vários cenários de preços em função da incidência, Netquest faturará o de menor valor de acordo com o número de e-mails enviados.

* Se aplicará um custo administrativo se uma vez no campo o projeto volte inviável, ou se houver menos completos que o necessário, e não cobrimos nossos custos mínimos.

O presente contrato será aperfeiçoado no momento em que a Netquest tenha constância da aceitação do mesmo pelo cliente e comunicado por e-mail anexando este documento.

Faturamento parcial

Netquest reserva-se o direito de faturar o trabalho realizado se o mesmo for interrompido ou cancelado, mesmo que parcialmente, por qualquer motivo. O Cliente deverá compensar a Netquest por todos os gastos incorridos (em forma pró rateada) por todo o trabalho realizado por Netquest até a data efetiva da parada ou cancelamento, no prazo de até trinta (30) dias a partir do recebimento da fatura.

Dever de sigilo

A Netquest, assim como o pessoal ao seu serviço e qualquer outra pessoa envolvida na prestação de serviços objeto do presente contrato, está obrigada a manter absoluta confidencialidade sobre quaisquer dados ou informações da outra parte à qual tenha acesso ou conhecimento por motivo da prestação dos serviços, especialmente no que diz respeito a metodologias, produtos, aplicações informáticas e atividades comerciais do Cliente.

Toda a informação recolhida nos inquéritos no decorrer dos projetos será da propriedade do Cliente, e não pode ser usada pela Netquest nem entregue a gente alheia ao Cliente.

PARA ACEITAÇÃO DESTES ORÇAMENTO (ANPABR_164616) , POR FAVOR, COMUNICAR POR E-MAIL À PESSOA RESPONSÁVEL PELO PROJETO: Patricia Boccuzzi (pboccuzzi@netquest.com)

Anexo 2 – Questionário

Gênero: Feminino Masculino

Idade: 18-24 25-34 35-44 44+

Em qual região do Brasil você reside?

Norte Nordeste Sul Sudeste Centro-oeste

Qual é a sua escolaridade?

Ensino Médio incompleto Ensino Médio completo

Ensino Superior incompleto Ensino Superior completo

Pós / MBA Mestrado / doutorado

Você é empresário?

SIM NÃO

**** se responder que não é empresário, finalizar a pesquisa.**

Considerando sua situação atual, sua empresa está:

Ativa Inativa

Quanto ao seu conhecimento em ferramentas qualitativas de análises, planejamento e gestão, você diria que...

Ferramentas	Conheço, estudei e uso	Conheço, não estudei e uso	Conheço, estudei e não uso	Conheço, não estudei e não uso	Não conheço
Missão, visão e valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análise de SWOT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As Cinco Forças de Porter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estratégias competitivas genéricas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação de desempenho 360°	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Método de Grumbach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business Model Canvas – BMC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Balanced Scorecard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PDCA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brainstroming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diagrama de Ishikawa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5W2H	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análise dos 5 Porquês	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matriz de Crescimento e Participação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matriz de Ansoff	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matriz de Importância e Desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quanto ao seu conhecimento em ferramentas quantitativas de análises, planejamento e gestão, você diria que...

Ferramentas	Conheço, estudei e uso	Conheço, não estudei e uso	Conheço, estudei e não uso	Conheço, não estudei e não uso	Não conheço
Custeio por absorção parcial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Custeio pleno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Custeio variável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Custeio ABC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ponto de equilíbrio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ROI - Return on Investment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ROE - Return on Equity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EBITDA - <i>Earning before interest, taxes, depreciation and amortization</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NOPAT - <i>Net Operating Profit After Taxes</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 3 – Metodologia de classificação econômica



Crítério Brasil 2015 e atualização da distribuição de classes para 2016

A metodologia de desenvolvimento do Critério Brasil que entrou em vigor no início de 2015 está descrita no livro *Estratificação Socioeconômica e Consumo no Brasil* dos professores Wagner Kamakura (Rice University) e José Afonso Mazzon (FEA /USP), baseado na Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) do IBGE.

A regra operacional para classificação de domicílios, descrita a seguir, resulta da adaptação da metodologia apresentada no livro às condições operacionais da pesquisa de mercado no Brasil.

As organizações que utilizam o Critério Brasil podem relatar suas experiências ao Comitê do CCEB. Essas experiências serão valiosas para que o Critério Brasil seja permanentemente aprimorado.

A transformação operada atualmente no Critério Brasil foi possível graças a generosa contribuição e intensa participação dos seguintes profissionais nas atividades do comitê:

Luis Pilli (Coordenador) - LARC Pesquisa de Marketing
Bianca Ambrósio -TNS
Bruna Suzzara – IBOPE Inteligência
Marcelo Alves - Nielsen
Margareth Reis – GFK
Paula Yamakawa – IBOPE Inteligência
Renata Nunes - Data Folha
Sandra Mazzo - Ipsos
Tatiana Wakaguri – Kantar IBOPE Media

A ABEP, em nome de seus associados, registra o reconhecimento e agradece o envolvimento desses profissionais.

SISTEMA DE PONTOS

Variáveis

	Quantidade				
	0	1	2	3	4 ou +
Banheiros	0	3	7	10	14
Empregados domésticos	0	3	7	10	13
Automóveis	0	3	5	8	11
Microcomputador	0	3	6	8	11
Lava louca	0	3	6	6	6
Geladeira	0	2	3	5	5
Freezer	0	2	4	6	6
Lava roupa	0	2	4	6	6
DVD	0	1	3	4	6
Micro-ondas	0	2	4	4	4
Motocicleta	0	1	3	3	3
Secadora roupa	0	2	2	2	2

Grau de instrução do chefe de família e acesso a serviços públicos

Escolaridade da pessoa de referência		
Analfabeto / Fundamental I incompleto	0	
Fundamental I completo / Fundamental II incompleto	1	
Fundamental II completo / Médio incompleto	2	
Médio completo / Superior incompleto	4	
Superior completo	7	
Serviços públicos		
	Não	
	Sim	
Água encanada	0	4
Rua pavimentada	0	2

Distribuição das classes para 2016

As estimativas do tamanho dos estratos atualizados referem-se ao total Brasil e resultados das Macro Regiões, além do total das 9 Regiões Metropolitanas e resultados para cada uma das RM's (Porto Alegre, Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Salvador, Recife e Fortaleza).

As estimativas são baseadas em estudos probabilísticos do Datafolha, IBOPE Inteligência, GFK, IPSOS e Kantar IBOPE Media (LSE). O perfil da classe é domiciliar.

Classe	Brasil	Sudeste	Sul	Nordeste	Centro Oeste	Norte
A	2,9%	3,6%	3,4%	1,4%	4,2%	1,8%
B1	5,0%	6,2%	6,2%	2,7%	5,3%	3,4%
B2	17,3%	21,0%	20,6%	10,5%	18,7%	11,7%
C1	22,2%	25,3%	28,0%	15,1%	23,0%	17,9%
C2	25,6%	25,4%	24,8%	25,6%	27,5%	26,3%
D-E	27,0%	18,5%	17,0%	44,7%	21,3%	38,9%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Classe	9RM's	POA	CWB	SP	RJ	BH	BSB	SSA	REC	FOR
A	4,3%	3,7%	5,4%	4,8%	3,5%	3,5%	9,9%	4,1%	2,0%	3,4%
B1	6,6%	6,5%	8,2%	7,5%	5,9%	5,7%	9,6%	5,2%	4,4%	4,3%
B2	19,5%	20,7%	24,3%	23,1%	17,5%	18,4%	22,0%	13,8%	13,2%	12,8%
C1	24,3%	27,0%	27,6%	28,4%	23,2%	24,0%	22,0%	18,1%	16,7%	15,0%
C2	25,9%	27,0%	22,8%	25,0%	26,6%	27,5%	21,7%	28,5%	28,5%	26,1%
D-E	19,4%	15,1%	11,7%	11,2%	23,3%	20,9%	14,8%	30,3%	35,2%	38,4%
TOTAL	100%									

Cortes do Critério Brasil

Classe	Pontos
A	45 - 100
B1	38 - 44
B2	29 - 37
C1	23 - 28
C2	17 - 22
D-E	0 - 16

Estimativa para a Renda Média Domiciliar para os estratos do Critério Brasil

Abaixo são apresentadas as estimativas de renda domiciliar mensal para os estratos socioeconômicos. Os valores se baseiam na PNAD 2014 e representam aproximações dos valores que podem ser obtidos em amostras de pesquisas de mercado, mídia e opinião. A experiência mostra que a variância observada para as respostas à pergunta de renda é elevada, com sobreposições importantes nas rendas entre as classes. Isso significa que pergunta de renda não é um estimador eficiente de nível socioeconômico e não substitui ou complementa o questionário sugerido abaixo. O objetivo da divulgação dessas informações é oferecer uma ideia de característica dos estratos socioeconômicos resultantes da aplicação do Critério Brasil.

Estrato Sócio Econômico	Renda média Domiciliar
A	20.888
B1	9.254
B2	4.852
C1	2.705
C2	1.625
D-E	768
TOTAL	3.130

PROCEDIMENTO NA COLETA DOS ITENS

É importante e necessário que o critério seja aplicado de forma uniforme e precisa. Para tanto, é fundamental atender integralmente as definições e procedimentos citados a seguir.

Para aparelhos domésticos em geral:

Devem ser considerados todos os bens que estão dentro do domicílio em funcionamento (incluindo os que estão guardados) independente da forma de aquisição: compra, empréstimo, aluguel, etc. Se o domicílio possui um bem que emprestou a outro, este não deve ser contado pois não está em seu domicílio atualmente. Caso não estejam funcionando, considere apenas se tiver intenção de consertar ou repor nos próximos seis meses.

Banheiro

O que define o banheiro é a existência de vaso sanitário. Considerar todos os banheiros e lavabos com vaso sanitário, incluindo os de empregada, os localizados fora de casa e os da(s) suíte(s). Para ser considerado, o banheiro tem que ser privativo do domicílio. Banheiros coletivos (que servem a mais de uma habitação) não devem ser considerados.

Empregados Domésticos

Considerar apenas os empregados mensalistas, isto é, aqueles que trabalham pelo menos cinco dias por semana, durmam ou não no emprego. Não esqueça de incluir babás, motoristas, cozinheiras, copeiras, arrumadeiras, considerando sempre os mensalistas.

Note bem: o termo empregado mensalista se refere aos empregados que trabalham no domicílio de forma permanente e/ou contínua, pelo menos cinco dias por semana, e não ao regime de pagamento do salário.

Automóvel

Não considerar táxis, vans ou pick-ups usados para fretes, ou qualquer veículo usado para atividades profissionais. Veículos de uso misto (pessoal e profissional) não devem ser considerados.

Microcomputador

Considerar os computadores de mesa, laptops, notebooks e netbooks. Não considerar: calculadoras,

agendas eletrônicas, tablets, palms, smartphones e outros aparelhos.

Lava-Louça

Considere a máquina com função de lavar as louças.

Geladeira e Freezer

No quadro de pontuação há duas linhas independentes para assinalar a posse de geladeira e freezer respectivamente. A pontuação será aplicada de forma independente:

Havendo uma geladeira no domicílio, serão atribuídos os pontos (2) correspondentes a posse de geladeira; Se a geladeira tiver um freezer incorporado – 2ª porta – ou houver no domicílio um freezer independente serão atribuídos os pontos (2) correspondentes ao freezer. Dessa forma, esse domicílio totaliza 4 pontos na soma desses dois bens.

Lava-Roupa

Considerar máquina de lavar roupa, somente as máquinas automáticas e/ou semiautomática. O tanquinho NÃO deve ser considerado.

DVD

Considere como leitor de DVD (Disco Digital de Vídeo ou Disco Digital Versátil) o acessório doméstico capaz de reproduzir mídias no formato DVD ou outros formatos mais modernos, incluindo videogames, computadores, notebooks. Inclua os aparelhos portáteis e os acoplados em microcomputadores. Não considere DVD de automóvel.

Micro-ondas

Considerar forno micro-ondas e aparelho com dupla função (de micro-ondas e forno elétrico).

Motocicleta

Não considerar motocicletas usadas exclusivamente para atividades profissionais. Motocicletas apenas para uso pessoal e de uso misto (pessoal e profissional) devem ser consideradas.

Secadora de roupas

Considerar a máquina de secar roupa. Existem máquinas que fazem duas funções, lavar e secar. Nesses casos, devemos considerar esse equipamento como uma máquina de lavar e como uma secadora.

Modelo de Questionário sugerido para aplicação

P.XX Agora vou fazer algumas perguntas sobre itens do domicílio para efeito de classificação econômica. Todos os itens de eletroeletrônicos que vou citar devem estar funcionando, incluindo os que estão guardados. Caso não estejam funcionando, considere apenas se tiver intenção de consertar ou repor nos próximos seis meses.

INSTRUÇÃO: Todos os itens devem ser perguntados pelo entrevistador e respondidos pelo entrevistado.

Vamos começar? No domicílio tem _____ (LEIA CADA ITEM)

ITENS DE CONFORTO	NÃO POSSUI	QUANTIDADE QUE POSSUI			
		1	2	3	4+
Quantidade de automóveis de passeio exclusivamente para uso particular					
Quantidade de empregados mensalistas, considerando apenas os que trabalham pelo menos cinco dias por semana					
Quantidade de máquinas de lavar roupa, excluindo tanquinho					
Quantidade de banheiros					
DVD, incluindo qualquer dispositivo que leia DVD e desconsiderando DVD de automóvel					
Quantidade de geladeiras					
Quantidade de <i>freezers</i> independentes ou parte da geladeira duplex					
Quantidade de microcomputadores, considerando computadores de mesa, laptops, notebooks e netbooks e desconsiderando tablets, palms ou smartphones					
Quantidade de lavadora de louças					
Quantidade de fornos de micro-ondas					
Quantidade de motocicletas, desconsiderando as usadas exclusivamente para uso profissional					
Quantidade de máquinas secadoras de roupas, considerando lava e seca					

A água utilizada neste domicílio é proveniente de?	
1	Rede geral de distribuição
2	Poço ou nascente
3	Outro meio

Considerando o trecho da rua do seu domicílio, você diria que a rua é:	
1	Asfaltada/Pavimentada
2	Terra/Cascalho

Qual é o grau de instrução do chefe da família? Considere como chefe da família a pessoa que contribui com a maior parte da renda do domicílio.

Nomenclatura atual	Nomenclatura anterior
Analfabeto / Fundamental I incompleto	Analfabeto/Primário Incompleto
Fundamental I completo / Fundamental II incompleto	Primário Completo/Ginásio Incompleto
Fundamental completo/Médio incompleto	Ginásio Completo/Colegial Incompleto
Médio completo/Superior incompleto	Colegial Completo/Superior Incompleto
Superior completo	Superior Completo

OBSERVAÇÕES IMPORTANTES

Este critério foi construído para definir grandes classes que atendam às necessidades de segmentação (por poder aquisitivo) da grande maioria das empresas. Não pode, entretanto, como qualquer outro critério, satisfazer todos os usuários em todas as circunstâncias. Certamente há muitos casos em que o universo a ser pesquisado é de pessoas, digamos, com renda pessoal mensal acima de US\$ 30.000. Em casos como esse, o pesquisador deve procurar outros critérios de seleção que não o CCEB.

A outra observação é que o CCEB, como os seus antecessores, foi construído com a utilização de técnicas estatísticas que, como se sabe, sempre se baseiam em coletivos. Em uma determinada amostra, de determinado tamanho, temos uma determinada probabilidade de classificação correta, (que, esperamos, seja alta) e uma probabilidade de erro de classificação (que, esperamos, seja baixa).

Nenhum critério estatístico, entretanto, tem validade sob uma análise individual. Afirmarções frequentes do tipo "... conheço um sujeito que é obviamente classe D, mas pelo critério é classe B..." não invalidam o critério que é feito para funcionar estatisticamente. Servem, porém, para nos alertar, quando trabalhamos na análise individual, ou quase individual, de comportamentos e atitudes (entrevistas em profundidade e discussões em grupo respectivamente). Numa discussão em grupo um único caso de má classificação pode pôr a perder todo o grupo. No caso de entrevista em profundidade os prejuízos são ainda mais óbvios. Além disso, numa pesquisa qualitativa, raramente uma definição de classe exclusivamente econômica será satisfatória.

Portanto, é de fundamental importância que todo o mercado tenha ciência de que o CCEB, ou qualquer outro critério econômico, não é suficiente para uma boa classificação em pesquisas qualitativas. Nesses casos deve-se obter além do CCEB, o máximo de informações (possível, viável, razoável) sobre os respondentes, incluindo então seus comportamentos de compra, preferências e interesses, lazer e hobbies e até características de personalidade.

Uma comprovação adicional da adequação do Critério de Classificação Econômica Brasil é sua discriminação efetiva do poder de compra entre as diversas regiões brasileiras, revelando importantes diferenças entre elas.