

## INDICADORES DE DESEMPENHO NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS DA SERRA GAÚCHA

Fernanda Mattioda Philereno<sup>a</sup> Edson Luiz Flores<sup>b</sup>,

<sup>a</sup>Bacharel em Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).fernanda@ntc.ind.br

<sup>b</sup>Mestre em Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). edson.flores@fsg.br

### Informações de Submissão

Fernanda Mattioda Philereno, endereço:  
Rua Os Dezoito do Forte, 2366 - Caxias  
do Sul - RS - CEP: 95020-472.

Recebido em: 22/08/2014

Aceito em: 27/09/2014

Publicado em: 01/12/2014

### Palavras-chave

Efetividade. Indicadores de  
Desempenho. Tomada de Decisão.

### Keywords

Effectiveness. Performance Indicators.  
Decision Making.

### Resumo

A evolução da avaliação de desempenho ao longo dos anos serviu para a melhoria no controle dos processos internos das organizações. Os indicadores de desempenho tem papel fundamental neste controle, uma vez que permitem a mensuração e análise dos resultados empresariais, que são de extrema importância para a tomada de decisão. O objeto de estudo foi uma empresa de médio porte e atuante no ramo de injeção de peças plásticas. Neste contexto, o problema de pesquisa deste trabalho foi definido como: "Quais são os indicadores de desempenho mais adequados para auxiliar a tomada de decisão na empresa objeto da pesquisa?". Deste modo o objetivo geral para solucionar o problema foi: "Propor um conjunto de indicadores de desempenho para a empresa estudada". Foi realizada uma pesquisa classificada como aplicada em relação à natureza, descritiva quanto aos objetivos, quali-quantitativa no que diz respeito à abordagem e pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamento no que se refere aos procedimentos metodológicos. Fizeram parte da pesquisa duas populações e amostras distintas: população e amostra A, que continha colaboradores da produção e a população e amostra B composta pelos gestores da empresa. As amostras foram investigadas através de um questionário com base na Escala Bietápica, Modelo Likert de 6 pontos aplicado para a amostra A e entrevista em profundidade realizada junto à amostra B. As técnicas de análise foram: para a amostra A, estatística descritiva e para a amostra B análise de conteúdo. A análise dos dados revelou que dois setores não têm indicadores e que há divergências de percepção entre os colaboradores da produção e os gestores sobre a efetividade de alguns indicadores. Na sequência, elaborou-se um plano de ação no formato 5W1H com ações, propondo indicadores que preencham as necessidades da empresa e ações que incluem melhorias na efetividade dos indicadores já existentes.

### Abstract

The evolution of performance evaluation over the years has served to improve the control over processes inside organizations. Thus, performance indicators play a fundamental role, since they allow the

---

measurement and analysis of business results, which are of utmost importance in decision making. A medium-sized company and active in the field of plastic injection parts was the object of study. The research problem was defined as: "What are the most appropriate performance indicators to assist decision making in the said company?". The overall goal to solve the problem was: "Propose a set of performance indicators for the company." An applied, descriptive, bibliographic, documental, qualitative and quantitative research/survey was conducted. The study included two different samples and populations: population and sample A, which contained production employees and population and sample B formed by company managers. The samples were analyzed through a questionnaire based on the Two-stage Scale, 6-point Likert Model applied to the sample A and a in-depth interview conducted along the sample B. The techniques of analysis were: for sample A descriptive statistics and for sample B content analysis. Data analysis revealed that the two sectors don't have indicators and that there are differences of perception between employees and managers on the effectiveness of some indicators. Next, an action plan on 5W1H format was designed, proposing indicators that meet the company's needs and actions that include improvements in the effectiveness of existing indicators.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo do século XX e meados deste século, diversas ferramentas para avaliação de desempenho foram criadas com o intuito de monitorar o desempenho das organizações. A utilização de um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho pode auxiliar na mensuração e na análise dos resultados da empresa com o propósito de facilitar o processo de tomada de decisão nos níveis estratégico e tático, cuja finalidade é contribuir para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2010), os objetivos organizacionais que são estabelecidos devem atender a todos os stakeholders, garantindo a permanência de cada um deles.

O objeto de estudo deste artigo foi uma empresa de médio porte, especializada na produção de moldes e plásticos, localizada na região da Serra Gaúcha. A tomada de decisão na empresa, para atividades produtivas, era realizada pelos gestores, sempre respeitando os níveis hierárquicos da organização. As decisões estratégicas eram definidas e traçadas pela direção executiva e comercial da empresa, em reuniões periódicas, já que não existe um planejamento estratégico formal atualmente na empresa.

Apesar do constante investimento em tecnologia e da estratégia de diferenciação, um fator relevante que preocupava a direção da empresa era a concorrência. Segundo pesquisas internas do setor de Marketing da empresa as duas principais concorrentes apresentaram maior e significativo crescimento em relação à empresa analisada no ano de 2013. Para Mintzberg e Quinn (2001), empresas que visam a uma posição de liderança, precisam definir

critérios para monitorar a sua evolução. Considerando o contexto apresentado, o problema de pesquisa deste trabalho é: “Quais são os indicadores de desempenho mais adequados para auxiliar a tomada de decisão na empresa?”.

Para solucionar o problema acima, foi definido como objetivo geral: “Propor um conjunto de indicadores de desempenho para a empresa”. Apoiando o objetivo geral, definiram-se três objetivos específicos: a) “conhecer a percepção dos colaboradores da produção sobre a efetividade dos indicadores utilizados na empresa no primeiro semestre de 2014”; b) “analisar, sob a perspectiva dos gestores da empresa, qual é a efetividade dos indicadores utilizados na empresa no primeiro semestre de 2014”; e c) “conhecer a opinião dos gestores da empresa sobre os indicadores de desempenho presentes na literatura, mas que não são utilizados na empresa”.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os indicadores são úteis para disseminar a estratégia e alinhar as ideias e ações de seus colaboradores, visto que a tomada de decisões no ambiente organizacional deve ser baseada em dados consistentes e que demonstrem a real situação da empresa. Deming (1990) salienta que não é possível gerenciar o que não se mede, sem medir não é possível uma definição e, conseqüentemente, não haverá sucesso no que não se gerencia.

Dessa forma, os gestores podem optar por uma alternativa viável e que esteja alinhada aos objetivos empresariais. O estudo dos indicadores utilizados no primeiro semestre de 2014, bem como a sugestão de um conjunto de indicadores, que se encaixe no contexto da empresa, poderá gerar informações relevantes para a elaboração de um plano de ações de médio e de longo prazo para cada departamento da matriz e que, posteriormente, poderá vir a ser utilizado em suas filiais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A análise da literatura permite apurar opções para solucionar um determinado problema (ROESCH, 2012). A autora constata que este levantamento se dá através da seleção, leitura e diagnóstico de textos que sejam relevantes ao assunto. Para Marconi e Lakatos (2009) a finalidade de pesquisar a bibliografia já publicada é a proximidade do pesquisador com o que foi escrito sobre determinado tema. Gil (2010) salienta que a leitura feita durante a pesquisa bibliográfica deve identificar os dados existentes, estabelecer uma relação entre as informações obtidas e o tema proposto e analisar a veracidade dos informes publicados pelos autores. A fundamentação teórica apresenta conceitos definidos e registrados por grandes

pensadores ao longo do tempo. Então, a soma de diferentes pontos de vista e a análise destes conceitos serviram como embasamento do estudo apresentado.

## 2.1 Modelo das 5 forças de Porter

A formulação de estratégias de negócios envolve tomada de decisão em nível de unidade ou departamento e estas estratégias devem estar alinhadas com a estratégia global da organização (CERTO; PETER, 2010). Segundo o autor a abordagem de Michael Porter se baseia na análise competitiva e é útil para a formulação de estratégias.

Na visão de Porter (2004) o nível de concorrência em uma indústria se deve a cinco forças competitivas, as quais abrangem os seguintes aspectos: a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha tanto dos fornecedores quanto dos compradores, a ameaça de produtos substitutos e concorrentes na indústria. Drucker (2002, p. 212) afirma que “uma empresa precisa chegar a uma decisão examinando seu próprio negócio, seu próprio mercado e sua própria concorrência e definindo onde poderão surgir novos concorrentes.”

Os novos entrantes são empresas que desejam ingressar no ambiente de negócios e ameaçam as empresas já existentes no mercado puxando os preços para baixo e diminuindo a rentabilidade. Os fornecedores podem ser vistos como as empresas responsáveis por suprir a indústria das matérias primas e dos insumos necessários à fabricação dos produtos e prestação dos serviços. Em alguns casos, os fornecedores podem ter poder de barganha e negociação e ser uma ameaça quando elevam os preços ou diminuem a qualidade dos bens e serviços.

Em lado oposto ao dos fornecedores, encontramos os compradores que se caracterizam como pessoas e empresas que consomem os produtos e serviços produzidos por determinada indústria. Em determinadas situações, os compradores possuem poder de barganha e conseguem reduzir a lucratividade de um setor ao negociar grandes quantidades ou mais serviços e ao colocar uma empresa contra outra.

Os produtos e serviços substitutos são definidos como empresas de outros setores e seus produtos substitutos, ou seja, alternativas para satisfazer as mesmas necessidades dos consumidores, porém diferentes em suas características específicas. Assim, os produtos e serviços substitutos colocam um teto nos preços que as empresas podem praticar, pois eles podem atender as necessidades dos compradores com algumas características diferentes.

Por fim, no centro do modelo proposto por Porter (2004), encontram-se os concorrentes na indústria que são caracterizados como as empresas já estabelecidas em determinado segmento e área de atuação. A rivalidade entre essas organizações ocorre quando

os concorrentes são pressionados ou quando detectam uma oportunidade de melhorar a sua posição no mercado.

## **2.2 Estratégias Competitivas Genéricas**

Conforme Porter (2004), as organizações podem utilizar três estratégias para manter uma posição favorável ao longo do tempo. A primeira delas é conhecida como a Liderança em Custos. Empresas que adotam esse posicionamento abrem mão da diferenciação e o foco é vender em grandes quantidades, sendo que o preço do produto deve ser menor que o da concorrência. A Liderança em Custos exige uma rigorosa política de reduções e controle de custos, assim como das despesas gerais.

O segundo posicionamento defendido por Porter (2004) é chamado de Diferenciação. Nesse posicionamento estratégico a empresa procura agregar valor ao produto/serviço tornando-o mais atraente para o cliente o que proporciona certo isolamento em relação à concorrência e pode fornecer resultados acima da média.

Já, o terceiro e último posicionamento sugerido por este referido autor é o Enfoque (em custos ou diferenciação). Nesse caso, ao contrário dos dois posicionamentos anteriores, o alvo das organizações é restrito e faz com que a organização se especialize em um segmento específico. Na visão de Certo e Peter (2010), cada uma destas estratégias tem o objetivo de oferecer à empresa uma vantagem competitiva.

## **2.3 Indicadores de desempenho**

Pode-se dizer que indicadores de desempenho, dentro de um contexto empresarial, servem para mensurar os resultados obtidos pela empresa, fazendo uma comparação entre o planejado e o alcançado. Cada organização faz uso do sistema de avaliação de desempenho mais adequado às suas necessidades.

As organizações necessitam de um sistema que sirva de apoio à tomada de decisão, permita controlar o andamento de seus processos, avaliar periodicamente o desempenho de seus colaboradores, analisar informações para saber a sua posição no mercado, visualizar resultados atuais para prospectar o futuro e tomar ações necessárias para o aprimoramento da organização como um todo, buscando atingir objetivos.

## 2.4 Principais indicadores de desempenho

A literatura apresenta uma extensa gama de indicadores, que historicamente tinham foco apenas na questão financeira. Em meados dos anos 80 e 90 começaram a surgir indicadores com foco na qualidade e nos demais aspectos do cenário empresarial (NUNES, 2008).

Para este trabalho foram escolhidos os principais indicadores econômico-financeiros, indicadores genéricos do *Balanced ScoreCard* (BSC) e os indicadores da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), pelos seguintes motivos: a) os indicadores econômico-financeiros demonstram a capacidade de gerar valor da empresa. Auxiliam a gerir o negócio e são fundamentais para a contabilidade da organização; b) os indicadores genéricos do BSC, pois complementam as demonstrações financeiras com objetivos provenientes da visão e estratégia das empresas, analisando o desempenho com base em quatro perspectivas; e c) os indicadores da Fundação Nacional da Qualidade, já que a sua estrutura é estabelecida pelos Critérios da Excelência, possibilitando, então, a análise do desempenho global das organizações.

### 2.4.1 Indicadores Econômico- Financeiros

Como comentado anteriormente, os indicadores financeiros eram utilizados no passado como a principal forma de avaliar o desempenho das organizações. Após o surgimento de outras perspectivas a serem analisadas para avaliar o desempenho das empresas, surgiram várias críticas e discussões entre os estudiosos, onde os mesmos tentam definir qual a melhor forma de avaliação de desempenho.

Garrison, Noreen e Brewer (2013), afirmam que os índices financeiros não devem ser vistos como finalidade, e sim como ponto de partida, pois mostram oportunidades de uma análise mais ampla da empresa. Na opinião de Nunes (2008), no momento da avaliação do desempenho da empresa, as demonstrações financeiras não podem ser esquecidas, pois são estas que demonstram efetivamente a consequência das demais medidas.

Aprofundando o assunto, Gitman (2004) sugere índices financeiros, que são divididos em cinco grupos: a) Índices de Liquidez – a liquidez da empresa é medida por sua capacidade de cumprir suas obrigações à medida que vencem; b) Índices de Atividade – medem a rapidez com que as contas da empresa se convertem em vendas ou caixa; c) Índices de Endividamento – medem o volume de dinheiro de terceiros que é utilizado pela empresa

para gerar lucro; d) Índices de Rentabilidade – permitem analisar os lucros da empresa; e e) Índices de Valor de Mercado – relacionam o valor de mercado com certos valores contábeis.

#### 2.4.2 Indicadores genéricos do *Balanced Scorecard* (BSC)

Na edição de janeiro-fevereiro do ano de 1992, a Harvard Business Review publicou o artigo *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance* (Balanced Scorecard: Indicadores que impulsionam o desempenho) que inseriu uma nova interpretação para a mensuração de desempenho. Em 1996, a Harvard Business School Press publica o livro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (A Estratégia em Ação – *Balanced Scorecard*). Tanto o artigo quanto o livro orientam como escolher indicadores para as quatro ópticas do BSC e descrevem um novo modelo para a gestão da estratégia.

De acordo com Flores (2008), o modelo BSC demonstra a visão e estratégia da organização em objetivos e medidas sob quatro ópticas diferentes: dos clientes, financeira, dos processos e do aprendizado e crescimento. Os principais indicadores genéricos do Balanced Scorecard são derivados das quatro perspectivas, que servem como base para aplicação do modelo sugerido pelos autores.

#### 2.4.3 Indicadores da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Indicadores de Desempenho são dados quantitativos ou informações relevantes que demonstram o real desempenho de um processo ou produto e que, através de um controle, permitem o acompanhamento de sua evolução em períodos definidos (FNQ, 2011). Ainda, de acordo com a FNQ (2012), os indicadores selecionados são reconhecidos internacionalmente, permitem avaliar o desempenho global e são típicos de organizações privadas, pois estas formam a maioria no Comitê que define os Critérios da Excelência. Milan, Pretto e Pigozzi (2005) salientam que, na implantação de um sistema de gestão da qualidade, é importante entender a cultura organizacional e definir os objetivos e metas que os gestores pretendem atingir. Os principais indicadores da FNQ, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1: Indicadores da FNQ

Indicadores da Perspectiva Financeira	Buscam definir como são administrados os padrões financeiros (FNQ, 2012)
Indicadores da Perspectiva de Responsabilidade Pública	Contempla: Responsabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Social (FNQ, 2012)
Indicadores da Perspectiva de Mercado e de Clientes	A FNQ (2012) estabelece um critério específico: Resultados relativos aos clientes e ao Mercado

Indicadores da Perspectiva de Inovação	Valor à Cultura de Inovação, Criatividade, Experimento e Implantação de novas ideias. (FNQ,2012)
Indicadores da Perspectiva de Processos	Foco nos Processos Principais e nos Processos de Apoio (FNQ, 2012)
Indicadores da Perspectiva de Pessoas	A importância da Qualidade de Vida no ambiente organizacional (FNQ, 2010)
Indicadores da Perspectiva de Aquisição e Fornecedores	Fornecedores e a organização e o desenvolvimento da Cadeia de Suprimentos (FNQ, 2012)
Indicadores da Perspectiva do Ambiente Organizacional	Liderança, Estratégias e Planos de Informações e Conhecimento (FNQ, 2012)

Fonte: Elaborado pelos Autores

## 2.5 A Importância dos Indicadores na Tomada de Decisão

Para que as empresas tenham um bom planejamento, são necessários indicadores eficazes e que sirvam de base à tomada de decisão. É imprescindível que os gestores possam interpretar as informações com clareza, para que as mesmas sejam úteis no processo decisório. É importante também medir o essencial e o que é prioridade para a empresa, com o objetivo de atingir as metas.

Metas claras e audaciosas estimulam e envolvem as pessoas, criando espírito de equipe e quando existe uma linha de chegada definida, a organização faz um esforço extra para cruzar esta linha e atingir a meta (COLLINS; PORRAS, 1995). De acordo com Juran (1992), um dos objetivos da medição é servir como base para uma tomada de decisão consensual entre pessoas distintas. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2010), para dirigir uma empresa, é preciso que sejam feitas as melhores escolhas e ações estratégicas por parte dos gestores, pois o mercado atual apresenta constantes variações.

## 3 METODOLOGIA

De acordo com Cooper e Schindler (2003), pesquisa é uma averiguação sistemática que busca proporcionar informações de forma a orientar a tomada de decisão. Para Gil (2010), a pesquisa é um processo racional e sistemático, que visa achar soluções para os problemas apresentados, e que se faz necessária quando não há disponibilidade de informações suficientes para a resolução do problema. Gil (2010) considera que uma pesquisa pode ser classificada segundo: a natureza; o objetivo; aos meios, a abordagem e os procedimentos utilizados. A Tabela 2 apresenta a classificação da pesquisa desenvolvida.



Tabela 2: Classificação da pesquisa

Pesquisa	Classificação	Conceito
Natureza	Aplicada	“Objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas direcionadas a solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (SILVA; MENEZES, 2001).
Objetivo	Descritiva	De acordo com Gil (2010) o objetivo principal da pesquisa descritiva é descrever aspectos de uma determinada população e as relações entre as variáveis encontradas.
Meios	Estudo de caso	O estudo de caso consiste em investigar um episódio dentro de um contexto com o objetivo de compreender o alvo do estudo (YIN, 2005).
Abordagem (empregados)	Quantitativa	Para Gil (2010), a abordagem quantitativa possui procedimentos sistemáticos que descrevem e desvendam elementos com margem de segurança e exatidão dos resultados.
Abordagem (gestores)	Qualitativa	De acordo com Marconi e Lakatos (2011), se diferencia do quantitativo pela maneira de coletar e analisar os dados e também por não se utilizar de dados estatísticos. Richardson (1999) define que estudos realizados pela abordagem qualitativa, em geral, permitem compreender detalhes do comportamento dos indivíduos e auxiliam o processo de mudança.
Procedimentos	Pesquisa bibliográfica	A pesquisa bibliográfica pode auxiliar na elaboração de um questionário, levantando hipóteses e servindo como base em pesquisas futuras (MATTAR, 1996). Marconi e Lakatos (2008) afirmam que a pesquisa bibliográfica tem como escopo interligar o pesquisador com o que já foi escrito e documentado.
	Pesquisa documental	A fonte da coleta dos dados está nas fontes primárias, ou seja, em documentos, que podem ser escritos ou não (MARCONI; LAKATOS, 2008). Como salienta Gil (2007), a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não sofreram um tratamento analítico, os quais podem ser feitos de acordo com os objetos da pesquisa.
	Levantamento (Survey)	Creswell (2007 p. 161-162) considera que “um projeto de levantamento dá uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela. A partir dos resultados da amostragem o pesquisador generaliza ou faz alegações acerca da população.” Para Gil (2007), o propósito de Survey é o levantamento de informações acerca do problema encontrado para posteriormente, através de uma análise quantitativa, conseguir conclusões que correspondam aos dados coletados.

Fonte: Elaborado pelos Autores

### 3.1 Delimitações da população, amostra, técnicas de coleta e análise de dados

A definição adequada da população e da amostra, juntamente com as técnicas adequadas de coleta e análise dos dados é fundamental para o sucesso de uma pesquisa. A tabela 3 apresenta essas informações.

Tabela 3: População, Amostra, Técnicas de Coleta e Análise de Dados

Informação	Empregados	Gestores
População	70 empregados	6 gestores
Amostra	40 empregados	6 gestores
Data da coleta dos dados	16 e 17 de abril de 2014	25 de abril até 16 de maio de 2014
Técnica de coleta de dados	Questionário com 8 afirmações avaliadas através de uma escala biotápica baseada na escala de Likert de 6 pontos	Entrevista em profundidade, gravada e transcrita, baseada em roteiro semi estruturado com 8 perguntas abertas
Técnica de análise dos dados	Estatística descritiva: frequência, média e desvio padrão	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Percepção dos colaboradores da produção sobre efetividade dos indicadores

Para atender o primeiro objetivo específico definido, que era: “Conhecer a percepção dos colaboradores da produção sobre efetividade dos indicadores utilizados na empresa no primeiro semestre de 2014”, foram tabulados os dados do questionário, que foi aplicado a uma amostra de quarenta colaboradores que trabalhassem na empresa no mínimo a um ano e exercessem suas atividades no nível operacional da empresa.

A tabela 4 demonstra a visão dos colaboradores quanto à importância dos indicadores para as empresas e a percepção deles sobre a efetividade dos indicadores utilizados na empresa estudada. Esta tabela foi elaborada em ordem decrescente de média da percepção dos colaboradores. No que diz respeito à importância dos indicadores, todas as afirmações obtiveram pontuação expressiva, com médias iguais ou superiores a 5,200.

Em contrapartida, no que se refere à percepção dos colaboradores observa-se grande diversidade nas respostas sobre cada afirmação, o que gerou um alto grau de variância no resultado das médias que ficaram entre 3,125 e 5,325. Destacam-se três indicadores que obtiveram menor média quanto à percepção e um alto desvio padrão: produtividade que obteve média 3,725 e desvio padrão de 1,569; rotatividade que obteve média 3,375 e desvio padrão de 1,030; horas de Treinamento que obteve a menor média de 3,125 e desvio padrão de 1,159.

Tabela 4: Tabela comparativa entre Importância e Percepção dos indicadores

Indicador	Importância			Percepção		
	Nº	Média	Desvio	Nº	Média	Desvio
Absenteísmo	13	<b>5,250</b>	0,670	22	<b>5,325</b>	0,888
Acidentes de Trabalho	16	<b>5,725</b>	0,506	25	<b>4,850</b>	0,921
Devoluções	8	<b>5,425</b>	0,813	17	<b>4,675</b>	0,888
Material Contaminado	10	<b>5,350</b>	0,622	19	<b>4,625</b>	1,170
Entregas no Prazo	11	<b>5,675</b>	0,474	20	<b>4,275</b>	1,012
Rejeição Interna	12	<b>5,325</b>	0,764	21	<b>4,275</b>	1,109
Produtividade	9	<b>5,625</b>	0,868	18	<b>3,725</b>	1,569
Rotatividade	14	<b>5,200</b>	0,687	23	<b>3,375</b>	1,030
Horas de treinamento	15	<b>5,775</b>	0,423	24	<b>3,125</b>	1,159

Fonte: Elaborado pelos Autores

## 4.2 Percepção dos gestores da empresa sobre efetividade dos indicadores

Em resposta ao segundo objetivo específico: “Analisar, sob a perspectiva dos gestores da empresa, qual é a efetividade dos indicadores utilizados na empresa no primeiro semestre de 2014”, foram agendadas e realizadas entrevistas em profundidade com seis gestores da empresa, dos seguintes setores: Recursos Humanos, Financeiro, Sistema de Gestão da Qualidade, Comercial, Controladoria e Produção. As entrevistas ocorreram entre os dias 25 de abril e 16 de maio de 2014. As seções a seguir demonstram as análises das questões 7 a 14 do roteiro de entrevista em profundidade com os gestores.

### 4.2.1 Entrevistas com os Gestores

O roteiro de entrevista continha seis questões que visavam identificar o perfil socioeconômico dos gestores e oito perguntas abertas referentes aos indicadores utilizados na empresa. A questão 7 do roteiro de entrevista era: “Cite quais são os indicadores utilizados no setor sob sua gestão? Comente sobre cada um deles (o nome, unidade e para que servem).”

A questão 8: “Como são mensurados (fórmula) estes indicadores?” A questão 9 do roteiro de entrevista era: “Qual a periodicidade com que os indicadores são medidos? Comente se esta periodicidade atende às necessidades suas como gestor do setor? Justifique”. No Quadro 1 encontra-se a síntese das respostas dos gestores para as questões 7, 8 e 9.

SETOR	QUESTÃO 7	QUESTÃO 8	QUESTÃO 9
<b>RH</b>	Rotatividade	$Ad+Dem : 2 \times 100 / n^{\circ}$ funcionários	Mensalmente; atende à necessidade.
	Absenteísmo	Horas falta x 100/dias trabalhados x total de funcionários	Mensalmente; atende à necessidade.
	Horas de treinamento	Total horas de trein./ n <sup>o</sup> funcionários	Mensalmente; atende à necessidade.
<b>FINANCEIRO</b>	Não tem indicadores	Não tem indicadores	Não tem indicadores
<b>QUALIDADE</b>	Quantidade de Produtos Próprios desenvolvidos	Quantidade de produtos lançados no ano	Anualmente; atende à necessidade.
	% Margem de Contribuição	Média mensal da margem de todos os produtos	Mensalmente; atende à necessidade.
	% Venda de Produtos Próprios	Venda de produtos próprios/vendas totais da empresa	Mensalmente; atende à necessidade.
	Devoluções	Valor das devoluções por problema de qualidade/faturamento total	Mensalmente; atende à necessidade.
	% de Pró atividade	N <sup>o</sup> de planos de ação + problemas potenciais/n <sup>o</sup> total de planos de ação em aberto	Mensalmente; atende à necessidade.
<b>COMERCIAL</b>	Reclamação de Clientes	Número de reclamações/número de notas fiscais do mês	Mensalmente; atende à necessidade.
	Faturamento	Faturamento obtido/ Meta x 100	Mensalmente; atende à necessidade.
	Entregas no prazo	N <sup>o</sup> de entregas no prazo/n <sup>o</sup> de entregas totais x 100	Mensalmente; atende à necessidade.
<b>CONTROLADORIA</b>	Não tem indicadores	Não tem indicadores	Não tem indicadores
<b>PRODUÇÃO</b>	Rejeição Interna	Kg refugo/ kg produzido x 100	Mensalmente; atende à necessidade.
	Produtividade	Total kg produzidos/ horas disponíveis/ funcionários produtivos (mês)	Mensalmente; sugestão que seja diário e por turnos.
	Acidentes de Trabalho	Número de acidentes com cat's emitidas no mês.	Mensalmente; atende à necessidade.
	Material Contaminado	Kg de material contaminado no mês	Mensalmente; atende à necessidade.

Quadro 1: Respostas dos gestores referente questões 7, 8 e 9

Fonte: Elaborado pelos autores

A pergunta 10 do roteiro de entrevista tinha a seguinte redação: “Os indicadores citados estão dentro da meta mensal?”. A questão 11 do roteiro de entrevista interrogava: “Em sua opinião tais indicadores são úteis e relevantes para a gestão do setor? Justifique.” A pergunta de número 12 do roteiro de entrevista questionava: “De que maneira os indicadores utilizados influenciam na sua tomada de decisão? Comente”. O Quadro 2 elenca as respostas dos gestores referentes à estas três questões.

SETOR	QUESTÃO 10	QUESTÃO 11	QUESTÃO 12
<b>RH</b>	Rotatividade: fora da meta	Os três indicadores auxiliam de alguma forma a gestão. O indicador de Rotatividade nos dá uma base para termos um controle da quantidade de admissões/demissões e o indicador de Absenteísmo nos ajuda a monitorar os funcionários que tem faltas frequentes, e assim nos permite investigar o porquê destas faltas	Os indicadores da minha área influenciam na gestão, pois é em cima deles que tomo algumas decisões como, por exemplo: contratar ou não um número “x” de funcionários dentro do mês
	Absenteísmo: dentro da meta		
	Horas de treinamento: dentro da meta		
<b>FINANCEIRO</b>	Não tem indicadores	Não tem indicadores	Não tem indicadores
<b>QUALIDADE</b>	Qtde.de Produtos Próprios desenvolvidos: dentro da meta	Os indicadores são úteis, e em alguns casos a meta deve ser ajustada para a realidade atual da organização. O indicador de Quantidade de Produtos Próprios desenvolvidos, assim como o indicador de Vendas de Produtos Próprios são importantes para medir o grau de inovação da empresa e o indicador de devoluções demonstra a real quantidade de problemas de qualidade	Influenciam na realização de ações para direcionar o indicador para a meta, e também para decisões sobre investimento e treinamento
	% Margem de Contribuição: dentro da meta		
	% Venda de Produtos Próprios: fora da meta		
	Devoluções: dentro da meta		
	% de Pró atividade: dentro da meta		
<b>COMERCIAL</b>	Reclamação de Clientes: fora da meta	Cada indicador tem sua particularidade. O indicador de Reclamação de Clientes mostra onde estamos errando com o cliente, o indicador de Faturamento demonstra se estamos atingindo a meta de vendas conforme o estabelecido e o indicador de Entregas no Prazo permite monitorarmos se estamos cumprindo os prazos de entrega com nossos clientes”.	Permitem análise pura e real, possibilitando assim uma reação consciente com maiores chances de assertividade
	Faturamento: fora da meta		
	Entregas no prazo: dentro da meta		
<b>CONTROLADORIA</b>	Não tem indicadores	Não tem indicadores	Não tem indicadores
<b>PRODUÇÃO</b>	Rejeição Interna: fora da meta	Os indicadores demonstram a realidade do momento, e cada um deles influencia a forma de gestão. O indicador de Produtividade é fundamental, pois consigo visualizar o andamento da fábrica; os indicadores de Rejeição Interna e Material Contaminado me trazem informações a respeito dos desperdícios de matéria-prima que estão ocorrendo ao longo do processo produtivo	Minhas decisões, são tomadas mediante as análises e acompanhamento dos indicadores em reuniões periódicas; com o trabalho em equipe a “ação” é mais rápida. O indicador de produtividade auxilia para que, em conjunto com o PCP (Planejamento e Controle da Produção), seja definida a maneira de trabalho para cada um dos turnos, de acordo com a capacidade produtiva da empresa
	Produtividade: fora da meta		
	Acidentes de Trabalho: dentro da meta		
	Material Contaminado: dentro da meta		

Quadro 2: Respostas dos gestores referente questões 10, 11 e 12

Fonte: Elaborado pelos autores

A questão de número 13 do roteiro de entrevista era: “Você conhece os indicadores utilizados nos demais setores da empresa? Comente. (Você tem acesso a eles? Eles são compartilhados em reuniões?)”. A Coordenadora do RH citou todos os indicadores utilizados pela empresa, pois conforme ela mencionou: “[...] tenho de conhecer todos os atuais indicadores porque sou auditora interna da ISO (*Internacional Organization for Standardization*) [...]”.

O Gestor Financeiro afirmou: “[...] conheço apenas os indicadores Faturamento e Produtividade, que são os dois que verifico se estão dentro ou fora da meta mensalmente”. “Sei que o SGQ deixa os indicadores em uma pasta no servidor onde todos podem acessar.” Por outro lado, o Coordenador do SGQ, assim como a Coordenadora de RH, informou conhecer todos os indicadores: “[...] conheço os dezesseis indicadores utilizados na empresa, suas metas e utilização”. “A empresa possui Certificado ISO desde 2005, estou aqui há 10 anos e participei da implantação”.

O Gerente Comercial argumentou conhecer apenas dois indicadores além dos que fazem parte do setor sob sua gestão: “Tenho conhecimento dos indicadores de Devoluções e Produtividade além dos meus [...]”. O *Controller* comentou que: “[...] costumo verificar o indicador de Faturamento através do acesso às pastas da Qualidade”.

O Gerente de Produção descreveu que: “[...] além dos indicadores da Produção, tenho conhecimento do indicador de Devoluções, Reclamação de Clientes, Faturamento e Entregas no prazo, visto que eles envolvem a produção, qualidade e comercial e são discutidos nas reuniões com o setor comercial”.

A questão de número 14 do roteiro de entrevista continha a seguinte proposta: “A seguir cito para você três indicadores presentes na literatura que poderiam ser utilizados no seu setor, mas não o são. Após a apresentação e explicação de cada um deles, comente sobre quais seria interessante serem utilizados pela empresa em sua opinião”. Esta questão buscava responder ao último objetivo específico que era: “Conhecer a opinião dos gestores da empresa sobre os indicadores de desempenho presentes na literatura, mas que não são utilizados na empresa”.

Dentre os três indicadores apresentados para cada um dos gestores, eles optaram por aqueles que acharam a aplicação mais viável e que seriam realmente úteis para a empresa. A Coordenadora do RH optou por dois dos três apresentados: “Desempenho da Liderança e o Índice de Qualidade de Vida seriam indicadores relevantes.” O Coordenador Financeiro considerou importantes os três indicadores mencionados: “Endividamento Geral que

auxiliaria a controlar as despesas; Ciclo Financeiro que ajudaria no contas a receber/pagar e o indicador de Fluxo de Caixa, que considero que deveria ser analisado diariamente.”

O Coordenador do SGQ, que participa intensamente de todas as etapas do desenvolvimento de produtos, achou interessante um dentre os três citados: Conformidade do projeto – número de não conformidades por projeto – “É um indicador interessante, pois eventualmente “pisamos na bola” em algum passo do processo de desenvolvimento e isto impacta em correções de molde e gastos adicionais.”

Para o Gerente Comercial, dois indicadores são relevantes dentre os citados: “Captação de Clientes e Satisfação de Clientes.” O *Controller* considerou dois indicadores importantes dentre os três expostos: Giro de Estoques e Imobilização. Para ele: “Um estoque bem gerido é fundamental para o sucesso da empresa, e hoje temos certa deficiência neste quesito.” De acordo com o Gerente da Produção: “[...] o indicador de Desperdício é um indicador importante, e demonstra o que perdemos, e não medimos ou enxergamos, como por exemplo, horas/máquina parada, horas de retrabalho, tempo improdutivo, etc.[...]”. Ainda salientou: “O indicador Nível Médio de Estoques seria útil, pois ajudaria a estabelecer estoques mínimos e máximos para cada cliente.”

#### 4.3 Conjunto de indicadores após revisão da literatura

O objetivo geral deste trabalho era: “Propor um conjunto de indicadores de desempenho para a empresa”. No decorrer das entrevistas com os gestores foram sugeridos novos indicadores presentes na literatura visando atender o objetivo geral. Os dois gestores cujos setores não possuem nenhum indicador para auxiliar sua gestão, concordaram quanto à importância da utilização dos indicadores sugeridos. O Quadro 3 apresenta a junção dos indicadores que a empresa já utilizava com os indicadores presentes na literatura, que foram sugeridos e aprovados pelos gestores.

SETOR	INDICADORES UTILIZADOS NO SETOR	INDICADORES SUGERIDOS	NOVO CONJUNTO DE INDICADORES
RH	Rotatividade, Absenteísmo e Horas de Treinamento.	Retenção de Pessoas, Desempenho da Liderança e Índice de Qualidade de Vida.	Rotatividade
			Absenteísmo
			Horas de Treinamento
			Desempenho da Liderança
			Índice de Qualidade de Vida
FINANCEIRO	Não havia indicadores neste setor	Endividamento Geral, Ciclo Financeiro e Fluxo de Caixa.	Endividamento Geral
			Ciclo Financeiro
			Fluxo de Caixa
QUALIDADE	Quantidade de Produtos Próprios desenvolvidos,	Processo de Inovação (P & D),	Processo de Inovação (P & D)
			Margem de Contribuição

	Margem de Contribuição, Venda de Produtos Próprios, Devoluções e Pró-atividade.	Taxa de Geração de Ideias e Conformidade do Projeto.	Venda de Produtos Próprios Devoluções Pró-atividade Conformidade do Projeto
<b>COMERCIAL</b>	Reclamação de Clientes, Faturamento e Entregas no Prazo.	Captação de Clientes, Lealdade de Clientes e Satisfação de Clientes.	Reclamação de Clientes Faturamento Entregas no Prazo Captação de Clientes Satisfação de Clientes
<b>CONTROLADORIA</b>	Não havia indicadores neste setor	Giro de Estoques, Imobilização e Liquidez Corrente.	Giro de Estoques Imobilização
<b>PRODUÇÃO</b>	Rejeição Interna, Produtividade, Acidentes de Trabalho e Material Contaminado.	Desperdício, Nível Médio de Estoques e Eficiência Global.	Rejeição Interna Produtividade Acidentes de Trabalho Material Contaminado Desperdício Nível Médio dos Estoques

Quadro 3: Novo conjunto de Indicadores sugerido à empresa  
Fonte: Elaborado pelos Autores

#### 4.4 Proposta de Intervenção

Sugeriu-se que a empresa mantivesse os atuais indicadores e que os indicadores de Produtividade e Rotatividade fossem reavaliados pelo SGQ da empresa (verificar se a meta definida corresponde à demanda da empresa). O indicador Horas de Treinamento está adequado na percepção do SGQ e RH, mas os colaboradores da produção discordam neste quesito. Seria válida uma reunião entre o SGQ, coordenadora do RH, gerente da produção e os líderes da produção para uma reavaliação dos cronogramas de treinamento elaborados.

Foi elaborado um plano de ação no modelo 5W1H para a NTC Moldes e Plásticos (Quadro 4) que contém três ações que visam melhorar a eficácia dos indicadores já utilizados na empresa e a implantação de indicadores presentes na literatura e que preenchem as necessidades da empresa.

O que será feito?	Por quê?	Quem o fará?	Quando será feito?	Onde será feito?	Como será feito?
Reavaliar cronogramas de treinamento elaborados	Pela divergência na percepção do gestor responsável pelo indicador e na percepção dos colaboradores da produção.	SGQ. Coordenadora do RH, gerente da produção e líderes da produção.	No segundo semestre de 2014/ Agosto	No setor de RH da empresa NTC Moldes e Plásticos	O SGQ deverá agendar reunião com os responsáveis pela ação, durante o segundo semestre/2014, com foco no indicador Horas de Treinamento para verificarem a necessidade de elaboração de novos cronogramas de treinamento .



Implantação dos indicadores sugeridos e aprovados pelo coordenador financeiro	Porque não existem indicadores financeiros na empresa atualmente	SGQ em conjunto com o Coordenador Financeiro	No segundo semestre de 2014/ Setembro	No setor financeiro da empresa NTC Moldes e Plásticos	O SGQ deverá se reunir com o coordenador financeiro e analisar se os três indicadores sugeridos e aprovados pelo gestor podem ser implantados no setor financeiro.
Implantação dos indicadores sugeridos e aprovados pelo <i>controller</i> da empresa	Pela necessidade da empresa de um melhor controle dos estoques e porque o setor de Controladoria não possui indicadores.	SGQ com o <i>Controller</i> da empresa	No segundo semestre de 2014/ Outubro	No setor de Controladoria da empresa NTC Moldes e Plásticos	O SGQ deverá se reunir com o <i>controller</i> e analisar se os dois indicadores sugeridos e aprovados pelo gestor podem ser implantados no setor financeiro.

Quadro 4: Plano de Ação sugerido à empresa

Fonte: Elaborado pelos Autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como base os indicadores de desempenho utilizados na empresa foco da pesquisa, visto que a tomada de decisão na empresa foco da pesquisa é feita pelos gestores, que a empresa não tem um planejamento estratégico formal e que, após pesquisas internas feitas pelo Setor de Marketing, esta se encontrava em desvantagem em relação à concorrência no ano de 2013. Desta forma, definiu-se como problema de pesquisa: “Quais são os indicadores de desempenho mais adequados para auxiliar a tomada de decisão na empresa?”.

Em busca da resposta ao problema de pesquisa acima, este estudo teve como objetivo geral: “Propor um conjunto de indicadores de desempenho para a empresa”. Este objetivo foi alcançado, já que, durante as entrevistas com os gestores, foram sugeridos novos indicadores presentes na literatura e que os seis gestores avaliaram alguns destes indicadores positivamente. Além disso, foram elaborados para a empresa: um plano de ação, com base no Modelo 5W1H, com ações de melhoria para um indicador já existente, e uma proposta de implantação de novos indicadores presentes na literatura e que podem vir a auxiliar na gestão da empresa.

O objetivo específico: “Conhecer a percepção dos colaboradores da produção sobre a efetividade dos indicadores utilizados na empresa no primeiro semestre de 2014” também foi atendido e apresentou os seguintes resultados: na percepção dos colaboradores da produção, a importância dos indicadores apresentou médias altas, acima de 5,200, o que demonstra que as

respostas ficaram entre concordo totalmente e concordo muito. Dentre os nove indicadores pesquisados no questionário, três deles não estão sendo efetivos na opinião dos colaboradores. São eles: Produtividade, Rotatividade e Horas de Treinamento.

Outro objetivo específico que foi alcançado com êxito era: “Analisar, sob a perspectiva dos gestores da empresa, qual é a efetividade dos indicadores utilizados na empresa no primeiro semestre de 2014”. Por meio da análise das respostas das entrevistas em profundidade realizadas com os gestores da empresa, percebeu-se que dois setores importantes da empresa não possuíam nenhum indicador, notou-se que os gestores tem conhecimento da importância dos indicadores que fazem parte dos setores sob a sua gestão, também sabem quais os indicadores que se encontram fora da meta estipulada, sabem da utilidade e relevância de cada um e concordam que os mesmos influenciam no momento da tomada de decisão.

Quanto ao último objetivo específico: “Conhecer a opinião dos gestores da empresa sobre os indicadores de desempenho presentes na literatura, mas que não são utilizados na empresa”, os gestores avaliaram indicadores da literatura que não são utilizados na empresa estudada, mas que poderiam agregar valor à sua forma de gestão. Todos entenderam a proposta e opinaram sobre os indicadores. Salienta-se que a grande maioria optou pela utilização de dois em cada três indicadores sugeridos pela pesquisadora. Sendo assim, este objetivo também foi atendido.

No decorrer da realização deste trabalho, perceberam-se algumas limitações para a realização da pesquisa. Uma delas foi a dificuldade no agendamento das entrevistas com os gestores, principalmente com o gerente comercial, cuja data inicial prevista era 23 de abril de 2014 e foi transferida para 12 de maio de 2014 devido aos seus compromissos e viagens constantes. Outra limitação foi o fato de a pesquisa com os colaboradores ter sido realizada somente na matriz da empresa.

Alguns possíveis desdobramentos desta pesquisa seriam: apresentação dos resultados ao Diretor e gestores da empresa estudada; aplicação da mesma pesquisa na filial da empresa para conhecer a percepção dos colaboradores e gestores; reaplicação da pesquisa na empresa no segundo semestre de 2015, após um ano da execução do plano de ação para verificar se houve evolução no quesito indicadores.

## 6 REFERÊNCIAS

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias; tradução e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. 3.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil , 2010.

COLLINS, J. C; PORRAS, J. I. **Feitas para Durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Tradução Silvia Schiros. – Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COOPER, D.R; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa** : métodos qualitativo, quantitativo e misto.2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEMING, W.E. (1990) – **Qualidade: A Revolução da Administração**. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.

DRUCKER, P.F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FLORES, E. L. **O Alinhamento do pensamento estratégico: o Balanced Scorecard como condutor do processo na Caixa Econômica Federal**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007. Disponível em: <[http://tede.uces.br/tde\\_arquivos/5/TDE-2008-03-12T063303Z-176/Publico/Dissertacao%20Edson%20Luiz%20Flores.pdf](http://tede.uces.br/tde_arquivos/5/TDE-2008-03-12T063303Z-176/Publico/Dissertacao%20Edson%20Luiz%20Flores.pdf)>. Acesso em 30 set.2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência**: Resultados. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho- Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais** – 3.ed. Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade 2012.

GARRISON, R. H; NOREEN, E. W; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. Tradução: Christiane de Brito; revisão técnica: Luciane Reginato – 14.ed. – Porto Alegre: AMGH, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. Tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. – São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

JURAN, J.M. **A Qualidade desde o Projeto**. Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Thomson, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: balancedscorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

MILAN, G.S.; PRETTO, M.R.; PIGOZZI, P.R. A relação entre a gestão da qualidade e a cultura organizacional: um estudo de caso ambientado em uma fábrica de embalagens de papelão. **XXV Encontro Nacional de Engenharia da Produção**- Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out. a 01 de nov. de 2005. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep0201\\_0072.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0201_0072.pdf)>. Acesso em 05 out. 2013.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NUNES, A.V.S. **Indicadores de Desempenho para Micro e Pequenas empresas: uma pesquisa com as Mpe's associadas a Microemp de Caxias do Sul/RS**. Caxias do Sul, RS. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, 2008. Disponível em: <[http://tede.ucs.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=202](http://tede.ucs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=202)>. Acesso em: 13 set. 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 2.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

ROESCH, S. M. de A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de Pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. revista e atualizada, UFSC, 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005