



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



RAFAEL MINGOTTI

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO NO
PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL DE ACORDO COM OS
JOVENS EMPRESÁRIOS DE PATO BRANCO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2017

RAFAEL MINGOTTI

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO NO
PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL DE ACORDO COM OS
JOVENS EMPRESÁRIOS DE PATO BRANCO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador(a): Prof. Dr. Luiz F. Casagrande

**PATO BRANCO
2017**



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Monografia

Análise da Importância das Ferramentas de Gestão no Processo de Gestão Empresarial de Acordo com os Jovens Empresários de Pato Branco.

Nome do aluno: Rafael Mingotti

Esta monografia de especialização foi apresentada às 21 horas e 30 minutos, do dia 18 de abril de 2017, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

(Aprovado, Aprovado com restrições, ou Reprovado).

Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande
Orientador

Prof^a. Ma. Luciane Dagostini
Avaliador - UTFPR

Prof. Dr. Eliandro Schvirck
Avaliador UTFPR

Dedico a minha mãe, Tânia, a meu pai, Valcenir, a minha irmã Raquel e nossos amigos mais fiéis, Ramist e Bolt, pelo amor, apoio, carinho, direcionamento e horas felizes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida, pessoas de excelente coração, sempre me apoiando, que nunca deixaram de acreditar em mim e no meu potencial, que mesmo quando por alguns momentos eu possa ter deixado de crer, eles estiveram comigo dispostos a ajudar com suas palavras de apoio e uma mão nas costas impulsionando-me para frente.

Agradeço aos meus amigos Letícia Bernardi Tumelero, Jocelaine Mezomo, Ethel Cristina Neis Colla, Lucas Bett e Daniel Sanagiotto pela parceria, em sala de aula e também fora dela, as aulas acabaram, mas a amizade continuará e prosperará. Que venham os casamentos, os chás de bebês e de beber, foram quase dois anos de parceria, apoio e trocas de conhecimento, fatores que considero terem sido determinantes para que nossas monografias de conclusão do Curso de Pós Graduação tenham sido entregues.

Agradeço a Maria Salete Schutt, Luana Varaschim Perin, Paloma Vanin Marcante, Jessica Klemm Nuernberg e Raquel Stefani Mingotti por suas contribuições para a conclusão deste trabalho, mas agradeço principalmente pela amizade, apoio e paciência neste período de estudos.

À meu orientador professor Dr. Luiz F. Casagrande, pela orientação, disponibilidade, interesse, receptividade e prestabilidade com que me ajudou.

Aos professores do curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira da UTFPR, *Câmpus* Pato Branco, que dispuseram de tempo e dedicação para dividir seu conhecimento e iluminar este estudante e demais colegas.

Aos trinta e quatro jovens empresários de Pato Branco associados à ACEPB, que cederam tempo para responder esta pesquisa, sem vocês este trabalho não teria acontecido, muito obrigado.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“A vida é feita de escolhas, quando você dá um passo à frente, inevitavelmente alguma coisa fica para trás.”
(Caio Fernando Abreu)

RESUMO

MINGOTTI, Rafael. ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO NO PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL DE ACORDO COM OS JOVENS EMPRESÁRIOS DE PATO BRANCO, 2017. 79 Páginas. Monografia Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017.

Este trabalho teve como objetivo fazer uma pesquisa exploratória para identificar se os jovens empresários de Pato Branco – PR, associados à Associação Empresarial de Pato Branco – ACEPB, possuem conhecimento de ferramentas de gestão empresarial. A metodologia utilizada foi dividida em duas fases. Na primeira fase, fez-se a revisão na literatura especializada, buscando identificar as características das ferramentas de gestão empresarial mais utilizadas e estudadas por autores e gestores de referência no meio. Na segunda fase, fez-se uma pesquisa com os jovens empresários de Pato Branco – PR, associados à ACEPB. Dentre os principais fatores estudados, está a análise da existência do conhecimento, por parte do jovem, acerca de ferramentas que podem ser utilizadas para a gestão empresarial, e a verificação do atual uso de ferramentas de gestão empresarial. Buscou-se identificar se os jovens estão dispostos a contratar consultoria externa para auxiliar na implantação de ferramentas de gestão empresarial e, ainda, buscou-se entender a importância percebida por parte dos jovens empresários quanto às ferramentas de gestão empresarial mais utilizadas. A análise dos dados foi qualitativa e também quantitativa. Os principais resultados alcançados indicam que a maioria dos jovens empresários de Pato Branco – PR, associados à ACEPB, dizem possuir conhecimento em ferramentas de gestão empresarial, também, a pesquisa apresentou um alto grau de concordância, por parte dos jovens empresários, quanto à importância do uso de ferramentas de gestão empresarial.

Palavras-chave: Ferramentas de gestão empresarial, Jovens, Empresários.

ABSTRACT

MINGOTTI, Rafael. ANALYSIS OF THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT TOOLS IN THE BUSINESS MANAGEMENT PROCESS IN ACCORDANCE WITH THE YOUNG ENTREPRENEURS OF PATO BRANCO, 2017. 79 Pages. Monografia Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017.

The objective of this work was to conduct an exploratory research to identify if the young entrepreneurs of Pato Branco - PR, associated to the Business Association of Pato Branco - ACEPB, have knowledge of business management tools. The methodology used was divided into two phases. In the first phase, a review was carried out in the specialized literature, aiming to identify the characteristics of the most used business management tools and studied by authors and managers of reference in the environment. In the second phase, a survey was carried out with young entrepreneurs from Pato Branco - PR, associated with ACEPB. Among the main factors studied is the analysis of the existence of knowledge about the tools that can be used for business management and the verification of the current use of business management tools. The goal was to identify whether young people are willing to hire external consultants to assist in the implementation of business management tools and also sought to understand the perceived importance of young entrepreneurs in the most commonly used business management tools. Data analysis was qualitative and quantitative. The main results indicate that most of the young entrepreneurs of Pato Branco - PR, associated with ACEPB, claim to have knowledge in business management tools, also, the research presented a high degree of agreement among young entrepreneurs about the importance of using tools Business management.

Keywords: Business management tools, Young people, Entrepreneurs

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Uso de ferramentas de gestão empresarial em 2014.....	16
Figura 02 – Ferramentas que tiveram mais uso no Brasil em 2003.....	17
Figura 03 – Top 10 Ferramentas de Gestão – Planejamento Estratégico.....	18
Figura 04 – Processos do planejamento estratégico.....	21
Figura 05 – Modelo SWOT de Chiavenato (2003).....	22
Figura 06 – Top 10 Ferramentas de Gestão – CRM.....	24
Figura 07 – Top 10 Ferramentas de Gestão – Missão, Visão e Valores.....	26
Figura 08 – Temas e subtemas do Perfil de valores agregados (PVA).....	28
Figura 09 – Top 10 Ferramentas de Gestão – <i>Benchmarking</i>	32
Figura 10 – Top 10 Ferramentas de Gestão – <i>Balanced Scorecard</i>	35
Figura 11 – Matérias-primas do BSC.....	37
Figura 12 – Quatro perspectivas do BSC.....	37
Figura 13 – Cálculo mensal do IRPF - Tabelas de incidência mensal, a partir do mês de abril do ano-calendário de 2015.....	50
Figura 14 – Rendimento nominal mensal domiciliar per capita da população residente, segundo as Unidades da Federação – 2016.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Missão, Visão e Valores.....	27
Quadro 2 – Mapa estratégico de cervejaria artesanal.....	39
Quadro 3 – Mapa estratégico de joalheria.....	40
Quadro 4 – Mapa estratégico de empresa de e-commerce.....	40
Quadro 5 – Área de Formação Superior X Área de Atuação Empresarial.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa Etária.....	47
Gráfico 2 – Gênero.....	47
Gráfico 3 – Escolaridade.....	48
Gráfico 4 – Renda Mensal.....	49
Gráfico 5 – Possui formação Superior?.....	51
Gráfico 6 – Área de formação.....	52
Gráfico 7 – A atuação profissional está ligada a sua área de formação acadêmica...	54
Gráfico 8 – Tempo trabalha na área.....	55
Gráfico 9 – Conhecimento em ferramentas de gestão empresarial.....	55
Gráfico 10 – Considera necessário fazer uso de ferramentas de gestão empresarial?.....	56
Gráfico 11 – Você acredita que o índice de sucesso corporativo pode estar ligado ao uso de ferramentas de gestão empresarial?.....	56
Gráfico 12 – Com o passar do tempo, você considera necessário implementar e/ou revisar as ferramentas de gestão empresarial utilizadas?.....	57
Gráfico 13 – Caso você já utilize ferramentas de gestão empresarial, com que frequência é medida a eficácia destas ferramentas em sua empresa?.....	57
Gráfico 14 – Em sua empresa, considera necessário utilizar de consultoria externa para aplicação de ferramentas de gestão empresarial?.....	58
Gráfico 15 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial da ferramenta Planejamento Estratégica.....	60
Gráfico 16 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial da ferramenta CRM.....	61
Gráfico 17 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial da ferramenta Estabelecer a Missão, Visão e Valores.....	62
Gráfico 18 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial da ferramenta Gestão Estratégica de Custos (GEC).....	63
Gráfico 19 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial da ferramenta <i>Benchmarking</i>	63
Gráfico 20 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial da ferramenta Balanced Scorecard.....	64
Gráfico 21 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial	65

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 OBJETIVO GERAL	14
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL	16
2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL	18
2.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.2.2 CRM - GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	23
2.2.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	25
2.2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.....	29
2.2.5 BENCHMARKING.....	32
2.2.6 BALANCED SCORECARD.....	34
3.0 METODOLOGIA	41
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	41
3.2 COLETA DE DADOS.....	42
3.3 QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	45
4.0 PESQUISA COM JOVENS EMPRESÁRIOS.....	46
4.1 COLETA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	47
4.1.2 PERFIL PROFISSIONAL DOS RESPONDENTES.....	51
4.1.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL	55
4.1.4 GRAU DE CONCORDÂNCIA QUANTO À IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO EMPRESARIAL DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL.....	59
5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66

1.0 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios no Brasil melhorou muito na última década e hoje o empreendedorismo é uma opção real de ocupação e renda para milhões de pessoas. O perfil do empresário brasileiro é hoje mais escolarizado e também mais jovem. De acordo com a pesquisa de Matos (2013), 50% dos empresários com até três anos e meio de atividade têm entre 18 e 34 anos. Pensando neste grupo de empresários, o presente estudo busca estudar e expor ferramentas úteis para a gestão empresarial.

Rigby e Bilodeau (2009), escrevem que ao longo das últimas décadas as ferramentas de gestão se tornaram comuns na vida das empresas, elas ajudam os executivos a atingirem seus objetivos, sejam eles aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade ou se planejar para o futuro.

Segundo Pinto (2009) *apud* Fernandes (2016), a gestão empresarial demanda de três ações específicas: planejamento, execução e controle. Para o autor, os gestores têm o papel de administrar, o que na verdade se constitui em planejar ações de controle de recursos, a partir de estratégias que são efetivadas a partir de conceitos e princípios.

Gitman (1997) *apud* Gazzoni (2003), relatam que o planejamento é uma parte essencial da estratégia de qualquer empresa, pois trata-se de um instrumento efetivo de controle devido à sua natureza tática e operacional.

Para Pinto (2009) *apud* Fernandes (2016), verifica-se uma crescente necessidade das empresas em buscar ferramentas que as auxiliem no planejamento e controle de seus recursos para que estes sejam usados de maneira adequada, a fim de garantir a atividade empresarial e alcançar o objetivo desejado. O sucesso empresarial demanda cada vez mais o uso de práticas apropriadas. A formalização do processo de planejamento auxilia na análise dos resultados obtidos e, ao mesmo tempo, fornece parâmetros confiáveis para a tomada de decisão.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O tema será a análise da utilização de ferramentas de gestão empresarial por jovens empresários de Pato Branco – PR, associados à Associação Empresarial de

Pato Branco – ACEPB. Como problema de pesquisa foi definida a seguinte questão: Qual a percepção dos jovens empresários de Pato Branco sobre a importância do uso de ferramentas de gestão na gestão de empresarial?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Fazer uma pesquisa exploratória para identificar se os jovens empresários de Pato Branco – PR, associados à Associação Empresarial de Pato Branco – ACEPB, possuem conhecimento de ferramentas de gestão empresarial.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as principais ferramentas de gestão empresarial na literatura.
- b) Identificar se os jovens empresários de Pato Branco – PR associados à ACEPB fazem uso de ferramentas de gestão empresarial.
- c) Identificar se os jovens empresários de Pato Branco – PR associados à ACEPB estão dispostos a contratar consultoria externa para auxiliar na implantação de ferramentas de gestão empresarial.
- d) Medir o grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial das principais ferramentas de gestão empresarial de acordo com os jovens empresários de Pato Branco – PR associados à ACEPB.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta monografia justifica-se na busca por descobrir se os jovens empresários de Pato Branco, associados à ACEPB, possuem características empreendedoras semelhantes às características dos jovens que empreendem no Brasil, pesquisa da Confederação Nacional dos Jovens Empresários – CONAJE de 2014, divulgada em

parceria com a Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, que diz que a maioria dos jovens que empreendem no Brasil é do sexo masculino, tem de 26 a 30 anos, possui curso superior completo, prefere abrir empresa no segmento de serviços.

Ainda, o estudo busca medir o conhecimento de ferramentas de gestão empresarial, a importância que dão para o uso das ferramentas e se acreditam que estas ferramentas podem lhes auxiliar no processo de gestão de suas empresas.

Segundo os estudos de Rigby e Bilodeau (2009), ao longo das últimas décadas as ferramentas de gestão tornaram-se comuns na vida das empresas. Os autores relatam que as ferramentas de gestão ajudam os executivos a atingirem seus objetivos, sejam eles aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade ou se planejar para o futuro.

Com consulta na literatura especializada, é disponibilizada uma síntese das principais ferramentas de gestão empresarial, ferramentas testadas e que auxiliam no processo de gestão. Pinto (2009) *apud* Fernandes (2016) apresentam que a gestão empresarial permite uma visão da empresa e do mercado em que atuam e é um grande avanço na prática administrativa para prever as dificuldades que podem surgir no futuro, bem como as formas de lidar com as incertezas.

Também, é disponibilizada uma pesquisa com jovens empresários de Pato Branco, permitindo ao meio acadêmico o questionamento dos métodos, além da busca por aprimorar as informações aqui apresentadas.

Ao meio empresarial, esta monografia contribui com a análise, sintetização e apresentação das principais ferramentas de gestão utilizadas por altos executivos. Buscou-se, principalmente, contribuir com o sucesso dos jovens empresários de Pato Branco, uma vez que estes enfrentam diversos desafios para manter-se no mercado, alcançar seus objetivos e gerir suas empresas de maneira eficaz e lucrativa.

Por fim, do ponto de vista pessoal, este trabalho tornou-se importante para o pesquisador pela oportunidade de aplicar métodos e conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira, agregando experiência, aprimorando o conhecimento, tanto pessoal como profissional, principalmente no que se refere às ferramentas de gestão empresarial.

2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados dados encontradas na literatura especializada referentes ao uso de ferramentas de gestão empresarial por altos executivos e serão apresentadas as sínteses a cerca das ferramentas de gestão empresarial: Planejamento Estratégico; CRM - *Customer Relationship Management*; a definição da Missão, Visão e Valores; Gestão Estratégica de Custos; a ferramenta *Benchmarking*; e a ferramenta *Balanced Scorecard*.

2.1 USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Segundo Rigby e Bilodeau (2015), consultores especializados em apoiar altos executivos e que realizam pesquisas para mensurar o uso e a satisfação quanto às ferramentas de gestão empresarial, o uso de ferramentas de gestão empresarial vem crescendo, tanto em quantidade de ferramentas utilizadas por empresas, quanto por número de empresas que utilizam.

A Figura 01 - Uso de ferramentas de gestão empresarial em 2014, apresenta os números da pesquisa de Rigby e Bilodeau (2015) com 1.067 executivos. Os executivos precisaram responder quais ferramentas de gestão empresarial utilizaram em 2014.

CRM	46%*
Benchmarking	44%*
Employee Engagement Surveys	44%*
Strategic Planning	44%*
Outsourcing	41%*
Balanced Scorecard	38%*
Mission and Vision Statements	38%*
Supply Chain Management	36%*
Change Management Programs	34%*
Customer Segmentation	30%
Big Data Analytics	29%
Core Competencies	29%
Total Quality Management	29%
Mergers and Acquisitions	28%

Figura 01 – Uso de ferramentas de gestão empresarial em 2014
 FONTE: Rigby e Bilodeau (2015)

Das ferramentas pesquisadas, o topo da lista é composto por ferramentas bastante conhecidas, 46% disseram utilizar da ferramenta CRM - Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, ferramentas de gestão que será apresentada neste estudo, ainda, 44% dos executivos entrevistados utilizam das ferramentas *Benchmarking* e Planejamento Estratégico, que também serão abordadas por este trabalho.

Na pesquisa de Rigby (2003), é percebido um aumento significativo do uso de ferramentas, inclusive no Brasil, como pode ser visto na Figura 02 – Ferramentas que tiveram mais uso no Brasil em 2003, com a maior concentração em ferramentas já exaustivamente testadas e verdadeiras provedoras de direção como Planejamento Estratégico, *Benchmarking*, e Missão, Visão e Valores.

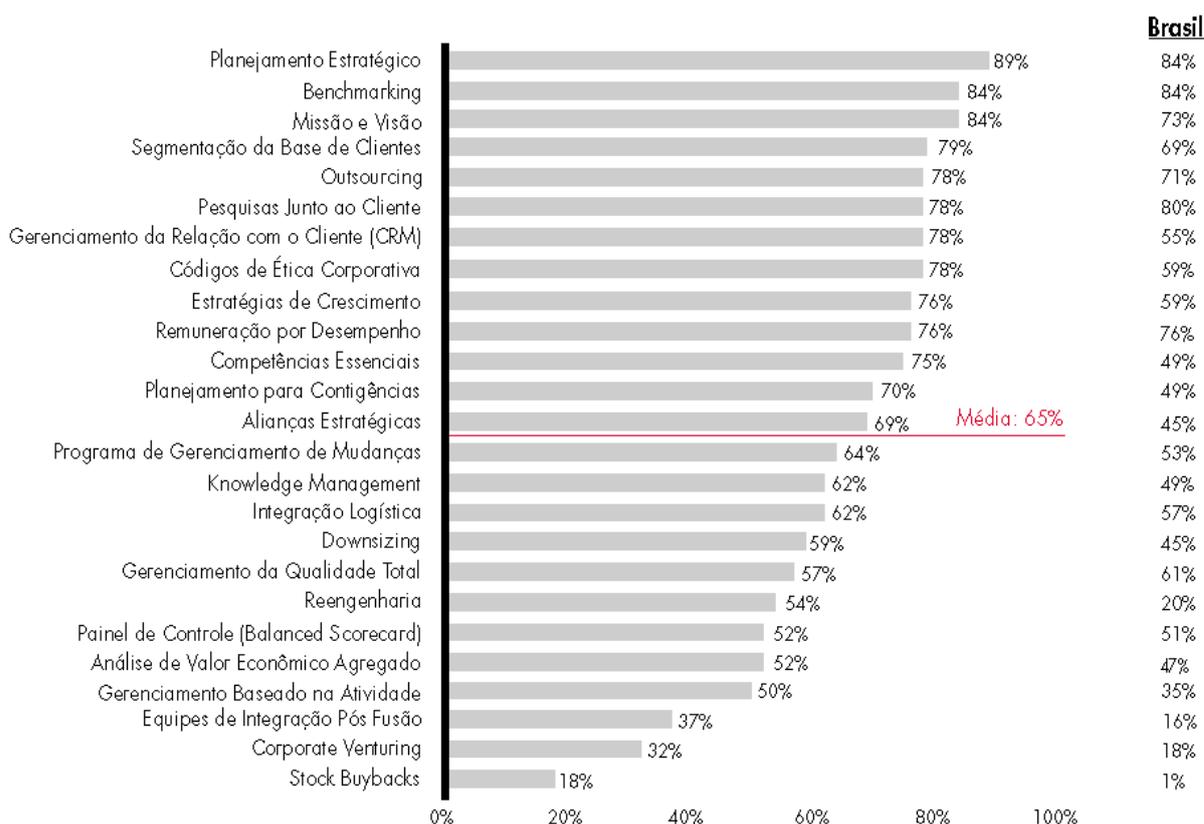


Figura 02 – Ferramentas que tiveram mais uso no Brasil em 2003

Fonte: Rigby (2003).

Rigby (2003) relata a importância da escolha da ferramenta certa para o modelo de negócios. O autor escreve “Você não usaria uma chave inglesa para bater um prego”.

Ainda, segundo Rigby (2003), os gerentes precisam de um sistema racional para selecionar, implementar e integrar as ferramentas e técnicas apropriadas às suas empresas. Antes de aprovar a adoção de uma ferramenta, os executivos devem se certificar que a mesma irá ajudá-los a identificar as necessidades dos clientes até então não supridas, construir habilidades diferenciadas, explorar as vulnerabilidades dos concorrentes ou desenvolver estratégias inovadoras.

2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL

2.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo a pesquisa de Rigby et. al. (2015), Top 10 Ferramentas de Gestão, que recebeu no ano de 2015 o total de 1.067 respostas para a *survey* realizada com executivos de companhias da América do Norte, Europa, Ásia, África, Oriente Médio, México e do Brasil, o Planejamento Estratégico foi uma das ferramentas de gestão mais utilizadas no ano de 2014, estando entre as ferramentas líderes de preferência destes gestores conforme pode ser visto na Figura 03.

2000	2006	2010	2012	2014
① Strategic Planning	① Strategic Planning	① Benchmarking	① Strategic Planning	① CRM
② Mission & Vision Statements	② CRM	② Strategic Planning	② CRM	② Benchmarking
③ Benchmarking	③ Customer Segmentation	③ Mission and Vision Statements	③ Employee Engagement Surveys	③ Employee Engagement Surveys
④ Outsourcing	④ Benchmarking	④ CRM	④ Benchmarking	④ Strategic Planning
⑤ Customer Satisfaction	⑤ Mission and Vision Statements	⑤ Outsourcing	⑤ Balanced Scorecard	⑤ Outsourcing
⑥ Growth Strategies	⑥ Core Competencies	⑥ Balanced Scorecard	⑥ Core Competencies	⑥ Balanced Scorecard
⑦ Strategic Alliances	⑦ Outsourcing	⑦ Change Management Programs	⑦ Outsourcing	⑦ Mission and Vision Statements
⑧ Pay-for-Performance	⑧ Business Process Reengineering	⑧ Core Competencies	⑧ Change Management	⑧ Supply Chain Management
⑨ Customer Segmentation	⑨ Scenario & Contingency Planning	⑨ Strategic Alliances	⑨ Supply Chain Management	⑨ Change Management
⑩ Core Competencies	⑩ Knowledge Management	⑩ Customer Segmentation	⑩ Mission and Vision Statements	⑩ Customer Segmentation

Figura 03 - Top 10 Ferramentas de Gestão – Planejamento Estratégico
 FONTE: Rigby et. al. (2015).

Conforme Silva (2001), a história expõe que planejamento teve origem nas mais remotas civilizações onde o homem precisou realizar tarefas e organizar os recursos disponíveis. No processo organizacional, o planejamento é utilizado para administrar relações com o futuro.

Silva (2001) relata que nos anos 1950, durante a recuperação das economias japonesa e europeia no Pós Segunda Guerra Mundial, e também do desenvolvimento da economia estadunidense, as organizações baseavam seus planejamentos unicamente em informações passadas. Porém com o surgimento de novos mercados no início da década de 1960, quando a concorrência se tornou mais acirrada, as empresas perceberam a necessidade de se antecipar aos acontecimentos. Foi nesta década, no ano de 1962, que Gilmore e Brandenburg publicaram seu estudo na *Harvard Business Review*, intitulado *Anatomy of Corporate Planning*, Anatomia do Planejamento Corporativo. Surge então o Planejamento Estratégico, que segundo Rigby et. al. (2009), é um processo para determinar no que o negócio deve se transformar e como alcançar os objetivos da melhor maneira possível.

Para entender planejamento estratégico, Mintzberg (2004) separa as palavras planejamento e estratégia, então, o autor relaciona o significado de planejamento com cinco definições: (1) planejamento é pensar no futuro; (2) planejamento é controlar o futuro; (3) planejamento é tomada de decisão; (4) planejamento é tomada de decisão integrada; e (5) planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. Após definir planejamento, Mintzberg (2004) responde a questão “e o que é estratégia?”, e cita que estratégia é um plano, ou algo equivalente, uma direção, um guia de direção para o futuro, é posição e perspectiva, ou seja, é a maneira de a organização fazer as coisas.

Para Maximiano (2004), o processo de elaboração do planejamento estratégico envolve três procedimentos essenciais que são: o primeiro é a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças do ambiente); segundo é o diagnóstico do ambiente interno da organização (análise do desempenho da organização e dos pontos fortes e fracos de seus sistemas internos); terceiro é a preparação de um plano estratégico que compreende um ou mais dos seguintes componentes: objetivos, missão, visão e vantagens competitivas.

Segundo Rigby (2009), o Planejamento Estratégico considera o potencial total do negócio e explicita os links entre objetivos do negócio, ações práticas e recursos demandados para atingi-los, ainda Rigby et. al. (2009) descrevem que o Planejamento Estratégico oferece um processo sistemático para perguntar e responder a questões críticas, especialmente decisões de grande impacto e comprometimento da organização.

Nesse contexto, Silva (2001) apresenta que as organizações encontraram cenários que não poderiam ser resolvidos de imediato, assim passaram a utilizar o planejamento para desenvolver métodos que as levassem a enfrentar os ambientes desfavoráveis e por fim conseguir atingir seus objetivos. Notou-se então que alguns pontos deviam ser identificados e outros definidos antes mesmo da implantação do plano de ação.

Silva (2001), descreve os seguintes pontos:

- a) Definir objetivos a serem alcançados;
- b) Definir meios para alcançar os resultados esperados;
- c) Passar de uma situação conhecida para uma situação desejada num determinado intervalo de tempo;
- d) Tomar decisões no presente que vão afetar o futuro, reduzindo assim, o nível de incerteza.

Rigby (2009), contribuíram com a descrição de uma metodologia para o sucesso de um Planejamento Estratégico, que segundo eles, passa pelos seguintes processos:

- a) Descrever a Missão, Visão e Valores fundamentais da organização;
- b) Objetivar novas áreas de negócio potenciais e explorar cada mercado sobre as ameaças e oportunidades que surgem, identificando e avaliando alternativas estratégicas;
- c) Entender as prioridades atuais e futuras dos segmentos-alvo de clientes e desenvolver um modelo de negócio vantajoso que irá diferenciar a empresa de seus competidores de forma lucrativa, alocando recursos para desenvolver competências críticas;
- d) Analisar as forças e fraquezas da companhia em relação aos competidores e determinar quais elementos da cadeia de valor a empresa deve executar internamente ou comprar fora;

- e) Definir as expectativas de acionistas e estabelecer objetivos claros e alcançáveis para o negócio;
- f) Preparar programas, políticas e planos para implementar a estratégia e ter um Planejamento de Cenários e Contingências para poder responder prontamente a mudanças no ambiente;
- g) Estabelecer uma estrutura de organização que dê suporte nos processos de decisão, sistemas de controle e de informação e planos de contratação e treinamentos;
- h) Monitorar desempenho.

Kotler (2006) faz sua contribuição criando um modelo do processo de planejamento estratégico.

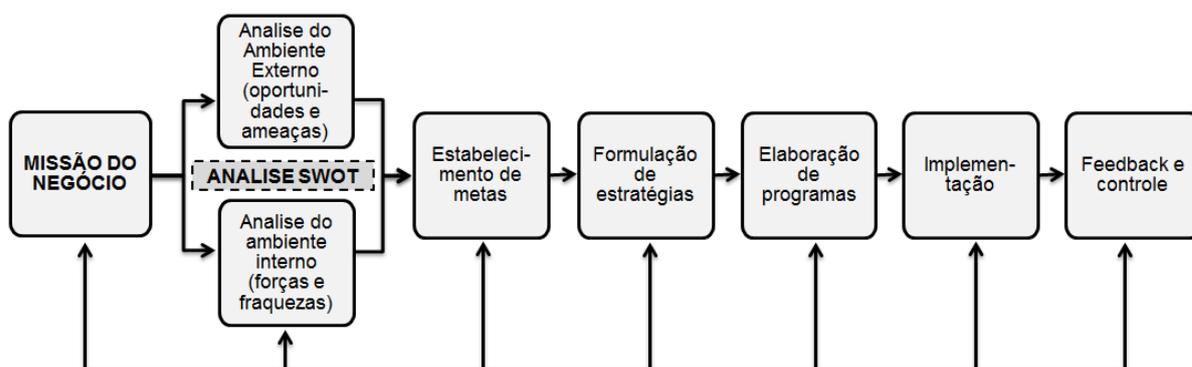


Figura 04 - Processos do planejamento estratégico.
FONTE: Adaptado de Kotler (2006).

No modelo de Kotler (2006), Figura 04 o autor cria uma interconexão entre os processos do planejamento estratégico. Assim, de acordo com o modelo proposto pelo autor, o gestor deve manter o objetivo sempre alinhado com a Missão do negócio, utiliza da ferramenta SWOT para analisar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, estabelece metas, fórmula as estratégias, elabora um programa de ação, implementa a(as) ação(ões) e finaliza o processo com o *Feedback* e o controle.

Segundo Kotler (2006), um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades, para o autor, depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada pelo autor de “estabelecimento de metas”. Nesta fase, os gestores utilizam o termo metas para

descrever objetivos em termos de magnitude e prazo, assim, estabelecem um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, etc.

O modelo SWOT, segundo Chiavenato (2003), tem como função cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização, com seus pontos fortes e fracos.

SWOT - FOFA			
ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1	2	3	4

Figura 05 – Modelo SWOT adaptado de Chiavenato (2003)
 FONTE: Chiavenato (2003).

Kotler (2006) cita que após o estabelecimento dos objetivos, vem à ação, então pratica-se a administração por objetivos (APO). O autor descreve que para a APO funcionar, os vários objetivos devem atender quatro critérios: 1) os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante; 2) sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente; 3) as metas devem ser realistas; 4) os objetivos devem ser consistentes.

Quanto a elaborar um plano estratégico, implantar um processo de planejamento, efetivar as mudanças e colocar em prática a administração participativa, são tarefas complexas e de grande dificuldade segundo Contador (1995), ainda, para o autor, muitos são os enfoques conceituais, diversas são as metodologias, inúmeras são as técnicas passíveis de se adotar. De todas as alternativas de enfoques, metodologias e técnicas, há sempre uma mais adequada à empresa em questão. As empresas que tentarem executar essas tarefas sem o conhecimento técnico necessário dificilmente terão sucesso.

Por essa razão, Contador (1995) recomenda que a empresa recorra a especialistas que tenham arcabouço teórico e experiência. Não obstante o gigantesco esforço para ganhar competitividade deva ser feito dentro da empresa, pelos seus funcionários, de maneira participativa, Contador (1995) descreve que a consultoria externa pode desempenhar um papel muito importante para auxiliar a empresa, porque tem conhecimento do ambiente externo; domina os conceitos, as metodologias e as técnicas; tem experiência anterior que indica o caminho melhor, mais seguro e mais rápido; é treinada para ajudar as pessoas a fazerem pela primeira vez.

2.2.2 CRM - GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A pesquisa Top 10 Ferramentas de Gestão de Rigby et. al. (2015) apresenta o CRM - *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), como uma das principais ferramentas utilizadas na gestão empresarial por altos executivos, chegando à liderança do ranking na pesquisa divulgada em 2015 referente ao uso de ferramentas de gestão no ano de 2014, conforme Figura 6.

Gillies et. al. (2002) descrevem que é fácil entender por que o CRM - *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente) se tornou a ferramenta de gestão de crescimento mais rápido da última década, o autor descreve que isso ocorre porque poucos líderes foram capazes de resistir a uma tecnologia que promete identificar rapidamente seus clientes mais rentáveis e alvejá-los com campanhas para aumentar suas compras e sua lealdade e fazer isso a um custo cada vez menor.

Segundo pesquisa de Rigby (2003), Ferramentas de Gestão 2001, que entrevistou 451 altos executivos, 72% dos entrevistados esperavam ter programas de CRM em uso nas suas empresas até o final daquele ano - mais que o dobro do apurado pela pesquisa do ano anterior.

Mas, o que é CRM? CRM é a abreviação para *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), é, segundo Xavier et. al. (2006), a combinação da filosofia do marketing de relacionamento, que mostra a importância de atrair e reter clientes, cultivando um relacionamento estável e

duradouro, com a infraestrutura da tecnologia da informação, que provê recursos integrados de informática e telecomunicações, provocando impacto na gestão da empresa quanto aos comportamentos de recursos humanos e processos.

2000	2006	2010	2012	2014
① Strategic Planning	① Strategic Planning	① Benchmarking	① Strategic Planning	① CRM
② Mission & Vision Statements	② CRM	② Strategic Planning	② CRM	② Benchmarking
③ Benchmarking	③ Customer Segmentation	③ Mission and Vision Statements	③ Employee Engagement Surveys	③ Employee Engagement Surveys
④ Outsourcing	④ Benchmarking	④ CRM	④ Benchmarking	④ Strategic Planning
⑤ Customer Satisfaction	⑤ Mission and Vision Statements	⑤ Outsourcing	⑤ Balanced Scorecard	⑤ Outsourcing
⑥ Growth Strategies	⑥ Core Competencies	⑥ Balanced Scorecard	⑥ Core Competencies	⑥ Balanced Scorecard
⑦ Strategic Alliances	⑦ Outsourcing	⑦ Change Management Programs	⑦ Outsourcing	⑦ Mission and Vision Statements
⑧ Pay-for-Performance	⑧ Business Process Reengineering	⑧ Core Competencies	⑧ Change Management	⑧ Supply Chain Management
⑨ Customer Segmentation	⑨ Scenario & Contingency Planning	⑨ Strategic Alliances	⑨ Supply Chain Management	⑨ Change Management
⑩ Core Competencies	⑩ Knowledge Management	⑩ Customer Segmentation	⑩ Mission and Vision Statements	⑩ Customer Segmentation

Figura 06 - Top 10 Ferramentas de Gestão – Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente – CRM

FONTE: Rigby et. al. (2015).

Neste sentido, Kotler (2006) descreve que a ferramenta CRM trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Payne (2006) descreve que o CRM provê oportunidades para utilizar informações, conhecer melhor os clientes, oferecer valor por meio de ofertas customizadas e desenvolver relacionamentos duradouros.

Para Rigby e Bilodeau (2009), a ferramenta CRM é um processo que as empresas utilizam para entender melhor seus grupos de clientes e responder rapidamente – às vezes, instantaneamente – às mudanças nos desejos dos mesmos. O autor acrescenta que esta ferramenta permite que as empresas coletem e gerenciem grande quantidade de dados, a fim de traçar estratégias com maior foco em atender as necessidades dos clientes.

Os dados coletados nas iniciativas de CRM ajudam a empresa a resolver problemas específicos dentro de seu ciclo de relacionamento com clientes, desde a definição dos clientes-alvo aos esforços de conquistá-los. Ainda segundo Rigby e

Bilodeau (2009), os dados das iniciativas do CRM também fornecem às empresas novos *insights* sobre comportamento e necessidades dos consumidores, permitindo desenhar produtos específicos para determinados segmentos.

Kotler (2006) descreve que alguns dos fundamentos do CRM foram idealizados por Don Peppers e Martha Rogers. Peppers e Rogers descreveram um modelo de quatro etapas para o marketing um-para-um, que pode ser adaptado ao CRM da seguinte forma:

- a) Identificar seus clientes atuais e potenciais;
- b) Diferencie os clientes em termos de suas necessidades e seu valor para a empresa;
- c) Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos;
- d) Customizar produtos, serviços e mensagens para cada cliente.

Ainda, segundo Kotler (2006), graças ao uso eficaz de informações, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real, com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia.

Para concluir sobre CRM, Gillies et. al. (2002), dizem que se deseja que o CRM produza resultados em vez de desapontamento, certifique-se de ter uma estratégia clara, certifique-se de que seus processos de negócios estejam alinhados com essa estratégia e apresente as ferramentas tecnológicas adequadas para suportá-la.

2.2.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Estabelecer a Missão, Visão e Valores, abordada pela pesquisa de Rigby e Bilodeau (2015), Top 10 Ferramentas de Gestão, como *Mission and Vision Statements*, é uma ferramenta de gestão empresarial relacionada pelos executivos em todos os anos da pesquisa conforme mostra a Figura 07 – Top 10 Ferramentas de Gestão – Missão, Visão e Valores.

2000	2006	2010	2012	2014
① Strategic Planning	① Strategic Planning	① Benchmarking	① Strategic Planning	① CRM
② Mission & Vision Statements	② CRM	② Strategic Planning	② CRM	② Benchmarking
③ Benchmarking	③ Customer Segmentation	③ Mission and Vision Statements	③ Employee Engagement Surveys	③ Employee Engagement Surveys
④ Outsourcing	④ Benchmarking	④ CRM	④ Benchmarking	④ Strategic Planning
⑤ Customer Satisfaction	⑤ Mission and Vision Statements	⑤ Outsourcing	⑤ Balanced Scorecard	⑤ Outsourcing
⑥ Growth Strategies	⑥ Core Competencies	⑥ Balanced Scorecard	⑥ Core Competencies	⑥ Balanced Scorecard
⑦ Strategic Alliances	⑦ Outsourcing	⑦ Change Management Programs	⑦ Outsourcing	⑦ Mission and Vision Statements
⑧ Pay-for-Performance	⑧ Business Process Reengineering	⑧ Core Competencies	⑧ Change Management	⑧ Supply Chain Management
⑨ Customer Segmentation	⑨ Scenario & Contingency Planning	⑨ Strategic Alliances	⑨ Supply Chain Management	⑨ Change Management
⑩ Core Competencies	⑩ Knowledge Management	⑩ Customer Segmentation	⑩ Mission and Vision Statements	⑩ Customer Segmentation

Figura 07 – Top 10 Ferramentas de Gestão – Missão, Visão e Valores
 FONTE: Rigby et. al. (2015).

Rigby e Bilodeau (2015), expõe que a Missão define o negócio da empresa, seus objetivos e o modo como alcançá-los. A Visão descreve a posição desejada para a empresa no futuro. Os elementos de Missão e Visão são frequentemente combinados para definir os propósitos, os Valores da empresa.

Rigby e Bilodeau (2009), sugerem então que os gestores precisam:

- a) Identificar claramente a cultura da corporação, valores, estratégias e visões de futuro, realizando entrevistas com funcionários, fornecedores e clientes, aproveitando também para evidenciar o comprometimento que a empresa tem com seus principais clientes, funcionários, acionistas e com a comunidade;
- b) Assegurar que todos os objetivos são mensuráveis, a abordagem é realista, e a visão é alcançável;
- c) Comunicar a mensagem de forma clara, simples e com linguagem precisa para criar apoio e suporte dentro da organização.

Ainda, segundo Rigby e Bilodeau (2009), a ferramentas Missão, Visão e Valores normalmente é utilizada para:

Internamente:

- a) Guiar os pensamentos dos gestores em questões estratégicas, em momentos de grandes mudanças, assim como as decisões cotidianas de funcionários;
- b) Inspirar os funcionários a trabalharem de forma mais produtiva, provendo foco e objetivos em comum;
- c) Ajudar a definir os padrões de desempenho e a estabelecer uma estrutura para comportamento ético;

Externamente:

- a) Angariar apoio externo;
- b) Criar uma ligação mais próxima e melhor comunicação com clientes, fornecedores e parceiros;
- c) Servir como ferramenta de relações públicas.

O Quadro 1 – Missão, Visão e Valores, apresenta as definições para Missão, Visão e Valores.

	Definição
Missão	Oportunidades, competência e compromisso, esta são as três características que segundo Drucker (2001) <i>apud</i> Oliveira (2016), toda declaração de missão deve refletir. Segundo o autor, sem estas, qualquer declaração de missão não alcançará seu objetivo dentro de uma organização. A definição da missão, segundo Valadares (2009), tem sua importância pois é a razão de ser de uma empresa, é aquilo que orienta objetivos e estratégias empresariais, devendo ser posta em termos claros, objetivos e entendida por todos da organização. O autor afirma que a missão deve refletir, fundamentalmente, uma filosofia de trabalho, sem qualquer preocupação com afirmações quantitativas. Para Tavares (2001) <i>apud</i> Coltro e Pazzini (2016), definir uma missão dentro da organização pode possibilitar a concentração da atenção de seus colaboradores e focar os esforços para as necessidades não apenas de seus clientes, mas de todos os envolvidos na organização. Para os autores, a missão corresponde à razão da existência de uma organização e a delimitação das atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação à oportunidade de negócios.
	Definição
Visão	Para Kaplan e Norton (2004) <i>apud</i> Oliveira (2016), a visão da organização desenha o quadro do futuro que ilumina sua trajetória e ajuda aos indivíduos a compreender por que e como respaldar os esforços da organização. Segundo Oliveira (2016), a visão é onde a empresa quer chegar. Porto (1997), relaciona orientações úteis ao processo de concepção de uma visão: a) A visão deve retratar um estado futuro desejado; b) A visão deve ser de longo prazo; c) A visão deve ter uma descrição clara;

	<p>d)A visão deve estar alinhada com os valores centrais da organização;</p> <p>e)A visão deve ser inspiradora e impulsionadora;</p> <p>f)A visão deve prover focalização e alinhamento;</p> <p>g)A visão deve prescindir de maiores explicações; e</p> <p>h)A visão deve confrontar padrões atuais.</p> <p>Portanto, considerando sua missão, segundo Porto (1997), a organização deve conceber uma visão que retrate um estado futuro desejado capaz de responder fundamentalmente a uma questão: “o que queremos ao longo deste nosso caminho pela missão?”.</p>
	Definição
Valores	<p>Schein (1992) e Hofstede (2001) <i>apud</i> Murdocco (2013) descrevem que os valores são considerados como sendo o cerne da cultura organizacional e que existem os valores organizacionais e os pessoais, assim, os valores são elementos-chave para o sucesso empresarial.</p> <p>Tamayo e Gondim (1996) <i>apud</i> Murdocco (2013), citam que os valores organizacionais podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos, já os valores pessoais para Freitas (2000) <i>apud</i> Murdocco (2013), são formados a partir da convivência e das regras dos grupos sociais como família, escola, igreja e estão ligados às condições sociais, políticas e econômicas de cada um, são demonstradas externamente por meio de comportamentos e determinam este ou aquele modo de ser ou se um resultado é preferível do que o outro.</p> <p>Nelson (2006) <i>apud</i> Murdocco (2013), apresenta um instrumento que permite verificar se há ou não o Alinhamento entre os Valores Pessoais e os Valores Organizacionais definidos pela cultura da organização; a dificuldade na elaboração deste instrumento se deve ao dinamismo e variação da Cultura de organização para organização, desta forma, Nelson (2006) <i>apud</i> Murdocco (2013) explica que se pode encontrar temas que estejam presentes em todas as organizações.</p>

Quadro 1 – Missão, Visão e Valores.

Quanto ao estabelecimento dos Valores, foram estabelecidos por Nelson (2006) *apud* Murdocco (2013) quatro temas, a saber: 1º. Trabalho também conhecido como “tarefa” 2º. Relações que derivam da comunicação; 3º. Controle que é relativo a poder e a política e 4º. Cognição ou Pensamento, que estão ligados à reflexão ou a racionalidade. A Figura 8 representa os temas e os subtemas do Perfil de Valor Agregado.

Temas	Trabalho	Relações	Controle	Pensamento
Subtemas	<i>Esforço</i>	<i>Afeto</i>	<i>Dominância</i>	<i>Abstração</i>
	<i>Prazo</i>	<i>Empatia</i>	<i>Status</i>	<i>Planejamento/Organização</i>
	<i>Terminar Tarefa</i>	<i>Sociabilidade</i>	<i>Politicagem</i>	<i>Exposição</i>
	<i>Qualidade.</i>	<i>Lealdade.</i>	<i>Liderança</i>	<i>Flexibilidade</i>

Figura 08 – Temas e Subtemas do Perfil de Valores Agregados (PVA)

Fonte: Adaptado de Nelson (2006).

A Figura 08 – Temas e Subtemas do Perfil de Valores Agregados (PVA) mostra que cada tema é composto por quatro Subtemas, o tema Trabalho é composto pelos Subtemas: Esforço que trata do trabalho árduo ou do esforço constante; Prazo que lida com datas, horários e velocidade nas ações; Terminar Tarefa que trata da ênfase em concluir um projeto ou serviço apesar das outras pressões de tempo e Qualidade que lida com o valor percebido pelo cliente do produto do seu trabalho (Nelson, 2006).

O tema Relações é composto pelo subtema Afeto que nos aproxima dos outros para podermos receber o calor humano, Empatia que nos coloca psicologicamente na situação do outro para poder dar o calor humano; a Sociabilidade que focaliza a interação e a atividade em grupos ou equipes e a Lealdade que enfatiza as relações duráveis com obrigações recíprocas entre as pessoas ou coletivos (Nelson, 2006).

No tema Controle encontram-se os subtemas, Dominância que envolve a imposição da vontade, sem muita justificativa ou pretexto; Status que favorece o indivíduo por criar ou frisar desigualdades simbólicas entre as pessoas; a Politicagem que envolve conseguir os objetivos pela manipulação e negociação, e a Liderança que atinge os objetivos indo à frente, inspirando ou persuadindo aos outros (Nelson, 2006).

Finalmente o tema do pensamento composto pelos subtemas; Abstração que tende a lidar com conceitos intangíveis e generalidades; o Planejamento/Organização que se focalizam em detalhes; a Exposição que é ainda outra área que lida não com a produção das ideias, porém, com a sua transmissão e apresentação e a Flexibilidade que é uma dimensão pouco relacionada com as outras, mas é algo que surge consistentemente nas discussões sobre criatividade, adaptabilidade e capacidade de mudança (Nelson, 2006).

2.2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

O termo Gestão Estratégica de Custos (GEC), segundo Raupp (2012), é utilizado para designar a conexão entre a gestão de custos e a gestão estratégica da organização de forma a gerar vantagem competitiva num ambiente de negócios globalizado e competitivo.

A GEC, de acordo com Shank e Govindarajan (1997) *apud* Raupp (2012), busca tornar os elementos estratégicos mais objetivos, explícitos e formais, o que leva à obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Para atender a seus propósitos, a GEC se baseia em três temas-chave: análise da cadeia de valor; análise do posicionamento estratégico; análise dos direcionadores de custos.

Kaplan (1998) *apud* Souza (2002) cita que as mudanças ocorridas no ambiente competitivo, fazem com que gerentes necessitem de informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que executam.

Neste sentido, para Contador (1995), é conhecida a importância do controle de custos no processo de gerenciamento de empresas quanto à análise do comportamento dos custos, dos orçamentos com base no custo de fabricação e formação do preço de venda.

Shank e Govindarajan (1997) *apud* Raupp (2012) complementa que a contabilidade de custos carecia de relevância em termos de decisão e, preocupados com temas relacionados à estratégia, propõem no lugar da análise convencional, a Gestão Estratégica de Custos – GEC, que consiste numa análise sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos se tornam mais conscientes, explícitos e formais.

De acordo com Shank e Govindarajan (1997) *apud* Raupp (2012), a análise da cadeia de valor é a primeira condição para a implementação da GEC. A cadeia de valor de uma empresa compreende o conjunto de atividades criadoras de valor, inicia com as fontes mais básicas, ou seja, na origem da matéria-prima, passa pelos fornecedores de insumos e termina no momento da entrega do produto final ao consumidor.

O posicionamento estratégico é a forma pela qual a empresa pretende competir. Porter (1991) *apud* Raupp (2012) propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas que podem ser adotadas por uma organização: a) liderança no custo total; b) diferenciação; e c) enfoque. Para o autor, as empresas que utilizam uma (e apenas uma) das três estratégias apresentam melhor desempenho.

Também de acordo com Porter (1991) *apud* Raupp (2012), os direcionadores estratégicos de custos diferem, de forma significativa, dos direcionadores de custos da contabilidade tradicional, em que basicamente o volume de produção é considerado como a única causa da variação dos custos da empresa. Assim, o autor

observa que explicar o comportamento dos custos com base em apenas um direcionador é limitado.

Para Rocha (2007), a ferramenta Gestão Estratégica de Custos (GEC) permite um melhor acompanhamento da clássica segregação dos custos de produção em diretos e indiretos em relação aos produtos, pois segundo o autor, a GEC reconhece que sorrateiros são os custos de *overhead* (conjunto de despesas operacionais, a parcela de uma produção cujos custos por unidade produzida não estão prontamente consignados, por não se referirem ao trabalho nem à matéria-prima), que se insinuam e se avolumam tanto na produção como na administração.

A Gestão Estratégica de Custos, segundo Contador (1995), é uma ferramenta especial no estabelecimento de orçamentos, custos-metas e padrão, cálculo dos valores cobrados dos consumidores em relação aos produtos e serviços, e gastos financeiros com despesas gerais. Ela presta auxílio às organizações fornecendo análises sobre o comportamento dos custos e despesas, variações entre custos previstos e reais, análise da evolução das vendas, custos, lucro e capital investido em linhas de produtos e serviços.

Para Abbas (2001) *apud* Souza (2002), uma das tendências do mundo empresarial é a transição da economia baseada na produção para aquela economia baseada nos serviços. Assim, além de compreender precisamente o custo e a lucratividade de cada um de seus produtos, serviços e clientes, estas transformações obrigam as empresas a praticar novas formas de gestão, adotando metodologias de custeio como ferramentas de gestão que possibilitem implantar ações gerenciais que garantam competitividade frente aos seus concorrentes.

Rocha (2007) apresenta que a nova economia Institucional veio aperfeiçoar a Teoria Neoclássica, trazendo consigo, entre outros elementos, a Teoria das Organizações Industriais e a Economia de Custo de Transação. No contexto dessas novas abordagens, a Gestão Estratégica de Custos (GEC) vem provocando importantes transformações. Ainda segundo o autor Rocha (2007), na clássica separação dos custos fixos e variáveis em relação ao volume de produção, a GEC soma vários outros fatores, que, além do volume, interagem de forma complexa para explicar a variabilidade dos custos. Então, para uma melhor análise, gestão, mensuração e demandar uma visão mais ampla da contabilidade de custos, os gestores devem estar apoiados pela ferramenta de Gestão Estratégica de Custos.

2.2.5 BENCHMARKING

Na pesquisa Top 10 Ferramentas de Gestão de Rigby e Bilodeau (2015), o *Benchmarking* é citado pelos executivos em todos os anos pesquisados, chegou a ser a ferramenta Top para os executivos no ano de 2010, como pode ser visto na Figura 09 Top 10 Ferramentas de Gestão – *Benchmarking*. A pesquisa de 2015 teve respostas de 1.067 executivos de empresas da América do Norte, Europa, Ásia, África, Oriente Médio, México e do Brasil, referente ao uso de ferramentas de gestão no ano de 2014.

2000	2006	2010	2012	2014
① Strategic Planning	① Strategic Planning	① Benchmarking	① Strategic Planning	① CRM
② Mission & Vision Statements	② CRM	② Strategic Planning	② CRM	② Benchmarking
③ Benchmarking	③ Customer Segmentation	③ Mission and Vision Statements	③ Employee Engagement Surveys	③ Employee Engagement Surveys
④ Outsourcing	④ Benchmarking	④ CRM	④ Benchmarking	④ Strategic Planning
⑤ Customer Satisfaction	⑤ Mission and Vision Statements	⑤ Outsourcing	⑤ Balanced Scorecard	⑤ Outsourcing
⑥ Growth Strategies	⑥ Core Competencies	⑥ Balanced Scorecard	⑥ Core Competencies	⑥ Balanced Scorecard
⑦ Strategic Alliances	⑦ Outsourcing	⑦ Change Management Programs	⑦ Outsourcing	⑦ Mission and Vision Statements
⑧ Pay-for-Performance	⑧ Business Process Reengineering	⑧ Core Competencies	⑧ Change Management	⑧ Supply Chain Management
⑨ Customer Segmentation	⑨ Scenario & Contingency Planning	⑨ Strategic Alliances	⑨ Supply Chain Management	⑨ Change Management
⑩ Core Competencies	⑩ Knowledge Management	⑩ Customer Segmentation	⑩ Mission and Vision Statements	⑩ Customer Segmentation

Figura 09 – Top 10 Ferramentas de Gestão – *Benchmarking*
 FONTE: Rigby et. al. (2015).

De acordo com David T. Kearns, CEO da Xerox Corporation, a ferramenta de gestão *Benchmarking* é o processo contínuo de comparação de produtos, serviços e práticas, contra os concorrentes mais exigentes ou as empresas reconhecidas como líderes da indústria.

Benchmarking, segundo Rigby e Bilodeau (2009), busca a melhoria do desempenho a partir da identificação e aplicação das melhores práticas encontradas em outras empresas ou dentro dela própria. O autor descreve que os gestores devem comparar o desempenho dos seus produtos e/ou processos externamente

com os dos competidores e empresas-modelo e internamente com outras áreas da empresa que realizam atividades similares.

Segundo Kleemola (2005), as primeiras referências registradas do processo de Benchmarking propriamente dito, podem ser rastreadas até o início dos anos 1950, quando os japoneses fizeram muitas visitas às organizações ocidentais. Segundo a autora, os Japoneses deram atenção especial aos processos de fabricação das organizações situadas nos EUA e na Europa Ocidental, com isso, se destacaram na aplicação de melhores práticas de negócio em suas próprias indústrias de fabricação.

Para Camp (1989) *apud* Kleemola (2005), Benchmarking é a procura pelas melhores praticas que leva a um desempenho superior.

Quanto ao objetivo do *Benchmarking*, segundo Rigby e Bilodeau (2009), é encontrar exemplos de desempenho superior e entender as práticas que determinam esse bom desempenho. As empresas, então, incorporam estas melhores práticas às suas operações – não através de imitação, e sim da inovação – na tentativa de buscar a melhoria desejada.

Zairi (1994) *apud* Kleemola (2005) descreve que o *Benchmarking* é uma ferramenta para fins estratégicos e centra-se no preenchimento de lacunas para a competitividade no longo prazo. Segundo o autor, a ferramenta oferece uma oportunidade aos administradores de questionar sobre os resultados, isto é, fazer perguntas importantes sobre o comportamento do processo e sobre a performance do processo.

Rigby e Bilodeau (2009) cita que o *Benchmarking* normalmente é usado nas empresas para:

- a) Melhorar o desempenho (identificando oportunidades de melhoria da eficiência operacional e de desenvolvimento de produto);
- b) Entender posição relativa de custos, ganhar vantagem estratégica (comparando capacidades e pontos de vantagem críticos para o sucesso da companhia) e aumentar o conhecimento da organização (trazendo novas ideias à companhia e facilitando o compartilhamento do conhecimento).

Ainda, segundo Rigby e Bilodeau (2009), a realização de um bom *Benchmarking* envolve:

- a) Identificar o produto, serviço ou processo que será alvo da comparação e as métricas-chave de desempenho que serão avaliadas;

b) Escolher as empresas externas e áreas internas que serão estudadas, coletar dados de desempenho e práticas de operação. Estes devem ser analisados para identificar oportunidades de melhoria;

c) Adaptar e incorporar as melhores práticas observadas na operação da empresa, estabelecer objetivos factíveis e assegurar a aceitação de toda a companhia.

Kleemola (2005) cita ainda que um aspecto importante para o *Benchmarking* é encontrar a “melhor do mundo” das práticas para fazer a comparação.

E uma dica importante de Reider (2000) *apud* Kleemola (2005): “*Benchmarking* não é uma panaceia (simpatia) para o sucesso, é uma ferramenta para aprender o sucesso”.

2.2.6 BALANCED SCORECARD

Na pesquisa Top 10 Ferramentas de Gestão de Rigby e Bilodeau (2015), o *Balanced Scorecard* é citado pelos executivos e classificada entre as 10 principais ferramentas de gestão empresarial utilizadas em suas empresas, como pode ser visto na Figura 10. A pesquisa de 2015 obteve respostas de 1.067 executivos de empresas da América do Norte, Europa, Ásia, África, Oriente Médio, México e do Brasil, referentes ao uso de ferramentas de gestão no ano de 2014.

Segundo Rigby e Bilodeau (2009), o *Balanced Scorecard* (BSC) define o que os gestores entendem por ‘desempenho’ e mede se estão ou não alcançando os resultados esperados. O BSC traduz a missão e a visão da empresa em um conjunto de objetivos e métricas de desempenho claros e mensuráveis.

2000	2006	2010	2012	2014
① Strategic Planning	① Strategic Planning	① Benchmarking	① Strategic Planning	① CRM
② Mission & Vision Statements	② CRM	② Strategic Planning	② CRM	② Benchmarking
③ Benchmarking	③ Customer Segmentation	③ Mission and Vision Statements	③ Employee Engagement Surveys	③ Employee Engagement Surveys
④ Outsourcing	④ Benchmarking	④ CRM	④ Benchmarking	④ Strategic Planning
⑤ Customer Satisfaction	⑤ Mission and Vision Statements	⑤ Outsourcing	⑤ Balanced Scorecard	⑤ Outsourcing
⑥ Growth Strategies	⑥ Core Competencies	⑥ Balanced Scorecard	⑥ Core Competencies	⑥ Balanced Scorecard
⑦ Strategic Alliances	⑦ Outsourcing	⑦ Change Management Programs	⑦ Outsourcing	⑦ Mission and Vision Statements
⑧ Pay-for-Performance	⑧ Business Process Reengineering	⑧ Core Competencies	⑧ Change Management	⑧ Supply Chain Management
⑨ Customer Segmentation	⑨ Scenario & Contingency Planning	⑨ Strategic Alliances	⑨ Supply Chain Management	⑨ Change Management
⑩ Core Competencies	⑩ Knowledge Management	⑩ Customer Segmentation	⑩ Mission and Vision Statements	⑩ Customer Segmentation

Figura 10 – Top 10 Ferramentas de Gestão - *Balanced Scorecard*
 FONTE: Rigby e Bilodeau (2015).

Ainda segundo o autor Rigby e Bilodeau (2009), geralmente, essas métricas incluem as seguintes categorias de indicadores:

- a) Financeiro: receita, lucro, retorno sobre investimento, fluxo de caixa;
- b) Clientes: participação de mercado, satisfação dos consumidores, lealdade dos consumidores;
- c) Processos internos de negócio: taxas de produtividade, qualidade, cumprimento de prazos;
- d) Inovação: percentual da receita advinda de novos produtos, sugestões de funcionários, taxas de melhorias;
- e) Pessoal: clima organizacional, conhecimento, rotatividade, uso de melhores práticas.

Mas o que é o *Balanced Scorecard* (BSC)? Segundo Fernandes (2016) o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia que agrupa uma gama equilibrada de indicadores permitindo aos gestores visualizar a organização sob várias perspectivas ao mesmo tempo, o que possibilita a tradução e a implementação da estratégia.

Com esta ferramenta é possível alinhar esforços e objetivos na busca pela melhoria contínua e pela construção de um planejamento eficiente.

Dietschi (2008) relata que o primeiro artigo sobre a metodologia do BSC, intitulado "*Balanced Scorecard: indicadores que impulsionam o desempenho*" foi publicado na Harvard Business Review, por Kaplan e Norton em 1992.

Pinto (2005) *apud* Fernandes (2016) relatam que o *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado a partir de um estudo desenvolvido junto a diversas empresas de Boston (Boston é a capital de Massachusetts - USA) pelo professor Robert Kaplan, da Universidade de Harvard, e por David Norton, consultor empresarial. Esse estudo tinha por base mostrar que a medição da atuação empresarial focada na contabilidade financeira era uma forma que estava bastante obsoleta e era extremamente limitada para mensurar e gerir os ativos intangíveis, que segundo Martins (1972) *apud* Moura (2014), ativo intangível é o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente. O autor esclarece que o agente pode ser um computador, que presta diversos serviços, como cálculo e armazenagem de dados; um caminhão, que proporciona o transporte; patentes, licenças ou direitos autorais, que proporcionarão resultados. No entanto, a ênfase está no futuro resultado econômico esperado, o ativo intangível, e não no agente. Martins (1972) *apud* Moura (2014) exemplifica o caso de um computador, que ao ser registrado no balanço será denominado "computador, que é o nome do agente, porém o que realmente está se definindo como ativo é o seu potencial de serviços futuros".

Segundo Kaplan e Norton (1992) *apud* Fernandes (2016), o *Balanced Scorecard* (BSC) significa, em tradução literal, "Indicadores Balanceados de Desempenho", onde o termo balanceado diz respeito à utilização de quatro perspectivas distintas, inter-relacionadas entre si:

- a) Indicadores Financeiros;
- b) Indicadores de Clientes;
- c) Indicadores de Processos Internos; e
- d) Indicadores de Aprendizado e Crescimento.

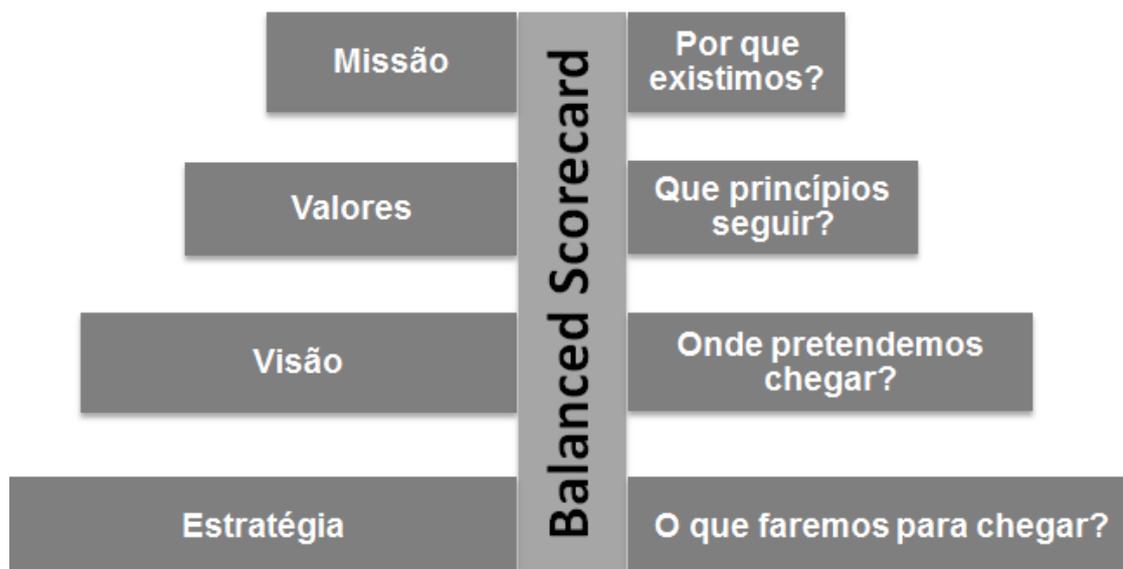


Figura 11 - Matérias-primas do BSC.
 FONTE: Adaptado de Níven (2003) *apud* Fernandes et. al. (2015).

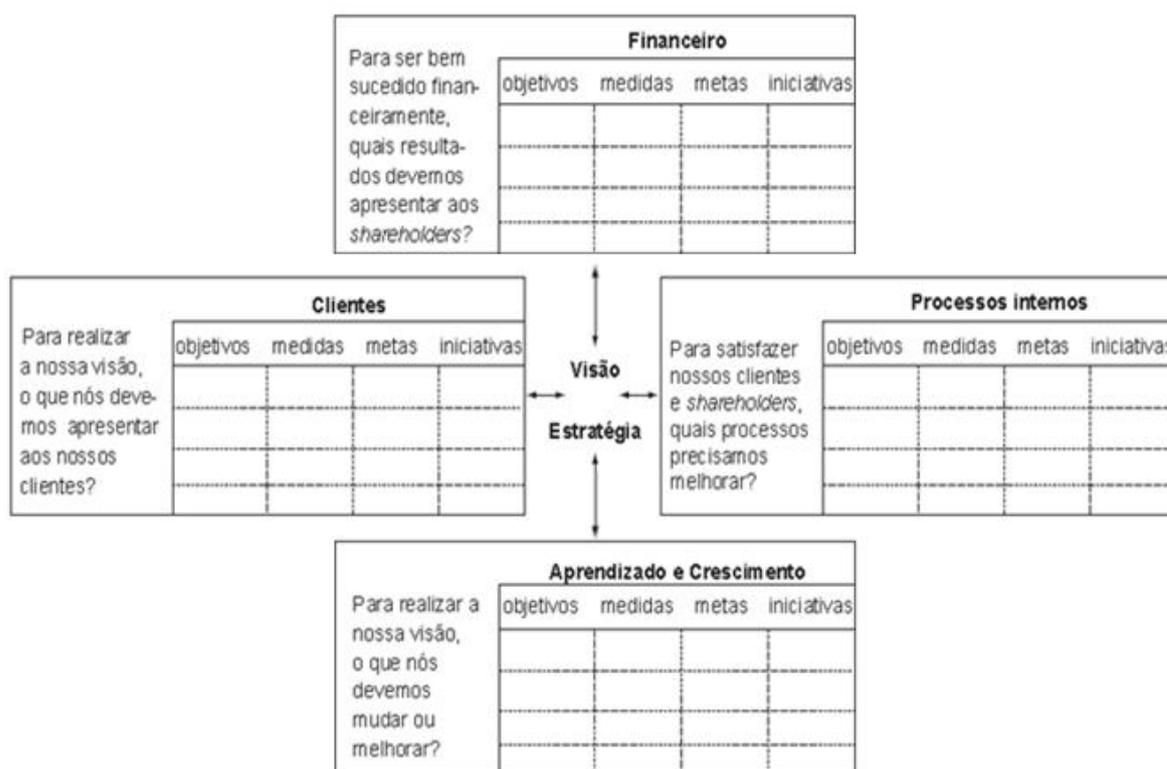


Figura 12 - Quatro perspectivas do BSC
 FONTE: Prieto (2006) Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas (adaptado de Kaplan e Norton, 1996).

Kaplan e Norton (1997) *apud* Fernandes et. al. (2015) definiram:

a) Perspectiva Financeira: objetiva evidenciar os resultados financeiros, cujas medidas indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução,

estão contribuindo para melhorar os resultados, ou seja, analisa a lucratividade da estratégia adotada. As medidas e os objetivos neste segmento devem definir a situação financeira que se espera alcançar com o planejamento estratégico, bem como servir de meta principal para as demais perspectivas. As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. Segundo Kaplan e Norton (1997) duas estratégias são básicas nesta perspectiva: crescimento da receita e produtividade. O crescimento da receita influencia outras perspectivas no sentido de gerar novas fontes de receita advindas de novos mercados, novos produtos ou novos clientes ou mesmo na ampliação e melhoria com os clientes existentes. Quanto à produtividade há uma influência sobre a execução das atividades operacionais relacionadas aos clientes atuais, incluindo também a redução de custos. (KAPLAN E NORTON, 1997, *apud* FERNANDES et. al., 2015).

b) Perspectiva dos Clientes: identifica os segmentos de mercado e de clientes em que a organização atua, bem como as medidas de sucesso da empresa nesses segmentos. A continuidade de uma organização depende da sua capacidade para descobrir e satisfazer as necessidades de potenciais clientes e, por este motivo, uma das regras do BSC é identificar os fatores que são importantes na conquista de clientes. Estes fatores podem ser divididos em categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. (KAPLAN E NORTON, 1997, *apud* FERNANDES et. al., 2015).

c) Perspectiva dos Processos Internos: busca identificar os fatores que atraem, mantêm e valorizam os clientes e, ao mesmo tempo, criar valor aos acionistas. Os processos internos são responsáveis pelas ações implementadas dentro da organização que valorizam as necessidades para o atendimento das diretrizes financeiras e a satisfação dos clientes. O diferencial do BSC é a tentativa de encontrar processos completamente novos em que a instituição deve atingir a excelência, enquanto a maioria dos outros instrumentos de mensuração de desempenho foca nos processos já existentes. (KAPLAN E NORTON, 1997, *apud* FERNANDES et. al., 2015).

d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: é o alicerce para o alcance dos objetivos das outras perspectivas. Procura identificar a infraestrutura que a organização necessita para gerar crescimento e melhorias no longo prazo.

Determina as potencialidades e a capacidade que a organização precisa ter para elaborar processos internos capazes de gerar valor aos clientes, além de propiciar a disseminação de conhecimentos implícitos e explícitos, no intuito de otimizar a utilização dos recursos. (KAPLAN E NORTON, 1997, *apud* FERNANDES et. al., 2015).

Portanto, o *Balanced Scorecard* (BSC) procura traduzir a visão, a missão e a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas sob a ótica de perspectivas diferentes, que se equivalem a vetores ou dimensões, cuja união, conseqüentemente, dá forma á metodologia, conforme pode ser visto na Figura 12 – Quatro perspectivas do BSC.

Para entender a aplicação do BSC, três modelos que exemplificam o mapa estratégico são apresentados abaixo, o primeiro para uma cervejaria artesanal, o segundo para uma joalheria e o terceiro para uma empresa de e-commerce.

a)BSC, exemplo de mapa estratégico de cervejaria artesanal:

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectiva Financeira: Aumentar receitas	Aumentar em 10% a receita líquida	Demonstrativos financeiros	Desenvolver novas políticas de crédito para os distribuidores
Perspectiva do Cliente: Contar com um ticket médio alto	Aumentar o valor de cada compra em 15%, em média	Valor das notas fiscais de cada venda individual	Melhorar o mix de produtos e criar combos de ofertas
Perspectiva de processos internos: Oferecer diversas opções de canais de vendas	Transferir ao menos 30% das vendas para novos canais de vendas	% de vendas por canal	Implementar telemarketing e implementar loja virtual
Perspectiva de Aprendizado e crescimento: Contar com força de vendas capacitada	Treinar 100% da equipe de vendas	Número de certificados adquiridos pela equipe	Desenvolver parceria com empresa de cursos online

Quadro 2: Mapa estratégico de cervejaria artesanal

b)BSC, exemplo de mapa estratégico de joalheria:

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectiva Financeira: Aumentar a lucratividade	Aumentar em 15% a lucratividade da empresa	Demonstrativos financeiros	Negociar parcerias de parcelamento com empresas de cartões de crédito
Perspectiva do Cliente: Ter uma loja mais atraente para os clientes	Aumentar em 20% a média de visitas diárias à loja	Contagem de clientes	Melhorar a exposição das joias nas vitrines e investir em mídias sociais
Perspectiva de processos internos: Ser referência em atendimento	Aumentar o número de elogios em 15% e diminuir as reclamações no SAC em 80%	Análise estatística dos relatórios do SAC	Redesenhar processo de atendimento
Perspectiva de Aprendizado e crescimento: Ter uma força de vendas com profissionais experientes	Substituir 30% dos vendedores	Número de contratações x demissões	Iniciar processo de recrutamento e seleção

Quadro 3: Mapa estratégico de joalheria

c)BSC, exemplo de mapa estratégico de empresa de e-commerce:

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectiva Financeira: Aumentar vendas e diminuir custos	Aumentar em 15% as vendas líquidas e diminuir em 10% o custo operacional	Demonstrativos financeiros	Negociar com fornecedores
Perspectiva do Cliente: Ser referência por variedade de produtos	Aumentar em 15% o lançamento de novos produtos a cada trimestre	Número de novos produtos lançados por trimestre	Criar comitê de inovação e desenvolvimento
Perspectiva de processos internos: Ser capaz de desenvolver novos produtos	Iniciar ao menos 5 projetos de desenvolvimento de novos produtos a cada mês	Relatórios de projetos de inovação	Adquirir software específico para o gerenciamento do desenvolvimento de produtos
Perspectiva de Aprendizado e crescimento: Ter equipe extremamente capacitada no desenvolvimento de produtos	Ter ao menos 2 profissionais com mestrado na área	Número de profissionais de empresas com diploma de mestrado na área	Selecionar um funcionário para receber bolsa de mestrado e contratar outro com mestrado na área

Quadro 4: Mapa estratégico de empresa de e-commerce

Os exemplos de Balanced Scorecard apresentados nos Quadros 2, 3 e 4 são totalmente hipotéticos. Normalmente podem conter mais iniciativas para cada objetivo, assim como mais objetivos por perspectiva. O importante é entender o conceito do BSC e saber como empregá-lo da forma correta para o negócio específico.

3.0 METODOLOGIA

Segundo Richardson (2008), em sentido genérico, método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. O autor descreve também que esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico, que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas fundamentando-se nas teorias existentes.

A metodologia é entendida como disciplina que se relaciona com a epistemologia ou a filosofia da ciência, segundo Thiollent (2000). Seu objetivo consiste em analisar as características dos vários métodos disponíveis, avaliar suas capacidades, potencialidade, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa.

Severino (2004), descreve que a pesquisa com enfoque qualitativo como qualquer pesquisa em qualquer nível, exige do pesquisador um envolvimento tal que seu objetivo de investigação passa a fazer parte de sua vida.

Uma vez que o objetivo dessa pesquisa foi identificar o grau de importância do uso de ferramentas de gestão empresarial na gestão de empresas de acordo com a visão dos jovens empresários de Pato Branco, a pesquisa qualitativa de caráter exploratório é a mais adequada segundo Churchill (1999); Godoy (1995); Marshall & Rossman (1994) *apud* Xavier e Dornelas (2006), porque enfatiza a exploração do assunto a ser estudado em um universo de verificação e análise do fenômeno,

possibilitando maior conhecimento sobre o tema, envolvendo a obtenção de dados descritivos sobre pessoas e processos, no intuito de compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

Através dos métodos qualitativos não se obtêm números específicos. Por outro lado, tratam de explorar significados, processos, razões e explicações para um determinado fenômeno, através de textos ou diagramas. Sendo assim, a abordagem qualitativa permite apresentar as razões “porque” um determinado fato ocorre. (SEVERINO, 2004).

Quanto ao aspecto quantitativo, o autor Richardson (2008), descreve que se a pesquisa requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas, exemplo percentagem, pode ser considerada quantificável, pois significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

3.2 COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizado com jovens empresários de Pato Branco – PR, consideram-se jovens empresários aqueles indivíduos na faixa etária entre 18 e 34 anos de idade segundo Zouain et. al. (2007), utilizou dados primários e secundários. Primários pois foram realizadas pesquisas com os jovens empresários através de questionário, *survey*, enviado por meio eletrônico, *e-mail*. Secundários pois utilizou de pesquisas e dados coletados por outros pesquisadores, embasando assim o referencial teórico e permitindo a comparação dos resultados das pesquisas.

A revisão da literatura ocorreu nas bases de dados constantes nos portais do Google Acadêmico, artigos e periódicos disponíveis em <http://scoliar.google.com>, artigos e periódicos disponível em SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), através do link <http://search.scielo.org>, artigos e periódicos disponível em Spell (*Scientific Periodicals Eletronic Library*) através do link <http://www.spell.org.br>, base de dados de pesquisas realizadas com altos executivos publicados por Darrel Rigby e Barbara Bilodeau, estudos divulgados nos anos de 2003, 2009 e 2015, que trataram sobre as ferramentas mais comumente utilizadas para a gestão de empresas.

Ainda, livros impressos com título e temas relacionados ao objetivo da pesquisa.

A etapa inicial consistiu em identificar as áreas que fariam parte da pesquisa, sendo selecionadas as seguintes: *Management Tools*; Ferramentas de gestão empresarial, Jovens, Empresários.

A etapa seguinte consistiu em selecionar os artigos e livros que seriam utilizados para arquitetar o referencial teórico deste trabalho. Primeiramente, identificaram-se as palavras-chave prioritárias: ferramentas de gestão empresarial; gestão empresarial; jovens empreendedores. Na sequência, as palavras-chave complementares: ferramentas de gestão empresarial mais populares; planejamento estratégico; CRM – gerenciamento do relacionamento com o cliente; missão, visão e valores; GEC – gestão estratégica de custos; Benchmarking; BSC - Balanced Scorecard.

A terceira etapa consistiu na apreciação dos artigos e livros que possuíam as palavras-chave relacionadas, primeiramente por meio de uma leitura de seus resumos, para assegurar que não existiam artigos ou livros que eram irrelevantes para a pesquisa. Após a leitura desses resumos, foram incorporados ao corpus desta pesquisa quarenta e oito artigos que eram candidatos à aceitação e seis livros. Iniciou-se então a leitura detalhada dos artigos, destes, vinte e quatro artigos e os seis livros impressos foram utilizados para arquitetar o referencial teórico deste trabalho, por serem considerados alinhados aos objetivos da pesquisa.

Finalizado o referencial teórico, uma pesquisa exploratória do tipo *survey* foi enviada para os jovens empresários, associados à Associação Empresarial de Pato Branco - ACEPB, estes precisavam responder quinze questões referentes ao tema. Foram enviados cinquenta e nove *e-mails* com o questionário, que resultaram e trinta e quatro *e-mails* de respostas.

O universo da pesquisa exploratória se definiu a partir do fácil acesso aos jovens empresários associados à ACEPB, uma vez que estes matem reuniões regulares e cadastros com *e-mails*, telefones e endereços atualizados junto à secretaria da instituição.

A pesquisa buscou descobrir o perfil dos jovens empresários patobranquense, buscou-se compreender se estes jovens empresários possuem o conhecimento das ferramentas de gestão, se estariam dispostos a contratar consultoria externa para auxiliar no processo de implantação das ferramentas de gestão, se concordam que ferramentas são importantes para o processo de gestão e também responderam

questões quanto ao grau de concordância da importância para a gestão empresarial das principais ferramentas de gestão.

Também, o pesquisador procurou descobrir se estes jovens empresários fazem uso e também o grau de importância que dão às ferramentas de gestão empresarial, ainda, buscou analisar se as ferramentas de gestão empresarial são percebidas, por parte dos jovens empresários, como fator determinante para o sucesso corporativo. Mediu-se o grau de importância percebida por estes jovens empresários para seis das ferramentas de gestão Planejamento Estratégico, CRM (*Customer Relationship Management*), Definição da Missão, Visão e Valores, Gestão Estratégica de Custos, *Benchmarking* e BSC - *Balanced Scorecard*.

Participaram da pesquisa jovens que atuam em diferentes atividades empresariais e que representam os setores secundário e terciário da economia brasileira: indústria, comércio e serviços. Na pesquisa e análise dos resultados foram apresentados relatórios contendo dados do perfil dos empresários, formação acadêmica, a relação entre atividade empresarial e a formação acadêmica, se o jovem empresário conhece e faz o uso de ferramentas de gestão empresarial e o grau de concordância quanto à importância do uso de ferramentas na gestão empresarial.

Os dados coletados junto aos jovens empresários foram dispostos em gráficos, permitindo ao pesquisador realizar comparações com os dados encontrados na literatura especializada.

O universo deste estudo compreende a coleta de dados com os jovens empresários, gestores de empresas da micro região de Pato Branco – PR, integrantes do quadro associativo da Associação Empresarial de Pato Branco – ACEPB, entidade que possui 441 associados ativos, destes, constatou-se que 59 são jovens empresários, membros dos Núcleos setoriais e multisetoriais da instituição, como o Núcleo do Empreendedor Jovem de Pato Branco – NEJ. (ACEPB, 2017).

A Associação Empresarial de Pato Branco – ACEPB, com sede à Rua Xavantes, nº 315, 1º Andar, Bairro Centro, CEP 85.501-220, na cidade de Pato Branco, Estado do Paraná, tem por objetivo representar a classe empresarial do município. (ACEPB, 2017).

O Núcleo do Empreendedor Jovem de Pato Branco – NEJ, é um núcleo multisetorial da Associação Empresarial de Pato Branco – ACEPB, legitimado pelo

art. 56 do Estatuto Social da mesma associação, sem fins econômicos, cunho político ou partidário, com sede à Rua Xavantes, nº 315, 1º Andar, Bairro Centro, CEP 85.501-220, na cidade de Pato Branco, Estado do Paraná. O NEJ tem como objeto a formação de líderes, o fomento do empreendedorismo e o aperfeiçoamento profissional e pessoal de seus membros, bem como a sua representação na sociedade. O Núcleo do Empreendedor Jovem de Pato Branco – NEJ é apoiado pelo Programa Empreender da CACB. (NEJ, 2017).

O Programa Empreender é um programa da CACB, em parceria com o SEBRAE, que visa o fortalecimento da micro e pequena empresa ao reunir empresários de um mesmo município nos chamados núcleos setoriais. Neles, os empresários discutem seus problemas e buscam soluções conjuntas com apoio de um profissional vinculado à entidade empresarial. Fonte: Programa Empreender.

A Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB) é formada por 27 federações, representantes de cada um dos estados, e estas agregam 2.300 associações comerciais e empresariais que associam por adesão voluntária mais de dois milhões de empresários em todo o país, pessoas jurídicas e físicas, de todos os setores da economia. A CACB é uma organização multissetorial, representa e expressa a opinião independente de empresários do comércio, indústria, agropecuária, serviços, finanças e profissionais liberais, de micro, pequenas, médias e grandes empresas. (CACB, 2017).

Pato Branco é um município brasileiro localizado no sudoeste do Paraná. Com população estimada de 79 mil habitantes. (Prefeitura de Pato Branco, 2017).

Com a amostra em mãos, para a pesquisa, utilizou-se o software online do Google.com, disponível em <https://docs.google.com/forms/> e criou-se questionário com 15 (quinze) perguntas. As pesquisas foram enviadas por e-mail aos jovens empresários o que resultou em 34 (trinta e quatro) devolutivas dos respondentes.

3.3 QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

A primeira sessão possui quatro questões e coletou dados pessoais do perfil dos respondentes, com questões referentes à faixa etária, gênero, escolaridade e renda mensal.

A segunda sessão também possui quatro questões e buscou identificar a ligação entre a formação acadêmica, o ramo de atuação empresarial, se a atividade empresarial está ligada a formação acadêmica, e ainda, há quanto tempo o empresário trabalha na área, podendo assim criar um perfil profissional dos respondentes.

A terceira sessão buscou descobrir se os empresários possuem conhecimento de ferramentas de gestão empresarial, se consideram necessário o uso de ferramentas de gestão empresarial em suas empresas, buscou compreender se estes empresários consideram que o sucesso empresarial pode estar ligado ao uso de ferramentas de gestão empresarial, questionou os empresários quanto a necessidade de revisão e eficácia das ferramentas que utilizam na gestão das empresas, por fim nesta sessão, foi questionado se os empresários consideram necessário a contratação de consultoria/assessoria externa para aplicação de ferramentas de gestão empresarial.

Na quarta e última sessão, foi questionado quanto ao grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial de seis ferramentas de gestão empresarial, que são elas: Planejamento Estratégico; CRM - *Customer Relationship Management*; a definição da Missão, Visão e Valores; Gestão Estratégica de Custos; a ferramenta *Benchmarking*; e a ferramenta *Balanced Scorecard*.

4.0 PESQUISA COM JOVENS EMPRESÁRIOS

4.1 COLETA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada através de um questionário enviado aos jovens empresários de Pato Branco, integrantes do quadro associativo da Associação Empresarial de Pato Branco – ACEPB, membros dos Núcleos setoriais e multisetoriais da instituição, como o Núcleo do Empreendedor Jovem de Pato Branco – NEJ, esta pesquisa possui quinze questões que foram divididas em quatro sessões.

A Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial foi respondida por trinta e quatro empresários. Estas respostas geraram os resultados demonstrados abaixo.

4.1.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Primeira sessão, coleta de dados pessoais com questões referentes à faixa etária, sexo, escolaridade e renda mensal, determinando assim o perfil dos jovens empresários de Pato Branco, respondentes a pesquisa.

Pergunta um, Faixa Etária:

- a) De 18 a 24 Anos
- b) De 25 a 29 Anos
- c) De 30 a 34 Anos
- d) OUTRA

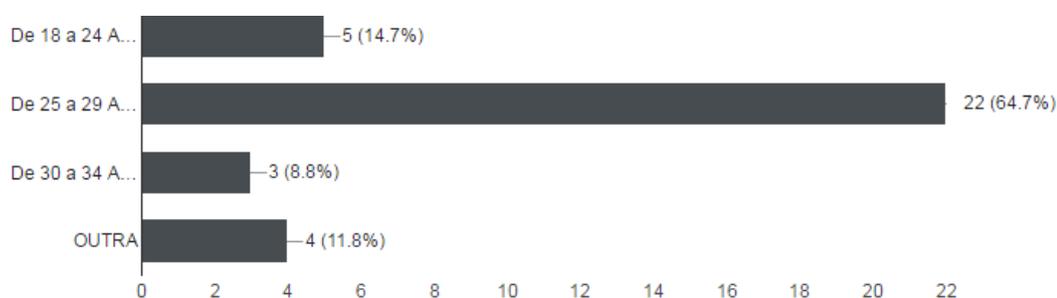


Gráfico 1 - Faixa Etária

FONTE: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial

Dos trinta e quatro respondentes, a grande maioria, aproximadamente 88% são jovens empresários, e tem de 18 a 34 anos conforme demonstra o Gráfico 1, contextualizando, segundo os autores Zouain et. al. (2007), são jovens empresários aqueles indivíduos na faixa etária entre 18 e 34 anos de idade..

Pergunta dois, Gênero:

- a) Feminino
- b) Masculino

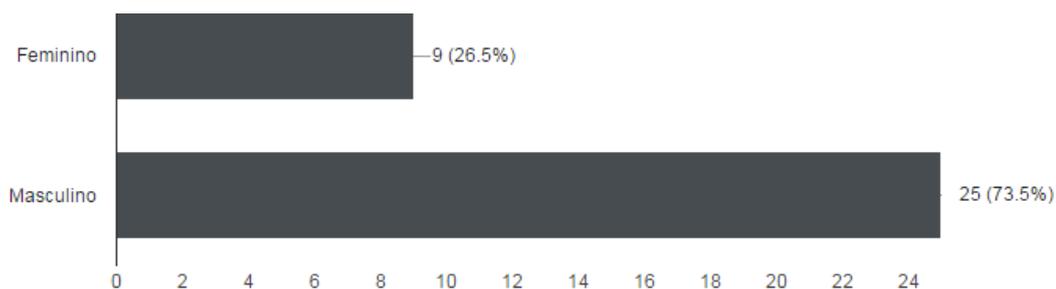


Gráfico 2 - Gênero

FONTE: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial

Dos trinta e quatro respondentes da pesquisa, vinte e cinco jovens empresários, 73,5% da amostra, são do sexo masculino e nove jovens empresários, 26,5% da amostra, são do sexo feminino. Os números da pesquisa com os jovens empresários participantes do Núcleo do Jovem Empreendedor de Pato Branco – NEJ, demonstram grande disparidade se comparados aos números da pesquisa Empreendedorismo no Brasil, Matos et. al. (2013), que cita que em 2013 o percentual de empreendedores do sexo feminino representa 52,2% do total de empreendedores brasileiros.

Pergunta três, Escolaridade:

- a) Fundamental
- b) Médio
- c) Superior
- d) Pós-graduação
- e) Pós-graduação (Nível mestre)
- f) Pós-graduação (Nível doutor)

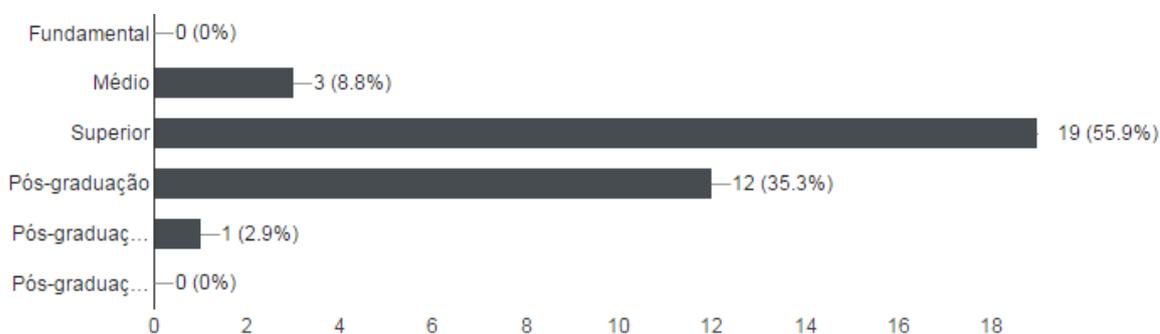


Gráfico 3 - Escolaridade

FONTE: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial

Aqui o gráfico mostra que a grande maioria dos respondentes, índice superior a 90%, é de empresários que possuem formação superior, pós-graduação ou pós-graduação em nível mestre, e apenas 8,8% de empresários possuem apenas o ensino médio. Comparando dados desta pesquisa com a pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, dados divulgados no Portal Brasil – Cidadania e Justiça em 2014, 55,0% dos estudantes brasileiros de 18 a 24 anos de idade frequentavam o ensino superior e que a proporção brasileira de pessoas da faixa etária de 25 a 34 anos com ensino superior era de apenas 15,2% em 2013, assim, podemos ressaltar que os empresários respondentes da Pesquisa

Ferramentas de Gestão Empresarial, participantes do NEJ, possuem alto grau de escolaridade se comparados à média nacional.

Pergunta quatro, Renda Mensal:

- a) Até R\$ 1.903,98
- b) De R\$ 1.903,99 até R\$ 2.826,65
- c) De R\$ 2.826,66 até R\$ 3.751,05
- d) De R\$ 3.751,06 até R\$ 4.664,68
- e) Acima de R\$ 4.664,68

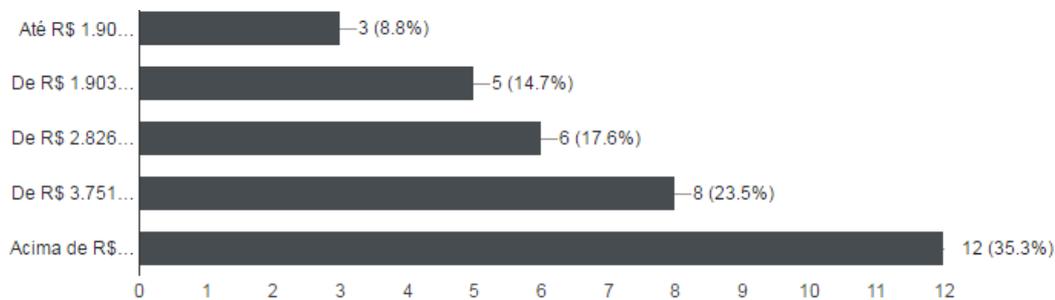


Gráfico 4 - Renda Mensal
 FONTE: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial

O Gráfico 04 – Renda Mensal, apresenta dados quanto a renda dos jovens empresários de Pato Branco, o critério utilizado para a pesquisa foi a Tabela de IRPF a partir do mês de abril do ano-calendário de 2015, atualmente em vigência, disponível no site da Receita Federal do Brasil na Subsecretaria de Tributação e Contencioso, que possui cinco sub-divisões conforme Figura 13.

Base de cálculo (R\$)	Alíquota (%)
Até 1.903,98	-
De 1.903,99 até 2.826,65	7,5
De 2.826,66 até 3.751,05	15
De 3.751,06 até 4.664,68	22,5
Acima de 4.664,68	27,5

Figura 13 - Cálculo mensal do IRPF - Tabelas de incidência mensal, a partir do mês de abril do ano-calendário de 2015
 FONTE: Ministério da Fazenda.

Unidades da Federação	Rendimento nominal mensal domiciliar <i>per capita</i> da população residente (R\$)
Brasil	1.226

Figura 14 - Rendimento nominal mensal domiciliar *per capita* da população residente, segundo as Unidades da Federação – 2016
 FONTE: IBGE (2017).

Comparando o Gráfico 04 - Renda Mensal, que representa a renda per capita dos empresários respondente a Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial, com os dados coletados pelo IBGE, Figura 14, que pesquisou o Rendimento nominal mensal domiciliar per capita da população residente, segundo as Unidades da Federação de 2016, é possível observar que a renda mensal dos jovens empresários de Pato Branco é superior a média da renda da população brasileira. O Gráfico 04 apresenta que três jovens empresários, 8,8% da amostra, possuem renda mensal inferior ou igual a R\$ 1.903,98 e que trinta e um jovens empresários de Pato Branco, mais de 90% da amostra, possuem renda superior a R\$ 1.903,99 mensais.

4.1.2 PERFIL PROFISSIONAL DOS RESPONDENTES

Na segunda sessão da pesquisa, coletaram-se dados profissionais dos respondentes, com questões referentes à formação acadêmica, o ramo de atuação empresarial, se a atividade empresarial está ligada a formação acadêmica, e ainda, há quanto tempo o empresário trabalha na área.

Pergunta cinco, você é formado em curso superior? Em caso afirmativo, descreva a área da formação acadêmica.

Nesta questão, foram coletados os seguintes dados:

Trinta e um respondentes possuem formação superior, o que representa 91% da amostra e apenas três jovens empresários não possuem formação superior, representando 9% da amostra como pode ser visto no Gráfico 5. Demonstrando que na cidade de Pato Branco, os jovens empresários, que fazem parte do quadro associativo da ACEPB/NEJ, em sua grande maioria, possuem formação superior.

Possui formação superior?

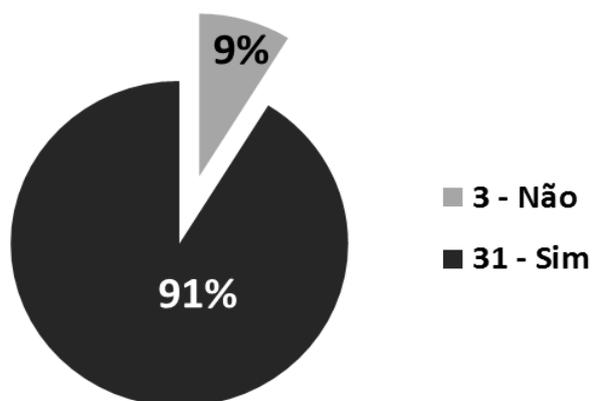


Gráfico 5 – Possui formação Superior?
FONTE: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial

Área de formação

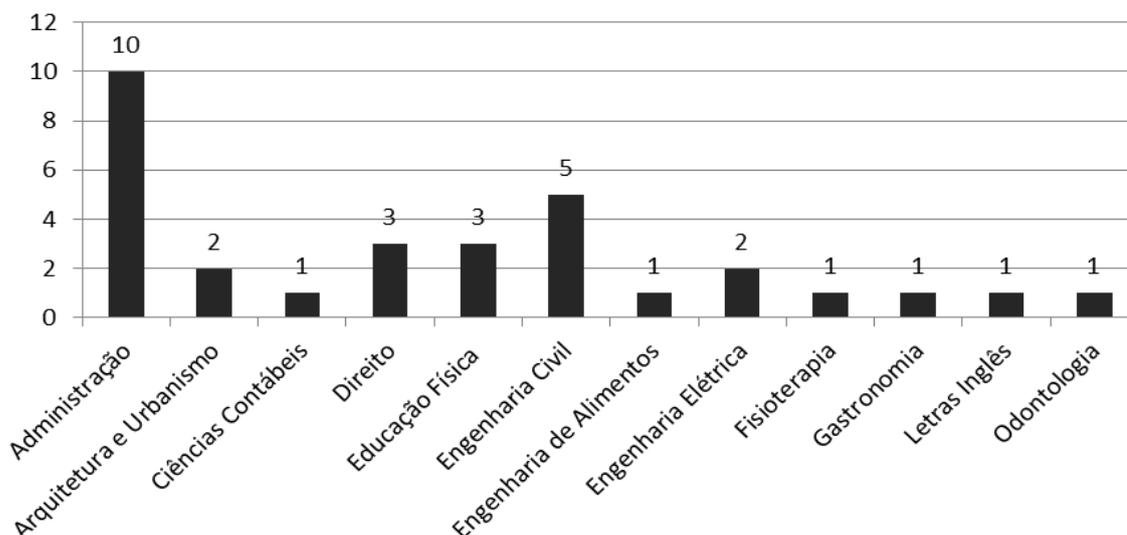


Gráfico 6 – Área de formação
Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial

Entre os respondentes, a área de formação no ensino superior de maior predominância foi o curso de Administração, com dez dos jovens empresários tendo respondido serem formados neste curso superior, o que pode representar a maior propensão de empreendedorismo dos jovens que possuem esta formação superior.

O curso de Engenharia Civil foi citado por cinco jovens empresários, o que também representa maior propensão ao empreendedorismo por parte dos jovens que possuem essa formação superior.

A formação superior em Direito e Educação Física tiveram três respondentes cada e os cursos de Arquitetura e Urbanismo e Engenharia Elétrica, dois respondentes cada, os demais cursos apenas um jovem empresário, conforme Gráfico 6.

Pergunta seis, descreva a área de atuação empresarial e, pergunta sete, sua atividade empresarial está ligada a sua área de formação acadêmica?

A questão seis buscou descobrir se os jovens empresários mantiveram vínculo entre a formação superior e a área de atuação empresarial, já a pergunta sete buscou verificar se o jovem empresário atua profissionalmente na sua área de formação de ensino superior.

5) Possui formação Superior? Descreva a área da formação.	6) Descreva a Área De Atuação Profissional.	7) Sua atuação profissional está ligada a sua área de formação acadêmica?
Administração	Gestor De Empresa Moveleira	Sim
Administração	Bancário	Sim
Administração	Palestras, Treinamentos, Livros e Rádio	Sim
Administração	Plásticos	Sim
Administração	Administrativo	Sim
Administração	Gestão de Barbearia	Sim
Administração	Comércio, Setor Alimentício	Sim
Administração	Indústria	Sim
Administração	Comércio Varejista De GLP	Sim
Administração	Imóveis	Não sou formado, estou cursando o Ensino Superior e trabalho na área.
Arquitetura e Urbanismo	Gerenciamento de Projetos	Sim
Arquitetura e Urbanismo	Projetos e Construção Civil	Sim
Ciências Contábeis	Contabilidade/Consultoria	Sim
Direito	Advocacia	Sim
Direito	Advocacia	Sim
Direito	Advocacia	Sim
Educação Física	<i>Personal Trainer</i>	Sim
Educação Física	<i>Personal Trainer</i>	Sim
Educação Física	Academia	Sim
Engenharia Civil	Construção Civil	Sim
Engenharia Civil	Gestão Empresarial	Não
Engenharia Civil	TI - Desenvolvimento Software de Gestão Empresarial	Não
Engenharia Civil	Construção Civil	Sim
Engenharia Civil	Construção Civil	Sim
Engenharia de Alimentos	Gestão Financeira	Não
Engenharia Elétrica	Projeto e Execução de Obras	Sim
Engenharia Elétrica	Supervisão de atividades	Sim
Fisioterapia	Fisioterapia	Sim
Gastronomia	Representação comercial	Não
Letras Inglês	Ensino de idiomas	Sim
Odontologia	Cirurgiã dentista/proprietária de clínica	Sim
Não	Distribuição Produtos para Saúde	Não
Não	Hotelaria	Nenhuma das alternativas.
Não	Gerente administrativo	Nenhuma das alternativas.

Quadro 5 – Área de Formação Superior X Área de Atuação Empresarial
Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial

As respostas da questão sete complementam as respostas das duas questões anteriores, na questão sete os jovens empresários responderam se sua atuação profissional está ligada a sua área de formação acadêmica.

Conforme pode ser visto na Quadro 5, a grande maioria, vinte e seis jovens empresários, que equivalem a 76% da amostra, responderam que atuam na área relacionada à formação de ensino superior, salvo exceções como o respondente que possui curso superior em Engenharia de Alimentos e que atua com Gestão Financeira, o respondente que cursou Gastronomia e que atua como Representação Comercial, o Engenheiro Civil que atua com Gestão Empresarial e o Engenheiro Civil que atua com TI - Desenvolvimento Software de Gestão Empresarial.

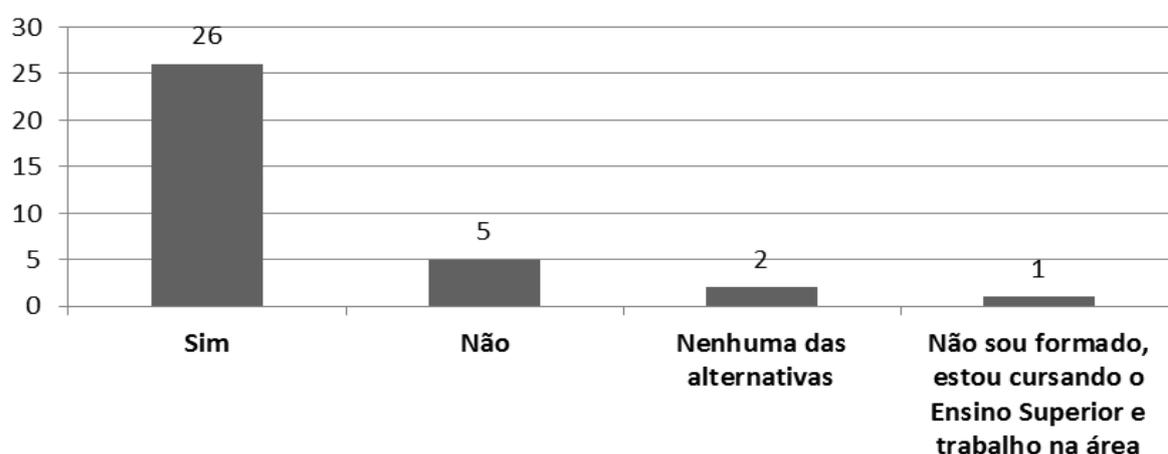


Gráfico 7 – A atuação profissional está ligada a sua área de formação acadêmica?
Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial

A questão oito, última questão da segunda sessão, questionou há quanto tempo o jovem empresário já trabalha na área. Como pode ser observado no Gráfico 8, a maioria dos jovens empresários, vinte jovens empresários, que equivale a 58,8%, responderam que atuam há mais de quatro anos na área. A opção 2 a 4 anos teve oito respondentes, que equivale a 23,5%. A opção 1 a 2 anos teve quatro respondentes, que equivale a 11,8% da amostra e menos de um ano, teve dois respondentes, 5,9% da amostra.

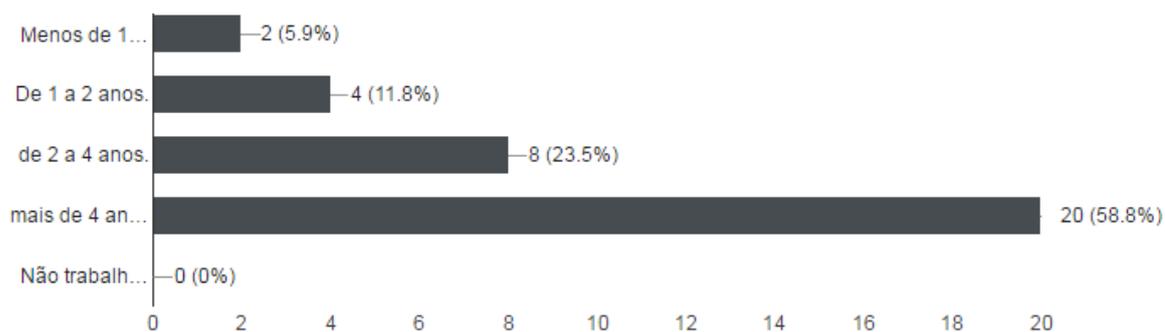


Gráfico 8 – Tempo trabalha na área
Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial

4.1.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL

A sessão três possui seis questões, que, seguem a ordem do questionário, da nona até a décima quarta.

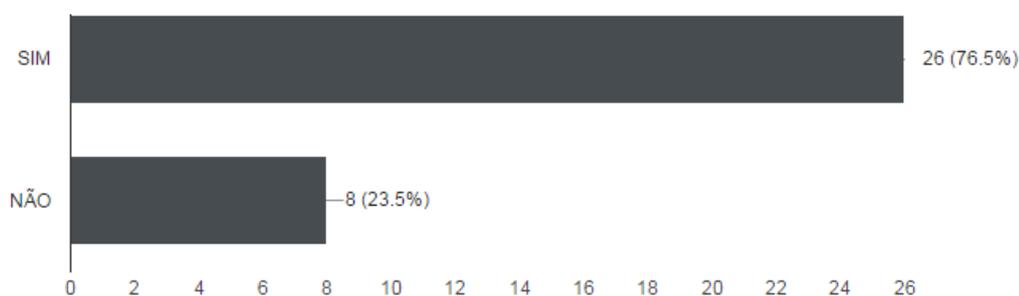


Gráfico 9 – Conhecimento em ferramentas de gestão empresarial
Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial.

A nona questão, procurou identificar se os jovens empresários possuem conhecimento de ferramentas de gestão empresarial.

Questão nove, você possui conhecimento em ferramentas de gestão empresarial? Para esta questão, vinte e seis jovens empresários, 76,5% da amostra, responderam que sim, possuem conhecimento e oito jovens empresários, 23,5% da amostra, responderam que não possuem conhecimento de ferramentas de gestão empresarial, conforme pode ser visto no Gráfico 9.



Gráfico 10 – Considera necessário fazer uso de ferramentas de gestão empresarial?
Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial.

A décima questão buscou identificar se os jovens empresários consideram necessário o uso de ferramentas de gestão empresarial.

Questão dez, em sua empresa, você considera necessário fazer uso de ferramentas de gestão empresarial?

Conforme demonstrado no Gráfico 10, para trinta e dois jovens empresários, 94,1% da amostra, a resposta foi sim, consideram necessário o uso de ferramentas de gestão empresarial e apenas dois jovens empresários, 5,9% da amostra, não consideram necessário o uso de ferramentas para a gestão empresarial.



Gráfico 11 – Você acredita que o índice de sucesso corporativo pode estar ligado ao uso de ferramentas de gestão empresarial?
Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial.

A décima primeira questionou se os jovens empresários acreditam que o índice de sucesso corporativo está ligado ao uso de ferramentas de gestão empresarial.

Questão onze, você acredita que o índice de sucesso corporativo pode estar ligado ao uso de ferramentas de gestão empresarial?

Conforme o Gráfico 11, para trinta e três dos jovens empresários, 97,1% da amostra, a resposta foi sim, eles consideram que o índice de sucesso corporativo pode estar ligado ao uso de ferramentas de gestão empresarial, apenas um

respondente optou pelo não e não considerou que o sucesso corporativo pode estar ligado ao uso de ferramentas de gestão empresarial.



Gráfico 12 – Com o passar do tempo, você considera necessário implementar e/ou revisar as ferramentas de gestão empresarial utilizadas?

Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial.

A décima segunda questão buscou identificar se estes jovens empresários consideram necessários que, com o passar do tempo, deve haver uma revisão das ferramentas de gestão empresarial utilizadas.

O Gráfico 12 apresenta o resultado da questão doze que solicitou aos jovens empresários que respondessem se consideravam necessário, com o passar do tempo, implementar e/ou revisar as ferramentas de gestão empresarial utilizadas. Para trinta e três jovens empresários, 97,1% da amostra, a resposta foi sim, eles consideram necessário implementar e/ou revisar as ferramentas de gestão empresarial utilizadas, apenas um respondente, que equivale a 2,9% da amostra, respondeu que não, não considerou necessário implementar e/ou revisar as ferramentas de gestão empresarial utilizadas com o passar do tempo.

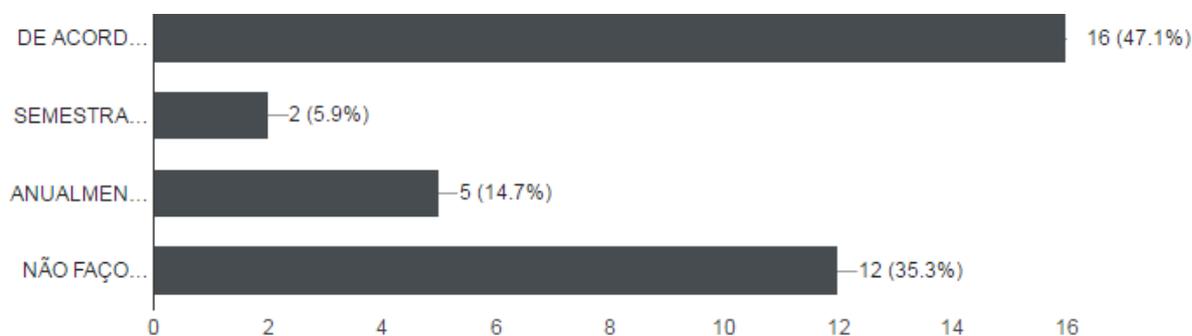


Gráfico 13 – Caso você já utilize ferramentas de gestão empresarial, com que frequência é medida a eficácia destas ferramentas em sua empresa?

Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial.

Na décima terceira questão o foco foi identificar qual a frequência que é medida a eficácia das ferramentas de gestão utilizadas pelos jovens empresários em suas empresas.

Questão treze, caso você já utilize ferramentas de gestão empresarial, com que frequência é medida a eficácia destas ferramentas em sua empresa?

A questão treze possuía quatro opções de respostas, permitindo que o jovem empresário escolhesse entre:

- a) De acordo com o planejamento estratégico da empresa;
- b) Semestralmente;
- c) Anualmente;
- d) Não faço uso de ferramentas de gestão empresarial.

Esta questão apresentou os resultados conforme pode ser visto no gráfico 13. Dezesesseis jovens empresários, que equivale a 47,1% da amostra, responderam que medem a eficácia das ferramentas que utilizam de acordo com o planejamento estratégico da empresa. Dois jovens empresários disseram que medem a eficácia semestralmente, o que equivale a 5,9% das respostas. Cinco jovens empresários responderam que anualmente é medida a eficácia das ferramentas de gestão empresarial utilizadas, o que equivale a 14,7% da amostra. Porém, esta pergunta evidenciou que mais de um terço dos respondentes, 35,3% da amostra, ou seja, doze jovens empresários, não faz uso de ferramentas de gestão empresarial, nem mesmo de um planejamento estratégico, ainda que tenham respondido na Questão 10 com 94,1% de respostas afirmativas, dados apresentados no Gráfico 10, que consideram importante o uso de ferramentas de gestão empresarial.

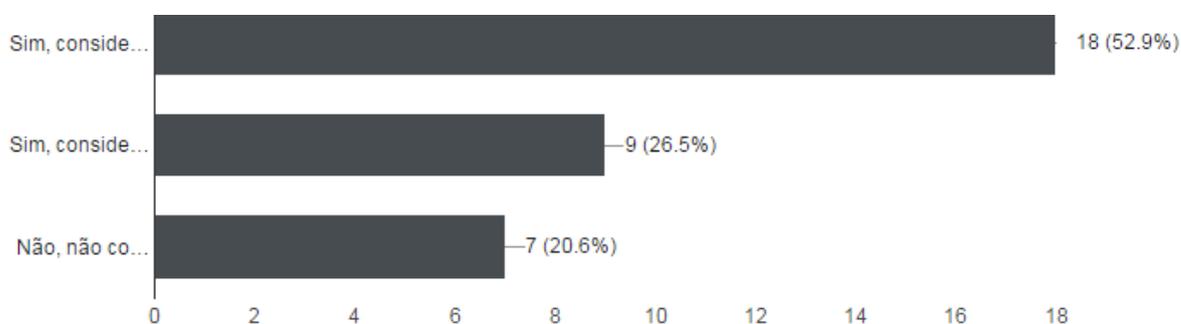


Gráfico 14 – Em sua empresa, considera necessário utilizar de consultoria externa para aplicação de ferramentas de gestão empresarial?

Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial.

Na décima quarta e última questão desta sessão, foi solicitado que os jovens empresários respondessem se consideravam necessário utilizar de consultoria externa para aplicação de ferramentas de gestão empresarial em suas empresas.

A questão quatorze, última desta sessão, questionou os jovens empresários se em suas empresas, consideram necessário utilizar de consultoria externa para aplicação de ferramentas de gestão empresarial? (ex.: Empresas Juniores; Consultores independentes; SEBRAE; etc.).

A questão quatorze possuía três opções de respostas, permitindo que o jovem empresário escolhesse entre:

- a) Sim, considero necessário, mas ainda não utilizo/utilizei de consultoria/assessoria externa em minha empresa;
- b) Sim, considero necessário e já utilizei o serviço de consultoria/assessoria especializada;
- c) Não, não considero necessário.

A questão quatorze apresentou os dados que podem ser vistos no Gráfico 14, onde dezoito jovens empresários, que representam mais de 50% da amostra, responderam que sim, consideram necessária a contratação de consultoria externa, mas, não utiliza e nem utilizaram de consultoria/assessoria externa na empresa. Nove respondentes, 26,5% da amostra, disseram que sim, consideram necessário e já utilizaram o serviço de consultoria/assessoria especializada para aplicação de ferramentas de gestão empresarial. Ainda, a questão quatorze apresentou que sete jovens empresários, 20,6% da amostra de respondentes, disseram que não, não consideram necessário utilizar de consultoria externa para aplicação de ferramentas de gestão empresarial.

4.1.4 GRAU DE CONCORDÂNCIA QUANTO À IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO EMPRESARIAL DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Com apenas uma pergunta, a quarta e última sessão do questionário foi destinada a medir o grau de concordância dos jovens empresários quanto à importância para a gestão empresarial de seis ferramentas de gestão. A questão possuía seis subdivisões e a resposta foi medida de acordo com a escala de concordância com notas de um a cinco, onde um significa discordo totalmente e

cinco concordo totalmente. As ferramentas que tiveram ênfase neste estudo, uma vez que são ferramentas de fácil utilização e aplicação nas empresas, foram: Planejamento Estratégico; o CRM - *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente); a Definição da Missão, Visão e Valores; a Gestão Estratégica de Custos; a ferramenta *Benchmarking*; e o Balanced Scorecard.

O resultado final deste questão é apresentado no Gráfico 21 - Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial.

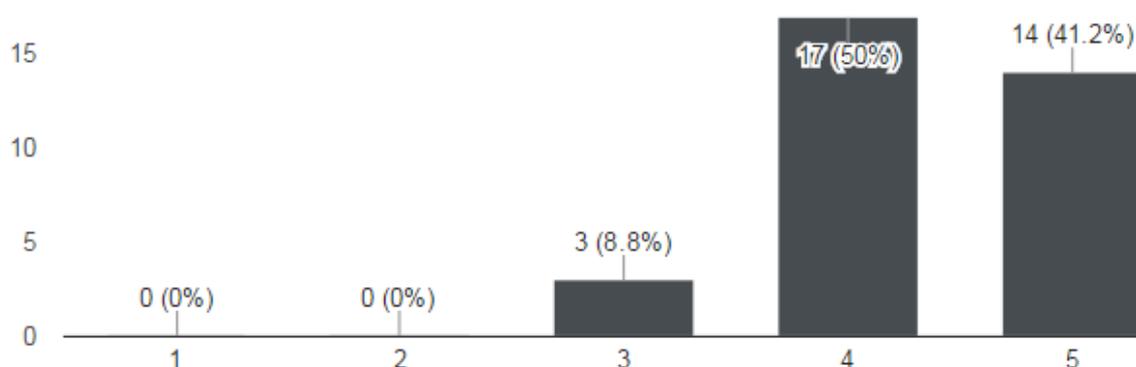


Gráfico 15 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial da ferramenta Planejamento Estratégico

Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial.

A primeira ferramenta da qual os jovens empresários precisaram opinar foi o Planejamento Estratégico. O Gráfico 15 apresenta o grau de concordância segundo os jovens empresários que responderam a pesquisa, quanto à importância para a gestão empresarial da ferramenta Planejamento Estratégico. Três jovens empresários, 8,8% da amostra, deram nota três para esta ferramenta. Dezesete jovens empresários, 50% da amostra, deram nota quatro. E para quatorze jovens empresários, 41,2% da amostra de respondentes, o grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial da ferramenta Planejamento Estratégico foi cinco.

As notas dos jovens empresários de Pato Branco que responderam a pesquisa corroboram com o que escreve Rigby e Bilodeau (2009) que diz que o Planejamento Estratégico considera o potencial total do negócio e explicita os *links* entre objetivos do negócio, ações práticas e recursos demandados para atingi-los, evidenciando que o grau de importância da ferramenta Planejamento Estratégico para a gestão empresarial é alto. Ainda Rigby e Bilodeau (2009) descrevem que o

Planejamento Estratégico oferece um processo sistemático para perguntar e responder a questões críticas, especialmente decisões de grande impacto e comprometimento da organização, o que é importante para que jovens empresários conquistem o sucesso em suas atividades empresariais.

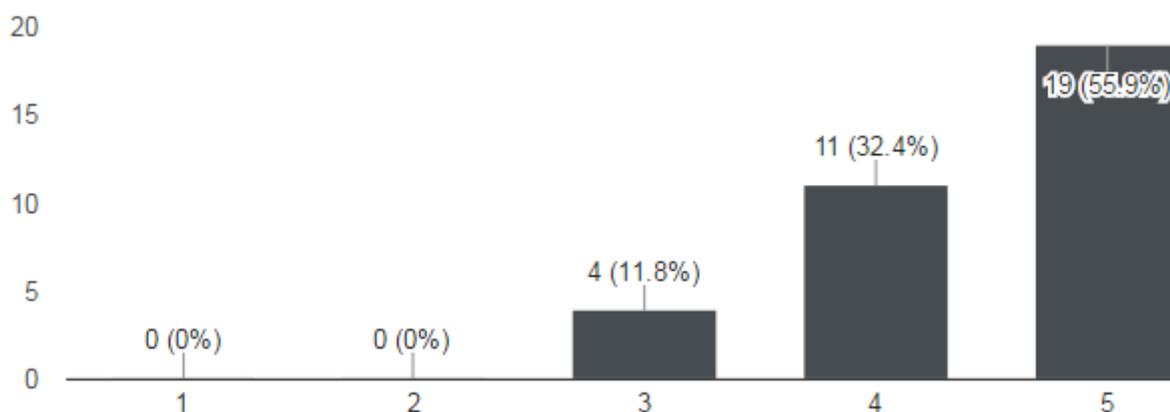


Gráfico 16 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial da ferramenta CRM

Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial.

A segunda ferramenta foi o CRM (*Customer Relationship Management*) - Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente. Os jovens empresários deram as notas para o CRM, conforme pode ser visto no Gráfico 16. Quatro respondentes, 11,8% da amostra, deram nota três quanto à importância da ferramenta para a gestão empresarial. Onze jovens empresários, 32,4% da amostra, deram nota quatro. E para 55,9% dos respondentes, dezenove jovens empresários, o grau de concordância quanto à importância da ferramenta CRM (*Customer Relationship Management*) - Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente para a gestão empresarial foi a nota máxima, cinco, comprovando o que o autor Rigby (2003), na pesquisa Ferramentas de Gestão de 2001 com 451 executivos, onde, 72% dos entrevistados esperavam ter programas de CRM em uso nas suas empresas até o final daquele ano, pois, segundo os autores Gillies et. al. (2002), isso ocorre porque poucos líderes foram capazes de resistir a uma tecnologia que promete identificar rapidamente seus clientes mais rentáveis e alvejá-los com campanhas para aumentar suas compras e sua lealdade e fazer isso a um custo cada vez menor.

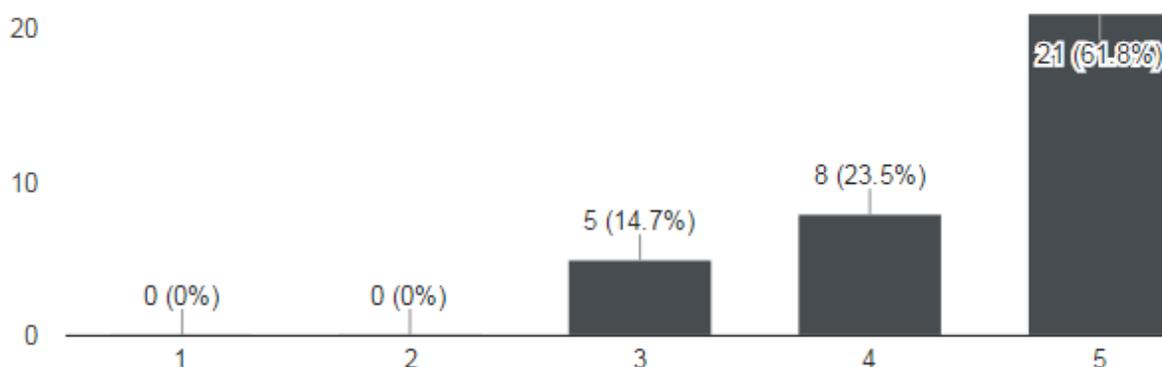


Gráfico 17 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial da ferramenta Estabelecer a Missão, Visão e Valores
Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial.

A terceira ferramenta foi Estabelecer a Missão, Visão e Valores. Para esta ferramenta, os jovens empresários deram as notas conforme o Gráfico 17. Cinco respondentes, 14,7% da amostra, deram nota três, quanto à importância da ferramenta para a gestão empresarial. Oito jovens empresários, 23,5% da amostra, deram nota quatro. E para vinte e um jovens empresários, 61,8% da amostra, o grau de concordância quanto à importância da ferramenta Estabelecer a Missão, Visão e Valores, foi à nota cinco. As notas conquistadas pela ferramenta na pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial respondida pelos jovens empresários de Pato Branco, vão ao encontro com o que os autores Rigby e Bilodeau (2015) encontraram em suas pesquisas conforme exposto na Figura 07 – Top 10 Ferramentas de Gestão – Missão, Visão e Valores, onde ficou evidenciado que a ferramenta Estabelecer a Missão, Visão e Valores é muito utilizada por gestores em escala global por ser uma ferramenta que define o negócio da empresa, seus objetivos e o modo como alcançá-los, descreve a posição desejada para a empresa no futuro e que são combinados para definir os propósitos da empresa.

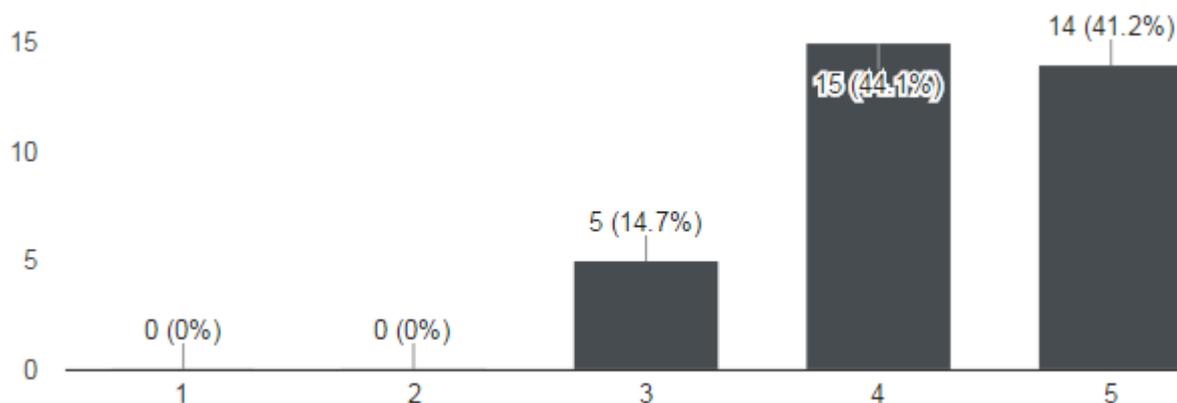


Gráfico 18 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial da ferramenta Gestão Estratégica de Custos (GEC)

Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial.

A quarta ferramenta foi a Gestão Estratégica de Custos. Esta ferramenta de gestão foi abordada por esta pesquisa uma vez que é utilizada para designar a conexão entre a gestão de custos e a gestão estratégica da organização de forma a gerar vantagem competitiva num ambiente de negócios globalizado e competitivo, Raupp (2012).

As respostas dos jovens empresários são apresentadas no Gráfico 18. Cinco respondentes, 14,7% da amostra, deram nota três, quanto à importância da ferramenta para a gestão empresarial. Quinze jovens empresários deram nota quatro, o que representou 44,1% da amostra. Quatorze jovens, 41,2% da amostra, deram a nota máxima, cinco, para a concordância quanto à importância da ferramenta GEC para a gestão empresarial.

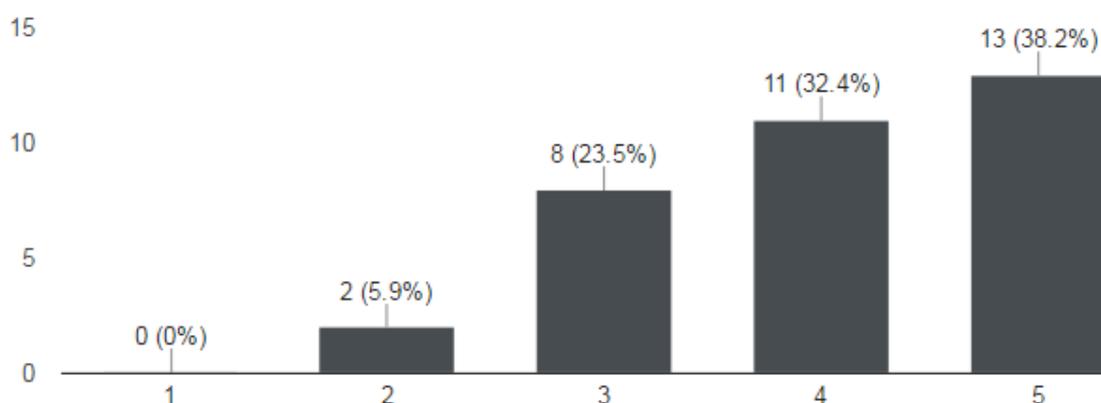


Gráfico 19 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial da ferramenta *Benchmarking*

Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial.

Benchmarking foi a quinta ferramenta abordada na pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial. Conforme demonstrou Rigby e Bilodeau (2015) com os dados que podem ser vistos na Figura 09 - Top 10 Ferramentas de Gestão, *Benchmarking* possui grande importância para os executivos como ferramenta de gestão uma vez que busca a melhoria do desempenho a partir da identificação e aplicação das melhores práticas encontradas em outras empresas, assim, os gestores podem comparar o desempenho dos seus produtos e/ou processos com os dos competidores e empresas-modelo.

Para esta ferramenta, o grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial, segundo a pesquisa respondida pelos trinta e quatro jovens empresários de Pato Branco, para dois respondentes, 5,9% da amostra, a ferramenta *Benchmarking* teve nota dois para o grau de concordância quanto à importância na gestão empresarial. Oito respondentes, 23,5% da amostra, deram a nota intermediária três. Onze respondentes, 32,4% da amostra, deram a nota quatro. Treze jovens empresários, 38,2% da amostra, deram nota máxima, cinco. Os dados coletados na pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial para a ferramenta *Benchmarking* podem ser vistos no Gráfico 19.

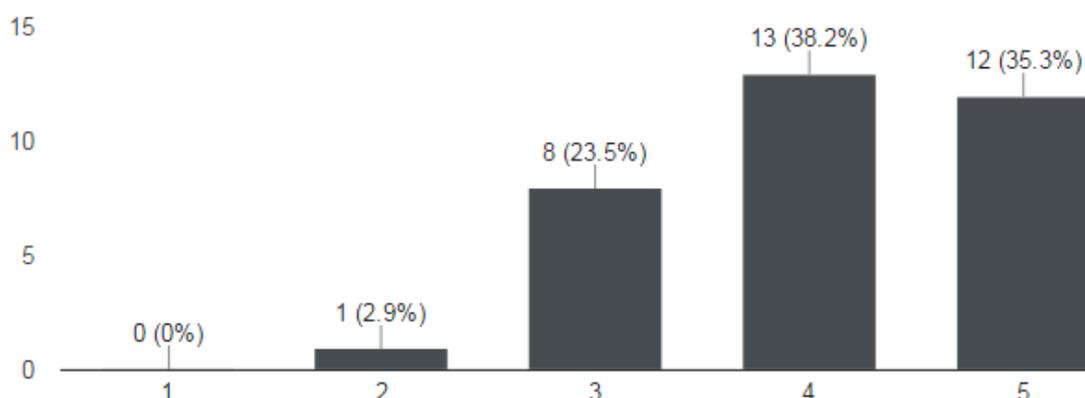


Gráfico 20 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial da ferramenta *Balanced Scorecard*

Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial.

A sexta ferramenta abordada na questão quinze foi o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton. Segundo Rigby e Bilodeau (2009), o *Balanced Scorecard* (BSC) define o que os gestores entendem por 'desempenho' e mede se estão ou não

alcançando os resultados esperados. Esta ferramenta traduz a missão e a visão da empresa em um conjunto de objetivos e métricas de desempenho claros e mensuráveis.

O Gráfico 20 representa as notas que o BSC obteve referentes ao grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial por parte dos jovens empresários de Pato Branco associados à ACEPB e que responderam a pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial.

Para um jovem empresário, 2,9% da amostra, a ferramenta BSC obteve nota dois. Para oito jovens empresários, 23,5% dos respondentes, a nota foi três. Para treze jovens empresários, 38,2% da amostra, a nota foi quatro. Para doze jovens empresários, 35,3% dos respondentes, a nota da ferramenta BSC para ao grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial, foi a nota máxima, cinco.

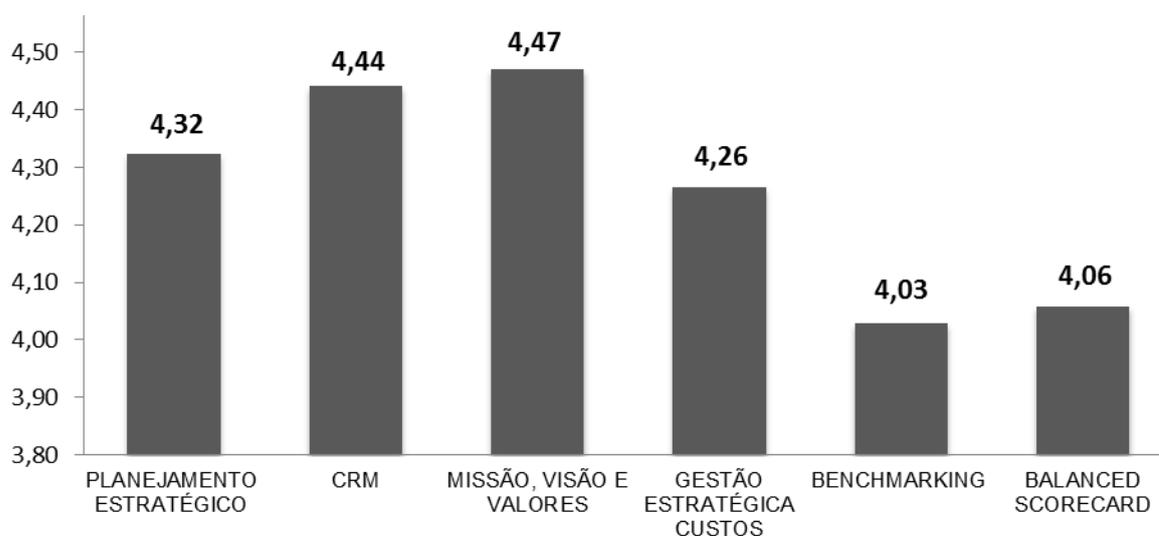


Gráfico 21 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial
Fonte: Pesquisa Ferramentas de Gestão Empresarial.

O Gráfico 21 – Grau de concordância quanto à importância para a gestão empresarial apresenta a média das notas recebidas por cada ferramenta de gestão empresarial, de acordo com a escala de concordância com notas de um a cinco, onde um significa discordo totalmente e cinco concordo totalmente.

A ferramenta Estabelecer a Missão, Visão e Valores recebeu a maior nota média, 4,47 pontos. A ferramenta CRM (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente) obteve a segunda maior média, 4,44 pontos. A ferramenta Planejamento Estratégico obteve média de 4,32 pontos. Gestão Estratégica de Custos conquistou

a média de 4,46 pontos. A ferramenta *Balanced Scorecard* com média de 4,06 pontos. Na pesquisa, a ferramenta *Benchmarking* recebeu média de 4,03 pontos. A elevada pontuação que as ferramentas receberam representa um alto grau de concordância quanto a sua importância para a gestão empresarial segundo os trinta e quatro jovens empresários de Pato Branco respondentes da pesquisa.

5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados encontrados e demonstrados, é possível concluir que foi atendido o objetivo principal desta monografia. Ficou comprovado que a grande maioria, 76,5% dos jovens empresários de Pato Branco – PR, associados à Associação Empresarial de Pato Branco – ACEPB, cito Gráfico 9, dizem que conhecem ferramentas de gestão empresarial. Este índice encontrado na pesquisa soma-se ao que foi exposto por Rigby (2003), uma vez que o autor relata um aumento significativo do uso de ferramentas de gestão empresarial inclusive no Brasil, Figura 02, com a maior concentração em ferramentas já exaustivamente testadas e provedoras de direção como Planejamento Estratégico, *Benchmarking*, Estabelecer a Missão, Visão e Valores, CRM, entre outras.

Os objetivos específicos deste estudo também são atendidos pela pesquisa.

Primeiramente fez-se uma pesquisa na literatura especializada que identificou as principais ferramentas de gestão empresarial utilizadas por executivos, ferramentas que os ajudam a atingirem seus objetivos, seja aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade ou se planejar o futuro.

Na sequência, utilizando os dados coletados com a pesquisa *survey* enviada aos jovens empresários de Pato Branco – PR associados à ACEPB, foi possível responder com índice positivo de 94,1% o objetivo específico que buscava identificar se os jovens empresários faziam uso de ferramentas de gestão empresarial, ainda, através da pesquisa, constatou-se que aproximadamente 80% dos jovens empresários estão dispostos a contratar consultoria especializada para auxiliar no processo de implantação de ferramentas de gestão empresarial.

Atendendo ao objetivo específico que buscou medir o grau de concordância quanto à importância para a gestão das principais ferramentas de gestão empresarial, é possível concluir que existe elevado grau de concordância segundo

os jovens empresários de Pato Branco associados à ACEPB, uma vez que, conforme demonstrado no Gráfico 21, a média geral das principais ferramentas apresentadas neste estudo foi de 4,26 pontos, em escala de 1 a 5.

A pesquisa também demonstrou na questão onze, com 97,1% respostas afirmativas, que os jovens empresários acreditam que o índice de sucesso corporativo pode estar ligado ao uso de ferramentas de gestão empresarial. Este resultado é comprovado evidenciando também o resultado da questão treze, demonstrado no Gráfico 13, que diz que 64,7% dos jovens empresários entrevistados faz o uso de ferramentas de gestão empresarial em suas empresas.

A ferramenta Estabelecer a Missão, visão e Valores apoia o processo de gestão e a criação de um Planejamento Estratégico conforme foi descrito no modelo de Kotler (2006), Figura 04, com isso obteve a maior nota média de acordo com os jovens empresários quanto à importância para a gestão empresarial, ainda, é uma ferramenta muito utilizada por gestores em escala global por ser uma ferramenta que define o negócio da empresa, seus objetivos e o modo como alcançá-los, descreve a posição desejada para a empresa no futuro e que são combinados para definir os propósitos da empresa.

O Planejamento Estratégico conquistou média de 4,32 pontos, ficando na terceira colocação quanto à importância para a gestão empresarial segundo os jovens empresários de Pato Branco que responderam a pesquisa desta monografia, esta é uma ferramenta muito difundida no meio acadêmico e exaustivamente textada em empresas, porém sua média intermediária pode ser explicada pela contribuição de Contador (1995) que relata que elaborar um plano estratégico, implantar um processo de planejamento, efetivar as mudanças e colocar em prática a administração participativa, são tarefas complexas e de grande dificuldade, ainda, para o autor, muitos são os enfoques conceituais, diversas são as metodologias e inúmeras são as técnicas passíveis de se adotar. As empresas que tentarem executar essas tarefas sem o conhecimento técnico necessário dificilmente terão sucesso e por essa razão Contador (1995) recomenda que para implementar a ferramenta, a empresa recorra a especialistas que tenham arcabouço teórico e experiência.

A ferramenta CRM conquista posição de destaque quanto à importância para o processo de gestão, tanto nas pesquisas com altos executivos conforme demonstrado por Rigby e Bilodeau (2015) na Figura 06 quanto na pesquisa com os

jovens empresários de Pato Branco associados à ACEPB, recebeu a segunda maior nota média 4,44 ponto, esta importância pode ser respondida pelo fato de a ferramenta CRM auxiliar as empresas que a utilizam para entender melhor seus clientes e responder rapidamente às mudanças nos desejos dos mesmos, ainda, permite às empresas gerenciar grande quantidade de dados e traçar estratégias com maior foco em atender as necessidades dos clientes.

Porém, o estudo com os jovens empresários de Pato Branco revelou que a ferramenta *Benchmarking* obteve a menor nota média quanto à concordância para a importância na gestão empresarial, dado que intrigou este pesquisador uma vez que quando comparados aos dados encontrados nas pesquisas de Rigby e Bilodeau (2015), *Benchmarking* é uma ferramenta líder na preferência dos altos executivos para auxiliar na gestão empresarial no ano de 2014, Figura 09, segundo o autor, esta ferramenta por ser normalmente usada nas empresas para melhorar o desempenho identificando oportunidades de melhoria na eficiência operacional e no desenvolvimento de produtos, auxilia as empresas a ganhar vantagem estratégica e aumentar o conhecimento da organização trazendo novas ideias à companhia e facilitando o compartilhamento do conhecimento. Com os dados coletados nesta pesquisa de monografia, não foi possível determinar o porquê de a ferramenta *Benchmarking* ter recebido esta nota média por parte dos jovens empresários de Pato Branco associados à ACEPB.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio De Janeiro : Elsevier, 2003 – 12ª Reimpressão.

CONTADOR, J. C. **Planejamento estratégico**: recomendações sobre os ambientes externo e interno. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 35, n. 2, p. 43-56, Apr. 1995 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000200007&lng=en&nrm=iso>. acesso em 14 de fevereiro de 2017.

COLTRO, A.; PAZZINI, É. D. S. **O Papel do Planejamento Estratégico em uma Organização**. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v. 6, n. 2, p. 136-156, 2016. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44006/o-papel-do-planejamento-estrategico-em-uma-organizacao>> acesso dia 13 de fevereiro de 2017.

CUNHA, L. C.; BORGERT, A.; FERRARI, M. J. F. **Gestão Estratégica de Custos nos Cursos de Graduação em Ciências Contábeis das Instituições de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina**. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 14, n. 41, p. 46-60, 2015. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34990/gestao-estrategica-de-custos-nos-cursos-de-graduacao-em-ciencias-com-tabeis-das-instituicoes-de-ensino-superior-do-estado-de-santa-catarina/i/pt-br>> acesso em 14 de fevereiro de 2017.

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. **Um estudo sobre a aderência do Balanced Scorecard às empresas abertas e fechadas**. Rev. contab. finanç., São Paulo , v. 19, n. 46, p. 73-85, Apr. 2008 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772008000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso dia 28 fevereiro de 2017.

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. **Aplicação do Balanced Scorecard no Auxílio à Formulação do Planejamento Estratégico no Setor Público: o Caso DAE/Ufla** . Revista Economia & Gestão, v. 16, n. 42, p. 218-244, 2016. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40998/aplicacao-do-balanced-scorecard-no-auxilio-a-formulacao-do-planejamento-estrategico-no-setor-publico--o-caso-dae-ufla-i/pt-br>>. Acesso dia 14 de fevereiro de 2017.

FREITAS, M. E. **Contexto social e imaginário organizacional moderno**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso dia 14 de fevereiro de 2017.

GILLIES, C; RIGBY; D, REICHHELD, F. **The story behind successful CRM**. European Business Journal, 2002. Disponível em <<http://www.bain.com/publications/>> Acesso dia 13 de fevereiro de 2017.

GILMORE, F. F; BRANDENBURG, R. G. **Anatomy of Corporate Planning**. Harvard Business Review, v. 40, n. 6, p. 61-69, 1962. Disponível em <<http://psycnet.apa.org/psycinfo/1964-10474-001>>. Acesso dia 13 de fevereiro de 2017.

IBGE - Em nove anos, aumenta escolaridade e acesso ao ensino superior.
- <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2014/12/em-nove-anos-aumenta-escolaridade-e-acesso-ao-ensino-superior>

KLEEMOLA, A. **Group Benchmarking as a model for knowledge creation in supply management context**. Tampere, 2005. Disponível em <<https://tutcris.tut.fi/portal/files/2651612/kleemola.pdf>>. Acesso dia 13 de fevereiro de 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2006.

MATOS. M. M. Empreendedorismo no Brasil : 2013 - Curitiba: IBQP, 2013. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM_2013_Pesquisa_Completa.pdf>. Acesso dia 28 Fevereiro de 2017.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Bookman Editora, 2004.

MOURA, G. D. de; VARELA, P. S; BEUREN, I. M. **Conformidade do disclosure obrigatório dos ativos intangíveis e práticas de governança corporativa**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo , v. 15, n. 5, p. 140-170, Oct. 2014 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000500006&lng=en&nrm=iso>. Acesso dia 28 Fevereiro de 2017.

MURDOCCO, S.O. **A cultura organizacional e a centralidade nas redes sociais: um estudo exploratório em uma empresa de serviços**. Revista de Negócios vol.18, 2013. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/12677/a-cultura-organizacional-e-a-centralidade-nas-redes-sociais--um-estudo-exploratorio-em-uma-empresa-de-servicos/i/pt-br>>. Acesso dia 13 de fevereiro de 2017.

NELSON, R. E. **Cultura empresarial e atendimento superior** - Gerenciando a prestação de serviços no século 21. Sorocaba, 2006.

OLIVEIRA, M. C.; PORTELLA, A. R.; FERREIRA, D. D. M.; BORBA, J. A. **Comunicação de Responsabilidade Socioambiental na Missão, Visão e Valores de Empresas da BM&FBovespa e da Fortune 500**. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 19, n. 2, p. 192-210, 2016. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42230/comunicacao-de-responsabilidade-socioambiental-na-missao--visao-e-valores-de-empresas-da-bm-fbovespa-e-da-fortune-500-i/pt-br>>. Acesso em 14 de fevereiro de 2017.

PORTO M. A. **Missão E Visão Organizacional: Orientações para a sua Concepção**. 1997. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção ENEGEP. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1997_t4105.pdf>. Acesso dia 14 de fevereiro de 2017.

PRIETO, Vanderli C. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. Gest. Prod., São Carlos , v. 13, n. 1, p. 81-92, Apr. 2006 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso dia 28 de fevereiro de 2017.

RAUPP, S. W.; BORGERT, A.; NUNES, P.; FERRARI, M. J. **O processo de implementação da gestão estratégica de custos em uma empresa estatal de energia elétrica**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 5, n. 1, p. 137-166, 2012. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/29466/o-processo-de-implementacao-da-gestao-estrategica-de-custos-em-uma-empresa-estatal-de-energia-eletrica/i/pt-br> acesso dia 14 de fevereiro de 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social** : métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIGBY, D. **Management Tools 2003**. Bain Brief, 2003. Disponível em <<http://www.bain.com/publications/>>. Acesso dia 13 de fevereiro de 2017.

RIGBY, D. BILODEAU, B. **Management Tools and Trends 2009**. Bain Report, 2009. Disponível em <<http://www.bain.com/publications/>>. Acesso dia 13 de fevereiro de 2017.

RIGBY, D. BILODEAU, B. **Management Tools & Trends 2015**. Bain Brief, 2015. Disponível em <<http://www.bain.com/publications/>>. Acesso dia 13 de fevereiro de 2017.

ROCHA, W. **Da contabilidade de custos à gestão estratégica de custos**. Rev. contab. finanç., São Paulo, v. 18, n. 43, p. 7, Apr. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772007000100001&lng=en&nrm=iso>. Acesso dia 14 Fevereiro de 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21ª Ed. São Paulo: Cortez. 2004.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração, v. 31, n. 2, abril/junho 1996.

THIOLLENT, M, ARAÚJO FILHO, T. de, SOARES, R. L. S. **Metodologia e experiências em projetos de extensão**. Niterói-RJ : EDUFF, 2000. 340 p. – Disponível em <<http://www.itoi.ufrrj.br/sempe/index.htm%3E>>. Acesso dia 13 de fevereiro de 2017.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008. 122p.

VALADARES, M.C.B. **Planejamento Estratégico Empresarial: foco em clientes e pessoas**. QualityMark, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em <<https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-R&q=Planejamento+estrat%C3%A9gico+empresarial%3A+foco+em+clientes+e+pessoas&btnG=&lr=>>>. Acesso dia 13 de fevereiro de 2017.

XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. **O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM**. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 1, p. 9-30, 2006. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/17926/o-papel-do-gerente-num-contexto-de-mudanca-baseada-no-uso-da-tecnologia-crm/i/pt-br>>. Acesso dia 03 de fevereiro de 2017.

ZOUAIN, D. M.; OLIVEIRA, F. B. De; BARONE, F. M. **Construindo o perfil do jovem empreendedor brasileiro: relevância para a formulação e implementação de políticas de estímulo ao empreendedorismo**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000400009&lng=en&nrm=iso>. Acesso dia 13 de fevereiro de 2017.