

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

DEISE FERNANDA HAAG

O *BALANCED SCORECARD* E SUA CONTRIBUIÇÃO NA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DE UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL

SÃO LEOPOLDO

2015

DEISE FERNANDA HAAG

O *BALANCED SCORECARD* E SUA CONTRIBUIÇÃO NA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DE UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo MBA em Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Ivan Brasil Galvão dos Santos

SÃO LEOPOLDO

2015

Dedico este trabalho a todos que de alguma forma contribuíram para que eu conseguisse mais esta conquista, em especial aos meus filhos Gabriel e Isabela e a meu marido Gilmar que foi meu maior incentivador nesta trajetória.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador e professores, pelos ensinamentos, estímulo e dedicação.

Aos colegas de MBA, pelo companheirismo, apoio e colaboração durante todo o período de curso.

Ao meu pai, que não está mais presente entre nós, mas que foi meu maior mestre nesta vida, agradeço pelos seus ensinamentos e orientações para formação do meu caráter. Tenho certeza que ele lá de cima está muito orgulhoso de mim.

À minha mãe, pela sua paciência, simplicidade e dedicação na criação de seus filhos.

Ao meu marido e meus filhos, pelo incentivo eterno e compreensão dos momentos de ausência.

Em especial ao meu marido Gilmar, grande incentivador para a conclusão de mais esta etapa da minha vida.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal analisar como o *Balanced Scorecard* pode contribuir na avaliação de desempenho dos objetivos estratégicos de um escritório contábil, identificando seus respectivos indicadores necessários para realizar a avaliação de cada objetivo estratégico. Espera-se verificar através de mensurações e análises, possíveis contribuições do *Balanced Scorecard* na alavancagem por melhores resultados na empresa. Este trabalho caracteriza-se de um levantamento bibliográfico e pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, sobre Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard* e Avaliação de Desempenho, utilizando-se do método de estudo de caso.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*. Avaliação de Desempenho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modificações provocadas pelo planejamento.....	16
Figura 2: Formulação e implementação da estratégia	17
Figura 3: O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica	23
Figura 4: O <i>Balanced Scorecard</i> fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais	25
Figura 5: Painel de Pilotagem-Avaliação de Desempenho Mar/2014	44
Figura 6: Painel de Pilotagem-Avaliação de Desempenho Mar/2015	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Objetivo estratégico “Otimizar os Custos” - Mar/14 x Mar/2015	45
Gráfico 2: Objetivo estratégico “Participação de Mercado” - Mar/14 x Mar/2015	46
Gráfico 3: Objetivo estratégico “Venda de Soluções Gerenciais”- Mar/14 x Mar/2015...	47
Gráfico 4: Objetivo estratégico “Marketing”- Mar/14 x Mar/2015	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - DRE Projetado ano 2014	35
Tabela 2 - DRE Realizado ano 2014.....	36
Tabela 3 - Indicadores Projetados ano 2014.....	37
Tabela 4 - Indicadores Realizado ano 2014.....	38
Tabela 5 - DRE Projetado ano 2015	39
Tabela 6 - DRE Realizado ano 2015.....	40
Tabela 7 - Indicadores Projetados ano 2015.....	41
Tabela 8 - Indicadores Realizado ano 2015.....	42

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
1. INTRODUÇÃO	10
1.1. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	11
1.2. OBJETIVOS	12
1.2.1. Objetivo Geral	12
1.2.2. Objetivos Específicos	12
1.3. JUSTIFICATIVA	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.1.1. Visão e Missão	19
2.2. BALANCED SCORECARD	22
2.2.1. Metas e Objetivos	26
3. MÉTODO.....	28
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2. UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	29
3.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	29
3.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	31
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO.....	32
4.1. HISTÓRICO DA EMPRESA	32
4.2. APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	33
4.2.1. Avaliação de Desempenho	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
ANEXO A – PESQUISAS DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	52
ANEXO B – PESQUISAS DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	57

1. INTRODUÇÃO

Num mercado altamente competitivo, cada vez mais as empresas necessitam ferramentas que monitorem o desempenho de seus negócios. Além disso, é imprescindível que haja busca por diferenciação constante, a fim de mantê-las ativas nesse mercado de competitividade acirrada. O sucesso ou o fracasso das empresas será determinado pela adequação de suas atividades, contribuindo com seu desempenho.

Conforme Porter (1989) a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável frente à concorrência, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que essas determinam. O autor afirma também que para conseguir ter vantagem competitiva, as empresas precisam se posicionar através de liderança no custo ou diferenciação. No caso da diferenciação, a empresa procura ser única no seu segmento.

Mas para se ter vantagem competitiva sabemos que é necessário um planejamento estratégico muito bem estruturado. Para Oliveira (2011), o planejamento estratégico proporciona sustentação para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Para o planejamento, são necessários objetivos estratégicos e metas estratégicas que necessitam de controle e avaliação. Conforme Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, e as empresas inovadoras estão utilizando esta ferramenta como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia à longo prazo. É um sistema de gestão que traduz a missão da empresa e a estratégica, melhorando o desempenho organizacional.

Este trabalho busca verificar na prática a contribuição do *Balanced Scorecard* na avaliação de desempenho de um escritório contábil, medidos através de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores. Esses objetivos são sustentados através

de um planejamento estratégico com uma visão bem definida e focada no cenário que a empresa deseja atuar, independente qual seja o seu posicionamento (custo ou diferenciação).

1.1. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Pode-se constatar que para as empresas possuírem vantagem competitiva, e minimizar sua exposição frente aos concorrentes, devem buscar ferramentas que lhe auxiliem para avaliar seu desempenho.

Para isso, com um planejamento estratégico bem elaborado, e com objetivos e metas estratégicas bem traçadas, é possível mensurar o desempenho através de um painel de pilotagem do *Balanced Scorecard*.

Nesse contexto, a proposta é de verificar o BSC – *Balanced Scorecard* e a sua contribuição no Escritório Contábil Breyer & Haag. Este escritório foi fundado no ano de 2010, possui dois sócios atuantes na sociedade, dois funcionários, e conta atualmente com uma carteira de 52 clientes.

A empresa sentiu a necessidade de uma ferramenta como o *Balanced Scorecard* justamente pela sua praticidade e imediata ação, através de um painel de fácil visualização dos indicadores de objetivos estratégicos.

Espera-se com a pesquisa, avaliar os objetivos estratégicos da empresa, além de apontar melhorias imediatas caso seja identificado falhas ou indicadores com desempenhos abaixo do previsto no orçamento. Na medida em que a ferramenta for validada, será estendido o uso aos funcionários, estendendo assim as responsabilidades de mensuração aos mesmos.

Dessa forma, chega-se ao problema de pesquisa desse trabalho que é “Como o *Balanced Scorecard* pode contribuir na avaliação de desempenho dos objetivos estratégicos de um escritório contábil?”.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar como o *Balanced Scorecard* pode contribuir na avaliação de desempenho dos objetivos estratégicos de um escritório contábil.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Avaliar os objetivos estratégicos do escritório contábil Breyer & Haag, identificando os indicadores de desempenho necessários para realizar a avaliação de desempenho de cada objetivo estratégico;
- Verificar através de mensurações e análises, possíveis contribuições do *Balanced Scorecard* na alavancagem por melhores resultados na empresa.

1.3. JUSTIFICATIVA

Com o impacto da crise econômica atual no Brasil, as empresas estão ainda mais obrigadas a criar mecanismos a fim de se proteger de possíveis surpresas inesperáveis neste novo cenário. Por outro lado, muitos economistas afirmam que momentos de crises podem significar também épocas de grandes oportunidades de negócios. Neste contexto, para as empresas que estiverem preparadas e buscarem novas capacidades competitivas e ferramentas para mensurar seu real desempenho no cenário em que estão inseridas, serão empresas que se destacarão perante um mercado de tanta turbulência e concorrência acirrada.

Com um Planejamento Estratégico bem estruturado é possível minimizar os riscos, através de um plano previamente determinado de metas e estratégias, diminuindo com isso a possibilidade de tomada de decisões equivocadas.

Nesta era da informação, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que se destaca quando tratamos de Planejamento Estratégico. Os objetivos e medidas derivam da visão e estratégia da empresa, preservando as medidas financeiras de acontecimentos passados e impulsionando desempenhos futuros através de objetivos estratégicos.

Pensando nisso, a empresa Breyer & Haag decidiu implantar o *Balanced Scorecard* a fim de monitorar como o seu negócio está reagindo diante dos objetivos estratégicos, mensurando através de indicadores de desempenho, nas perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

A proposta é de ao fim da pesquisa a empresa avaliar se o *Balanced Scorecard* irá contribuir nas tomadas de decisões, com melhores desempenhos organizacionais à empresa, minimizando sua exposição num mercado altamente competitivo e garantindo vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Esta pesquisa poderá contribuir para mim como pesquisadora, pela aplicação dos conhecimentos adquiridos nas aulas de MBA em Controladoria e Finanças, através da investigação das técnicas qualitativas sobre o assunto aqui proposto. Este estudo garante um maior grau de exigência sobre o assunto devido ao aprofundamento teórico, e conseqüentemente, maior conhecimento para a aplicação prática nesta pesquisa.

Para a empresa estudada, esta pesquisa tem a intenção de ajudar aos sócios entenderem sobre essa ferramenta, avaliando se o *Balanced Scorecard* irá contribuir para o desempenho organizacional do escritório e garantir competitividade no segmento de prestação de serviços.

Acredita-se que este estudo é de extrema importância para a área de Controladoria e Finanças, pois através do painel de pilotagem (BSC¹), entende-se que é possível identificar com fácil visualização os pontos fortes da empresa (através das metas alcançadas), e os pontos fracos que merecem maior atenção (através de desempenhos insatisfatórios, abaixo da meta).

¹ BSC: *Balanced Scorecard*

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será fundamentado o presente estudo de caso através do conceito sobre Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*.

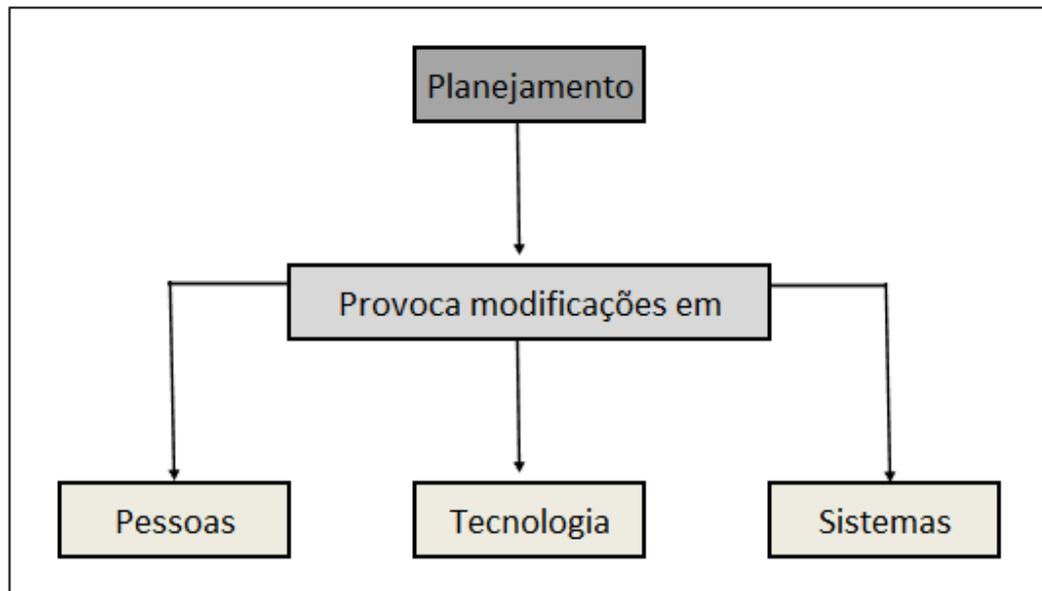
2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É de conhecimento de todos que todo negócio existe para ser rentável e aumentar cada vez mais suas riquezas e a de seus acionistas. Mas para que isto ocorra sem surpresas, é essencial um planejamento estratégico, com definições de objetivos e metas muito bem elaboradas.

Conforme Oliveira (2011), o planejamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Já o planejamento estratégico pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Para Kotler (1992), o planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

O planejamento pode provocar algumas modificações nas características e atividades da empresa, conforme demonstra a figura a seguir:



Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico*, 2011

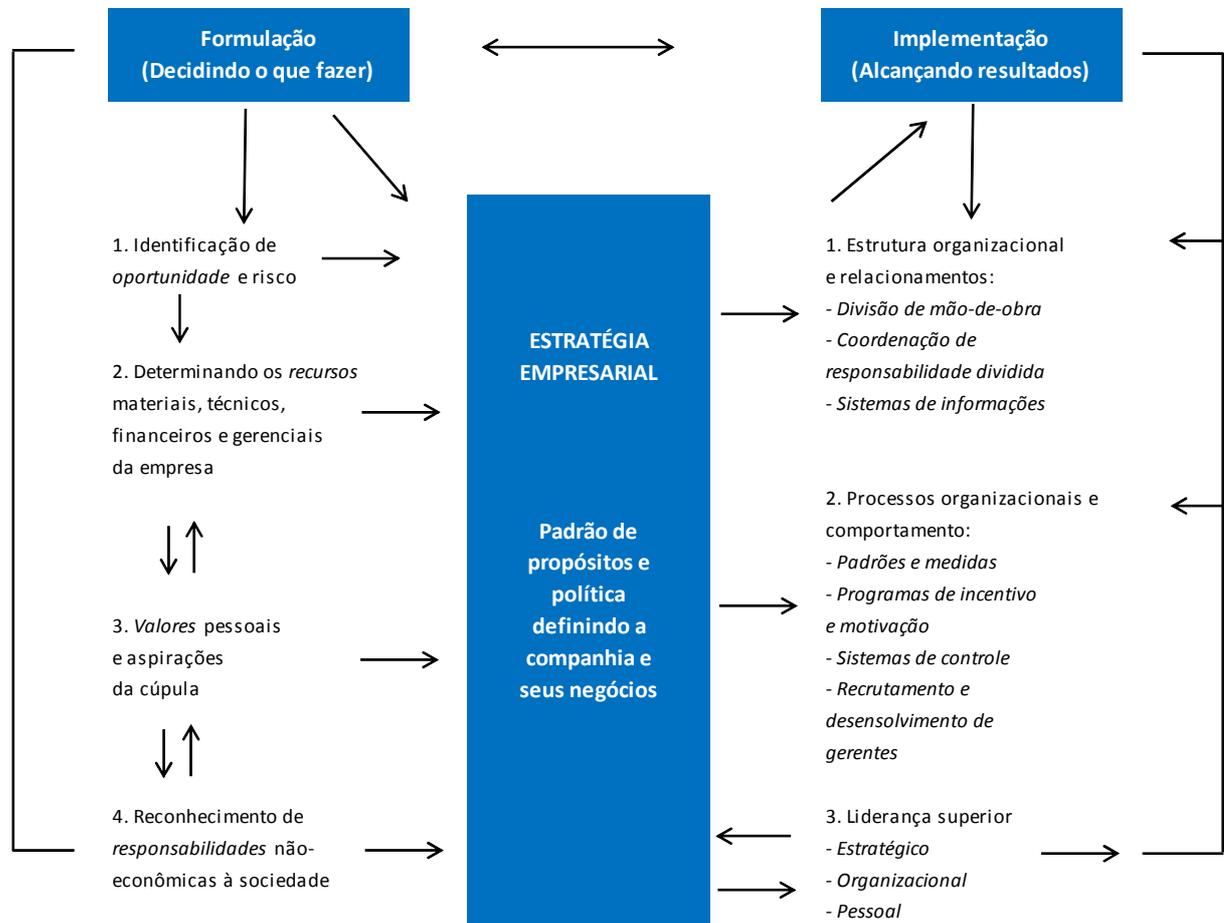
Figura 1: Modificações provocadas pelo planejamento

Kaplan e Norton (2004) afirmam que a estratégia mostra como a organização pretende criar valor sustentável para os acionistas.

Esta criação de valor é fundamentada por Mintzberg e Quinn (2001) ao esclarecer que a estratégia empresarial determina e revela seus objetivos e metas, produzindo as principais políticas e planos para obtenção de resultados satisfatórios desses indicadores.

Mintzberg e Quinn (2001), afirmam ainda que a formulação da estratégia é muito importante, seja feita através da identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, assim como avaliar os pontos fortes e fracos, recursos disponíveis, valores pessoais e reconhecer as responsabilidades não econômicas da empresa com a sociedade.

A figura 2 a seguir demonstra os passos para a formulação e a implementação das estratégias:



Fonte: MITZENBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*, 2001

Figura 2: Formulação e implementação da estratégia

Para Mintzberg e Quinn (2001), a implementação da estratégia deve contar com uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente pelos sistemas de informação e relacionamentos que permitem a coordenação de atividades subdivididas. Os processos organizacionais de medição de desempenho (através de programas de incentivos e motivação) precisam ser dirigidos para o tipo de comportamento exigido pelo propósito organizacional. O papel da liderança superior é muito importante para a realização e sucesso da estratégia.

Por isso, no processo da implementação é fundamental que a organização seja estruturada a altura de seus objetivos estratégicos, de forma que sustente e torne efetiva a estratégia.

Ohmae (1985) afirma que a finalidade do planejamento estratégico é permitir à empresa possuir vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Robbins (2000) defende que manter uma vantagem competitiva não é tarefa simples, e as empresas precisam criar barreiras que dificultem a imitação ou que reduzam as oportunidades de concorrência.

Porter (1989) cita abaixo dois tipos básicos de vantagem competitiva:

- Liderança no custo: acontece quando uma empresa torna-se o vendedor de baixo custo, pois tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos.
- Diferenciação: a empresa procura ser única em seu segmento, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos seus clientes. A empresa seleciona atributos, na qual seus clientes consideram importante essa singularidade, a fim de satisfazer suas necessidades.

Ainda conforme Porter (1989), a diferenciação pode ser evidenciada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de *marketing* e muitos outros fatores. A estratégia da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos capazes de tornar a empresa diferente dos seus rivais, sendo que aquelas que conseguem sustentarem-se uma diferenciação tem grandes probabilidades de serem competidores com desempenho acima da média frente aos seus concorrentes.

Independente qual seja o posicionamento da empresa (custo ou diferenciação), a empresa precisa de um planejamento estratégico com sua visão bem definida e focada no segmento que deseja atuar.

Oliveira (2011) afirma que o planejamento estratégico proporciona sustentação para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Segundo Porter (1999), a vantagem competitiva tem origem nas atividades desenvolvidas pela empresa e é afetada pelas capacidades dos funcionários.

De acordo com as citações dos autores deste capítulo, é possível identificar que o planejamento estratégico busca atender as necessidades das empresas, com o propósito de possuir vantagem competitiva sobre seus concorrentes, com foco no mercado que a empresa deseja atuar, ordenando e alocando seus recursos com base em suas competências e trabalhando para melhorar suas deficiências internas relativas.

Através de um planejamento estratégico bem estruturado, elaborado e mensurado, é possível posicionar as empresas em seus segmentos de atuação de forma a minimizar impactos negativos relevantes sobre seus negócios, e consequentemente possuir vantagem competitiva.

2.1.1. Visão e Missão

Resumidamente, a principal finalidade da visão e da missão, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), é a de informar os *stakeholders*² o que a empresa é, o que pretende realizar e a quem pretende atender.

2.1.1.1. Visão

De acordo com Oliveira (2011), a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico, representando o que a empresa quer ser, em um período de tempo mais longo.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a visão força e desafia as pessoas e evoca emoções e sonhos, visando captar o coração e a mente dos funcionários que desempenharão seus papéis em busca de resultados satisfatórios.

² De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), os *stakeholders* são pessoas que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa.

Oliveira (2011) ainda elenca em seu livro algumas perguntas que se deve fazer para se chegar à visão da empresa:

- O que queremos ser?
- Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação?
- Quais são os nossos valores básicos?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferenciar perante as empresas concorrentes?
- Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
- Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?
- Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo?

Quigley (1993, p.41) *apud* Oliveira (2011) apresenta abaixo algumas dicas para o adequado delineamento da visão empresarial:

- Estabeleça sua visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro;
- Defina e respeite os direitos das pessoas;
- Certifique-se de que a visão e os valores direcionam-se aos focos básicos, ou seja, aos clientes (são os mais importantes), aos funcionários e aos fornecedores;
- Incremente sua participação de mercado e sua lucratividade pelo aumento da percepção pelos seus clientes de seus produtos e serviços, em relação aos de seus concorrentes;
- Desenvolva uma cultura de atuação para resultados em sua empresa.

Kanter (1977, p.14) *apud* Oliveira (2011) explicou que os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada têm elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa.

Entretanto, para que haja bons desempenhos na empresa, há a necessidade de coerência entre o que a empresa se propõe a fazer, e o que efetivamente faz.

2.1.1.2. *Missão*

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a missão traduz o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes que pretende atender.

Para Oliveira (2011) a missão é a razão de ser da empresa, determinando qual o negócio da empresa, por que ela existe, e se há interesse em se concentrar no futuro em outros tipos de atividades. Para isto, é necessário responder às perguntas básicas:

- Aonde se quer chegar com a empresa?
- Quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender?

Os outros tipos de atividades que a empresa pretende alcançar no futuro são conseqüências das oportunidades de mercado, identificadas num horizonte e que a empresa considere viáveis e interessantes para o seu negócio.

Para o estabelecimento da missão, é importante que a empresa tenha condições de responder as questões abaixo.

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?
- O que a empresa vende e pretende vender ao mercado? É agilidade? É conhecimento? É diferenciação? É inovação?
- Quais os fatores de influência nestas vendas?
- Qual o diferencial de conhecimento necessário para estas vendas?

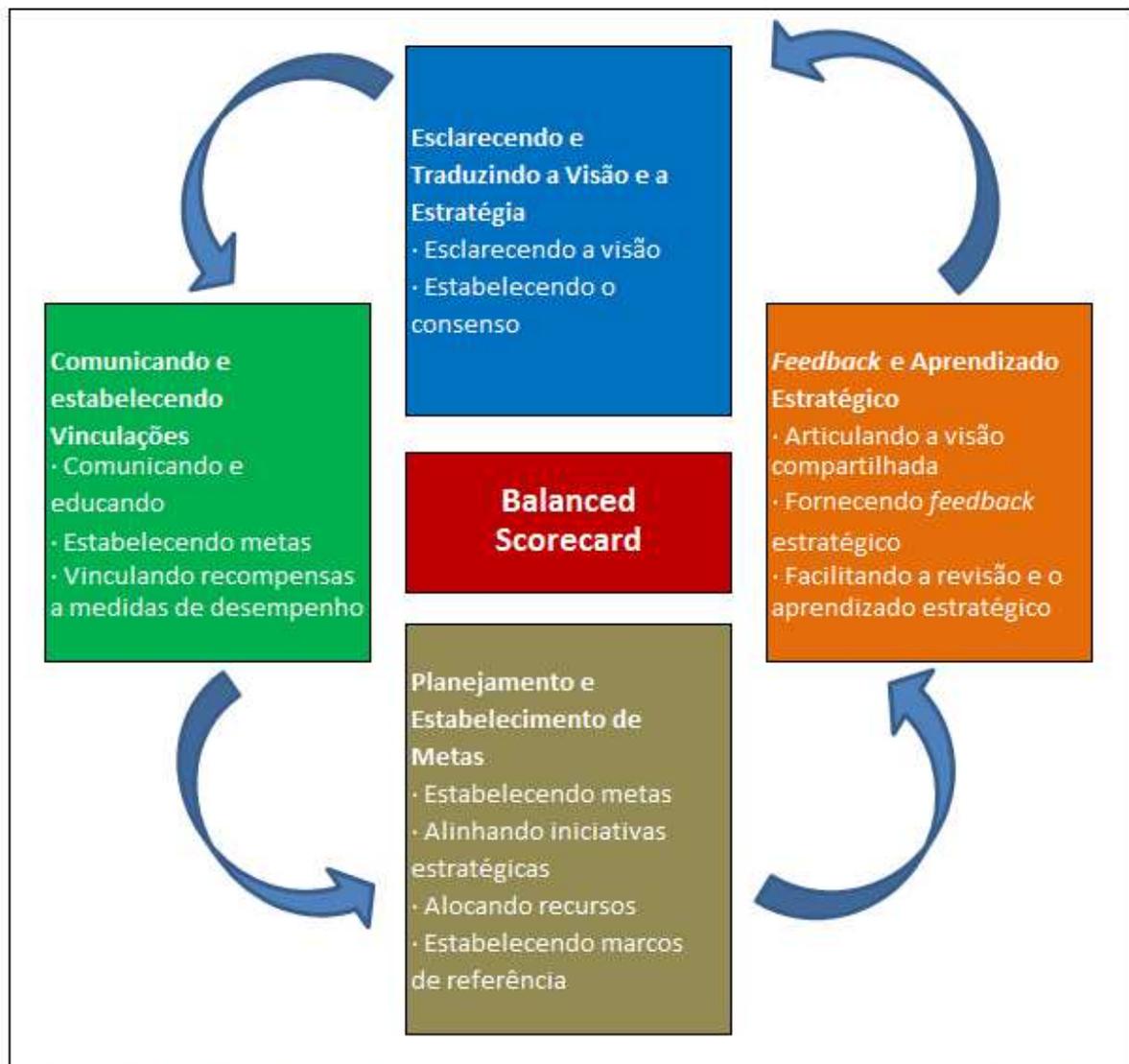
- Quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços?
- Qual o diferencial competitivo da empresa?
- Qual a região de atuação da empresa?
- Qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida? Qual a imagem que o mercado tem da empresa?
- Quais as necessidades sociais que pretende atender?
- Quais as principais crenças e valores da empresa?

As questões acima facilitam o delineamento dos principais assuntos a serem considerados para a definição da missão, e servem como ponto de partida para análise e interpretação do propósito da empresa, definindo o negócio que ela deseja atuar.

2.2. BALANCED SCORECARD

Para o planejamento, são necessários objetivos estratégicos e metas estratégicas que necessitam de controle e avaliação. As metas estratégicas são monitoradas através de indicadores específicos de eficiência, e podem ser controladas através do *Balanced Scorecard*. Conforme Kaplan e Norton (1997), esta ferramenta deve ser utilizada como um sistema de comunicação, informação e aprendizado.

A seguir a figura 3 elenca as etapas para a construção e gerenciamento do *Balanced Scorecard*:



Fonte: KAPLAN, Roberto S.; NORTON, David. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, 1997.

Figura 3: O **Balanced Scorecard** como estrutura para ação estratégica

Referente a figura acima, Kaplan e Norton (1997) comentam sobre cada etapa para construção e gerenciamento de um *Balanced Scorecard*:

a) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas:

A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

O *scorecard* incentiva o diálogo entre as unidades de negócio da empresa e seus executivos e diretores, não apenas com relação aos objetivos financeiros de curto prazo, mas também com relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

b) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:

Metas são estabelecidas para atender aos objetivos estratégicos do *Balanced Scorecard* pelos altos executivos da empresa, com três a cinco anos de antecedência.

Para alcançar os objetivos financeiros, os executivos devem estabelecer metas de superação, através dos processos de atendimento aos clientes, processos internos e objetivos de aprendizagem e crescimento.

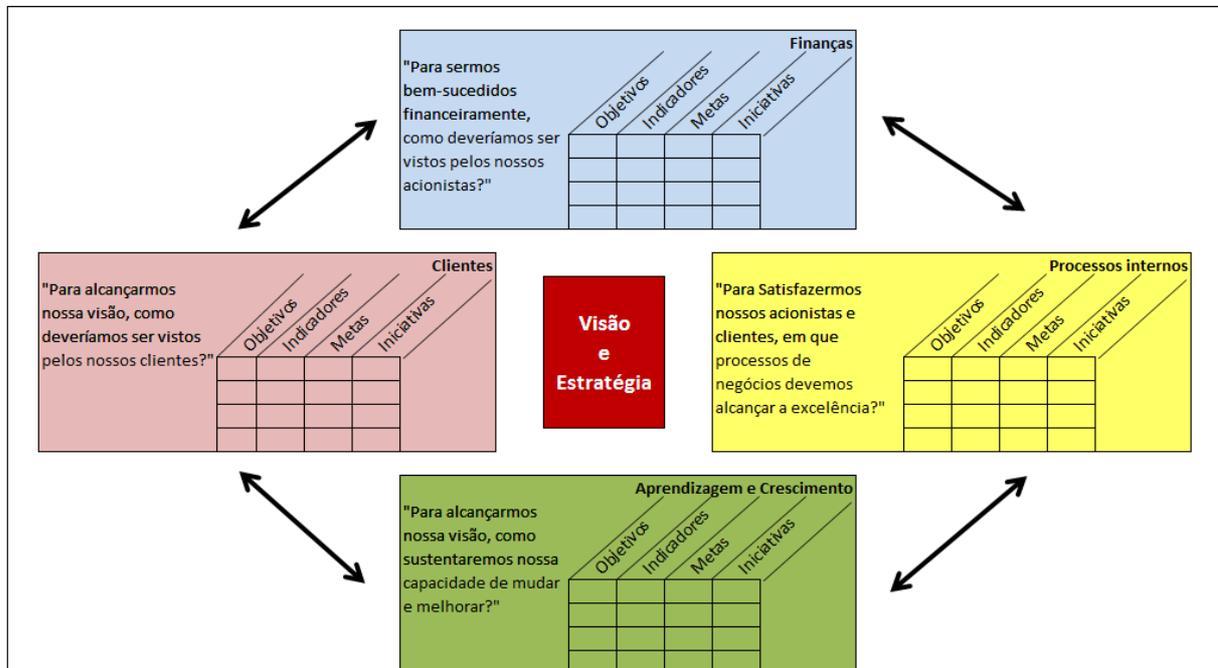
O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa:

- Quantifique os resultados pretendidos a longo prazo;
- Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados;
- Estabeleça referenciais de curto prazo para medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

c) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico:

A proposta do *Balanced Scorecard* é de tornar entendível a todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de forma suas ações impactam no desempenho organizacional.

Kaplan e Norton (1997), afirmam que o *Balanced Scorecard* é mais eficaz quando utilizado para impulsionar a mudança organizacional. É considerado uma ferramenta muito importante para processos gerenciais, traduzindo a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas, organizadas em quatro perspectivas diferentes, conforme figura 4: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.



Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, 1997.

Figura 4: O *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais

Kaplan e Norton (1997) fundamenta abaixo as quatro perspectivas do *Scorecard*:

- Perspectiva Financeira: As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.
- Perspectiva do cliente: Nessa perspectiva, os executivos identificam os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócio competirá e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos-alvo.
- Perspectiva dos processos internos: Os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. As medidas dos processos internos estão voltados para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

- d) Perspectiva do aprendizado e crescimento: Essa perspectiva identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, através do investimento na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Kaplan e Norton (1997) defendem que as empresas precisam estabelecer metas de superação, fixando metas ambiciosas para indicadores que sejam entendidos e aceitos por todos funcionários.

Para o sucesso do *Balanced Scorecard*, a comunicação dos objetivos e metas estratégicas aos funcionários deve acontecer de forma clara e transparente, baseado no gerenciamento das metas estabelecidas. Cabe aos gestores o monitoramento dos indicadores, possibilitando aos mesmos realocar recursos físicos, financeiros e humanos para que seja possível alcançar os objetivos estratégicos. Um plano de ação também pode ser traçado, a fim de melhorar os indicadores.

2.2.1. Metas e Objetivos

Com a definição da missão, a empresa também expressa o seu propósito, definindo o negócio no qual atua ou deseja atuar. Mas é necessário que todos os funcionários da empresa marchem no mesmo passo, neste caso, no mesmo passo de sua missão, metas e objetivos.

Tiffany e Peterson (1998) afirmam que as metas e os objetivos devem ser consideradas em conjunto para que seu significado se torne claro do que está sendo mensurado.

2.2.1.1. *Metas*

Conforme Tiffany e Peterson (1998), metas são resultados abrangentes com os quais sua empresa assume um compromisso definitivo. Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer seus recursos (dinheiro e pessoas) necessários para alcançar os resultados desejados.

Para Oliveira (2011), as metas são a quantificação do objeto e representam as etapas realizadas para alcançar os objetivos.

2.2.1.2. *Objetivos*

Conforme Tiffany e Peterson (1998), os objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta.

Para Oliveira (2011), os objetivos são alvos ou pontos quantificados, com prazo para sua realização. As empresas buscam alcançar seus objetivos com esforços extras através da cooperação de seus funcionários, e estes indivíduos trazem consigo a expectativa de satisfazerem suas necessidades em troca da qualidade de seu trabalho.

Tiffany e Peterson (1998) expõem em seu livro que em 1954 Peter Drucker criou uma forma inovadora de gerar e comunicar as intenções de uma empresa (sua missão, metas e objetivos) simplesmente envolvendo todos os funcionários que realmente colocam suas intenções em prática. Drucker sugeriu o gerenciamento por objetivos, processo cooperativo que envolve todos os níveis da organização no estabelecimento das metas e dos objetivos da empresa. Este gerenciamento por objetivos funciona porque envolve as pessoas na criação de seu próprio futuro, colaborando para o crescimento da organização.

3. MÉTODO

Para este trabalho, foi realizado um estudo de caso para avaliar como o *Balanced Scorecard* pode contribuir na avaliação de desempenho dos objetivos estratégico do escritório contábil Breyer & Haag.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUIDA

Este trabalho caracteriza-se de um levantamento bibliográfico e pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, sobre Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard* e Avaliação de Desempenho, utilizando-se do método de estudo de caso.

Para Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.

Pode-se concluir que a pesquisa descritiva configura-se como um estudo nas relações entre duas ou mais variáveis de um determinado fenômeno, sem manipulá-las.

Neste trabalho, utilizou-se a técnica da investigação qualitativa que, conforme Minayo (1994) é a melhor combinação do reconhecimento de situações particulares, grupos específicos e universos simbólicos.

Já o método escolhido foi o do estudo de caso, onde Gil (1999, p.73), conceitua o estudo de caso pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Já para Yin (2002, p.21), o método do estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

3.2. UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A empresa objeto deste estudo de caso é o Escritório Contábil Breyer & Haag, fundado em 2010, possui dois sócios atuantes na sociedade, dois funcionários, e conta atualmente com uma carteira de 52 clientes.

Este escritório sentiu a necessidade de uma ferramenta pela carência de controles de avaliação de desempenho, onde o *Balanced Scorecard*, por ser um painel de fácil visualização e devido sua praticidade no controle dos indicadores, foi escolhido para avaliação na presente pesquisa.

Os participantes desta pesquisa serão os sócios, o Sr. Maicon Haag e a Sra. Carla Breyer, pois demonstram interesse no entendimento do *Balanced Scorecard*, em sua correta aplicação e avaliação de desempenho na empresa, assim como também seus funcionários e seus clientes.

Após a fase da pesquisa, que compreende o entendimento e validação da ferramenta, os sócios treinarão seus funcionários para acompanhamento dos objetivos estratégicos. A ideia é de distribuir as metas estratégicas para acompanhamento pelos colaboradores (de acordo com a função desempenhada do colaborador), a fim de manter uma sintonia entre sócios e funcionários na avaliação de desempenho da empresa pesquisada.

3.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram as seguintes:

a) Técnica da pesquisa documental: Duarte e Barros (2005), afirmam que a análise documental consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica. Essa análise deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além de contextualização dos fatos em determinados momentos.

b) Técnica da observação participante: Marconi e Lakatos (2002), defendem que essa técnica auxilia o pesquisador a obter e identificar provas sobre os objetivos que os indivíduos não têm consciência, entretanto, guiam seu comportamento. A observação desempenha papel importante, pois obriga o investigador a estabelecer um contato direto com a realidade estudada.

Segundo Alvarez (1991), a observação é o único instrumento de pesquisa e coleta de dados que permite informar o que ocorre de verdade, na situação real, de fato. Porém, de acordo com a autora, a observação pode ser enganosa e ilusória; julgamentos e pré-conceitos podem deturpar a experiência; as sugestões, opiniões podem enganar nossos sentidos. Por estes motivos todos, é necessário treinamento cuidadoso para verificação da qualidade da observação.

Neste estudo, a busca por objetivos estratégicos e indicadores fundamentou-se muito pela técnica de observação participante dos sócios, que entendem do negócio e buscam soluções para melhorar o desempenho do escritório.

c) Técnica da entrevista: A entrevista é definida por Haguette (1997) como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado.

De acordo com Marconi e Lakatos (2002), a preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa que requer tempo e exige alguns cuidados, entre eles destacam-se: o planejamento da entrevista, que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista que deverá ser marcada com antecedência para que o pesquisador se assegure de que será recebido; as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade e, por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes.

Para este trabalho, a técnica da entrevista foi aplicada para clientes e funcionários, a fim de mensurar os objetivos estratégicos de “Relacionamento e satisfação dos clientes” e “Satisfação dos funcionários”.

3.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Conforme Freitas, Cunha e Moscarola (1997), a análise de conteúdo é uma técnica refinada, que exige do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise, jamais esquecendo, do rigor e da ética, que são fatores essenciais.

A análise de dados neste estudo de caso será feita mensalmente através da mensuração do desempenho dos objetivos estratégicos, a fim de verificar se o *Balanced Scorecard* contribui na alavancagem por melhores resultados no escritório Breyer & Haag. Os únicos objetivos estratégicos que não serão mensurados mensalmente, e sim semestralmente, são os objetivos de “Relacionamento e satisfação dos clientes” e “Satisfação dos funcionários”. Estes objetivos começaram a ser mensurados a partir do ano de 2015.

A fim de exemplificar, e deixar o trabalho mais prático, será demonstrado apenas os objetivos e indicadores abaixo da meta nos meses de março/2014 e março/2015.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

A seguir será realizada uma breve apresentação do Escritório Contábil Breyer & Haag, e comentar sobre a aplicação do presente estudo de caso.

4.1. HISTÓRICO DA EMPRESA

As informações institucionais foram extraídas do texto histórico da empresa, disponibilizadas através de documentos internos da mesma.

O Escritório Contábil Breyer & Haag foi fundado em 2010, na cidade de Sapiranga. Iniciou suas atividades apenas com um sócio.

A empresa se dedica à prestação de serviços contábeis, além de possuir uma pequena participação de sua receita na prestação de serviços de assessoria gerencial.

A alavancagem de seus negócios começou a surgir a partir do ano 2011, quando pela demanda de mercado foi necessário mais um sócio, e na contratação de duas funcionárias.

Todo lucro da empresa, desde sua fundação, foi mensalmente investido em aplicações financeiras. Porém a empresa sentiu a necessidade de melhores instalações e remodelação de sua infraestrutura e estrutura operacional. Desta forma, adquiriu uma sala comercial, investiu com móveis e equipamentos novos, adquiriu softwares para controle e gestão do negócio e realizou treinamentos com suas funcionárias.

O escritório Breyer & Haag se sente preparado com os desafios do mercado, principalmente neste momento de crise que a economia do país está passando. Realiza reservas financeiras e promove mecanismos para motivação da equipe através de premiações. Tudo sendo pensando para pelo menos minimizar os reflexos da crise vivenciada nesta época, racionalizando e agilizando ainda mais seus processos.

O planejamento estratégico da empresa também sustenta a idéia de estar entre os três maiores escritórios contábeis da cidade de Sapiranga nos próximos cinco anos.

A empresa tem como missão “Prestar serviços contábeis com excelência, que satisfaçam e vão além das expectativas dos clientes, ajudando-os gerencialmente nas avaliações de seus desempenhos e tomadas de decisões, e contribuindo com a sociedade em geral”.

Através de sua filosofia empresarial, os valores que ela considera relevantes são: integridade, liderança, paixão por vencer, respeito e empatia, segurança e confiabilidade.

4.2. APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A contabilidade gerencial é uma ferramenta importantíssima nas tomadas de decisões das empresas. Conjuntamente com um planejamento estratégico, e seus objetivos e metas bem elaboradas e acompanhadas, é possível melhorar os desempenhos operacionais econômicos da empresa.

Nesse contexto, o escritório contábil Breyer & Haag implantou o *Balanced Scorecard* a fim de mensurar os objetivos estratégicos, conforme as metas estabelecidas, através de um painel de pilotagem.

As informações extraídas com esta mensuração do desempenho permitem avaliar de uma forma simples e visível à todos funcionários da empresa, como está o desempenho de cada objetivo estratégico, nas diferentes perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Como parte do planejamento estratégico, o escritório projetou um DRE³ dos anos de 2014 até 2018, a fim de mensurar os valores previstos (orçados) para os próximos 5 anos.

Para este trabalho, somente analisaremos os resultados dos anos de 2014 e 2015. Com essas projeções será possível mensurar as metas desejadas e os efetivamente alcançados através do painel de pilotagem.

Os DRE's projetados estão demonstrados nas tabelas 1 e 5. Já os DRE's realizados estão demonstrados nas tabelas 2 e 6. Estes DRE's serviram de base de dados para o cálculo de alguns indicadores (demonstrados nas tabelas 3, 4, 7 e 8), onde com isto é possível mensurar o desempenho de alguns objetivos estratégicos.

³ DRE = Demonstrativo de Resultado do Exercício

Tabela 1 - DRE Projetado ano 2014

DRE - Projetado - Ano 2014 -

Breyer & Haag	Valores Efetivos - Em R\$												Total Ano	%
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro		
Receita Operacional Bruta	15.774,06	19.864,13	19.868,13	22.226,47	20.986,00	18.615,20	20.521,23	21.619,70	18.556,37	19.115,15	26.626,80	27.186,85	250.960,09	100,0%
Receita de Serviços Contábeis	11.817,86	15.011,60	14.506,60	14.888,60	14.633,60	15.512,20	16.063,60	15.438,60	15.388,60	15.843,60	16.503,60	17.073,65	182.682,11	72,8%
Receita de Serviços Gerenciais	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	4,8%
Receita de Outros Serviços	2.956,20	3.852,53	4.361,53	6.337,87	5.352,40	2.103,00	3.457,63	5.181,10	2.167,77	2.271,55	9.123,20	9.113,20	56.277,98	22,4%
Deduções da Receita Operacional	(914,40)	(1.118,91)	(1.119,11)	(1.237,02)	(1.175,00)	(1.056,46)	(1.151,76)	(1.206,69)	(1.053,52)	(1.081,46)	(1.457,04)	(1.485,04)	(14.056,40)	-5,6%
DAS	(788,70)	(993,21)	(993,41)	(1.111,32)	(1.049,30)	(930,76)	(1.026,06)	(1.080,99)	(927,82)	(955,76)	(1.331,34)	(1.359,34)	(12.548,00)	-5,0%
ISS	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(1.508,40)	-2,6%
Receita Operacional Líquida	14.859,66	18.745,22	18.749,02	20.989,45	19.811,00	17.558,74	19.369,47	20.413,02	17.502,85	18.033,69	25.169,76	25.701,81	236.903,69	100,0%
Custo dos Serviços Prestados	(9.256,00)	(9.492,00)	(9.542,00)	(9.542,00)	(10.042,00)	(9.542,00)	(9.542,00)	(10.762,00)	(9.664,00)	(9.664,00)	(14.164,00)	(15.264,00)	(126.476,00)	-53,4%
Pró-labore	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(10.500,00)	(10.500,00)	(91.000,00)	-38,4%
Salários	(1.600,00)	(1.400,00)	(1.400,00)	(1.400,00)	(1.400,00)	(1.400,00)	(1.400,00)	(2.400,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(18.400,00)	-7,8%
Contribuições INSS	(330,00)	(308,00)	(308,00)	(308,00)	(308,00)	(308,00)	(308,00)	(418,00)	(319,00)	(319,00)	(319,00)	(319,00)	(3.872,00)	-1,6%
Contribuições FGTS	(176,00)	(154,00)	(154,00)	(154,00)	(154,00)	(154,00)	(154,00)	(264,00)	(165,00)	(165,00)	(165,00)	(165,00)	(2.024,00)	-0,9%
Benefícios - Vale Transporte	(150,00)	(150,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(2.300,00)	-1,0%
Benefícios - Vale Alimentação	-	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(5.280,00)	-2,2%
13º Salário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.000,00)	(900,00)	(1.900,00)	-0,8%
Férias	-	-	-	-	(500,00)	-	-	-	-	-	-	(1.200,00)	(1.700,00)	-0,7%
Resultado Bruto	5.603,66	9.253,22	9.207,02	11.447,45	9.769,00	8.016,74	9.827,47	9.651,02	7.838,85	8.369,69	11.005,76	10.437,81	110.427,69	46,6%
Resultado s/ Receita Bruta	36%	47%	46%	52%	47%	43%	48%	45%	42%	44%	41%	38%	44%	
Despesas Comerciais	(157,74)	(198,64)	(198,68)	(222,26)	(209,86)	(186,15)	(205,21)	(216,20)	(185,56)	(191,15)	(266,27)	(271,87)	(2.509,60)	-1,1%
Publicidade e Propaganda	(157,74)	(198,64)	(198,68)	(222,26)	(209,86)	(186,15)	(205,21)	(216,20)	(185,56)	(191,15)	(266,27)	(271,87)	(2.509,60)	-1,1%
Despesas Administrativas	(2.650,21)	(1.542,88)	(1.593,27)	(1.803,55)	(1.682,97)	(1.491,66)	(1.588,00)	(1.916,82)	(1.518,72)	(1.527,90)	(2.076,57)	(2.081,21)	(21.473,76)	-9,1%
Aluguel	(490,00)	(490,00)	(490,00)	(490,00)	(490,00)	(490,00)	(490,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(6.030,00)	-2,5%
Serviços de Informática	(450,00)	(450,00)	(450,00)	(450,00)	(450,00)	(450,00)	(475,00)	(475,00)	(475,00)	(475,00)	(475,00)	(475,00)	(5.550,00)	-2,3%
Assessoria Técnica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(207,00)	(207,00)	(414,00)	-0,2%
Despesas c/ Manutenção de Bens	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(1.200,00)	-0,5%
Telefone	(130,00)	(150,00)	(180,00)	(220,00)	(220,00)	(180,00)	(180,00)	(180,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(2.040,00)	-0,9%
Material de Expediente	(141,97)	(178,78)	(178,81)	(200,04)	(188,87)	(167,54)	(184,69)	(194,58)	(167,01)	(172,04)	(239,64)	(244,68)	(2.258,64)	-1,0%
Material de Limpeza	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(240,00)	-0,1%
Contribuições a Entidades da Clas	(1.200,00)	-	-	-	-	-	-	(70,00)	-	-	-	-	(1.270,00)	-0,5%
Contribuição Sindical	-	-	-	(70,00)	-	-	-	(150,00)	-	-	-	-	(220,00)	-0,1%
Impostos e Taxas	(118,25)	(154,10)	(174,46)	(253,51)	(214,10)	(84,12)	(138,31)	(207,24)	(86,71)	(90,86)	(364,93)	(364,53)	(2.251,12)	-1,0%
Multas e Moras Fiscais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado Financeiro	380,00	410,00	440,00	470,00	490,00	520,00	550,00	580,00	610,00	640,00	670,00	700,00	6.460,00	2,7%
Despesas Bancárias	(50,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)	(600,00)	-0,3%
Despesas de Cobrança	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(840,00)	-0,4%
Juros Recebidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rendimentos s/ Aplicações Financ.	500,00	530,00	560,00	590,00	610,00	640,00	670,00	700,00	730,00	760,00	790,00	820,00	7.900,00	3,3%
Resultado Líquido do Exercício	3.175,70	7.921,70	7.855,07	9.891,63	8.366,17	6.858,93	8.584,26	8.098,00	6.744,57	7.290,64	9.332,92	8.784,73	92.904,32	39,2%
Resultado s/ Receita Bruta	20%	40%	40%	45%	40%	37%	42%	37%	36%	38%	35%	32%	37%	

Fonte: Documentos internos da empresa Breyer & Haag

Tabela 2 - DRE Realizado ano 2014

DRE - Realizado - Ano 2014 -

Breyer & Haag CONSÓRCIO DE CONTABILIDADE	Valores Efetivos - Em R\$													Total Ano	%
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro			
Receita Operacional Bruta	15.474,06	18.964,13	18.963,13	20.726,47	19.486,00	16.815,20	18.421,23	19.219,70	15.856,37	16.115,15	22.931,80	22.759,38	225.732,62	100,0%	
Receita de Serviços Contábeis	11.517,86	14.111,60	13.601,60	13.388,60	13.133,60	13.712,20	13.963,60	13.038,60	12.688,60	12.843,60	12.808,60	13.073,65	157.882,11	69,9%	
Receita de Serviços Gerenciais	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	5,3%	
Receita de Outros Serviços	2.956,20	3.852,53	4.361,53	6.337,87	5.352,40	2.103,00	3.457,63	5.181,10	2.167,77	2.271,55	9.123,20	8.685,73	55.850,51	24,7%	
Deduções da Receita Operacional	(949,34)	(701,07)	(749,09)	(723,62)	(744,30)	(805,46)	(758,62)	(795,44)	(1.006,98)	(935,70)	(1.085,07)	(1.346,25)	(10.600,94)	-4,7%	
DAS	(830,50)	(575,37)	(623,39)	(597,92)	(618,60)	(679,76)	(632,92)	(669,74)	(881,28)	(810,00)	(959,37)	(1.220,55)	(9.099,40)	-4,0%	
ISS	(118,84)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(125,70)	(1.501,54)	-0,7%	
Receita Operacional Líquida	14.524,72	18.263,06	18.214,04	20.002,85	18.741,70	16.009,74	17.662,61	18.424,26	14.849,39	15.179,45	21.846,73	21.413,13	215.131,68	100,0%	
Custo dos Serviços Prestados	(9.204,80)	(9.253,53)	(9.462,40)	(9.353,40)	(9.913,38)	(8.899,98)	(9.339,49)	(10.563,33)	(9.942,06)	(9.910,20)	(14.193,48)	(14.368,46)	(124.404,51)	-57,8%	
Pró-labore	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(10.500,00)	(10.500,00)	(91.000,00)	-42,3%	
Salários	(1.577,00)	(1.232,00)	(1.374,00)	(1.265,00)	(1.323,00)	(1.068,00)	(1.291,00)	(2.332,00)	(1.586,00)	(1.490,00)	(1.543,00)	(759,00)	(16.840,00)	-7,8%	
Contribuições INSS	(302,28)	(305,04)	(298,48)	(298,48)	(298,48)	(298,48)	(308,92)	(401,69)	(401,44)	(401,44)	(401,44)	(556,45)	(4.272,62)	-2,0%	
Contribuições FGTS	(199,52)	(145,77)	(139,20)	(139,20)	(139,20)	(139,20)	(149,64)	(215,48)	(156,80)	(156,80)	(156,80)	(233,41)	(1.971,02)	-0,9%	
Benefícios - Vale Transporte	(126,00)	(126,00)	(216,00)	(216,00)	(216,00)	(90,00)	(90,00)	(90,00)	(248,70)	(287,88)	(138,00)	-	(1.844,58)	-0,9%	
Benefícios - Vale Alimentação	-	(444,72)	(434,72)	(434,72)	(456,46)	(304,30)	(499,93)	(524,16)	(549,12)	(574,08)	(474,24)	(374,40)	(5.070,85)	-2,4%	
13º Salário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(980,00)	(823,20)	(1.803,20)	-0,8%	
Férias	-	-	-	-	(480,24)	-	-	-	-	-	-	(1.122,00)	(1.602,24)	-0,7%	
Resultado Bruto	5.319,92	9.009,53	8.751,64	10.649,45	8.828,32	7.109,76	8.323,12	7.860,93	4.907,33	5.269,25	7.653,25	7.044,67	90.727,17	42,2%	
Resultado s/ Receita Bruta	34%	48%	46%	51%	45%	42%	45%	41%	31%	33%	33%	31%	40%		
Despesas Comerciais	(540,00)	-	-	-	(300,00)	(100,00)	(140,00)	(4,80)	-	-	-	-	(1.084,80)	-0,5%	
Publicidade e Propaganda	(540,00)	-	-	-	(300,00)	(100,00)	(140,00)	(4,80)	-	-	-	-	(1.084,80)	-0,5%	
Despesas Administrativas	(2.424,50)	(1.707,09)	(1.632,39)	(1.887,49)	(1.860,60)	(2.308,78)	(1.987,03)	(2.631,21)	(1.843,98)	(1.343,15)	(4.261,93)	(1.230,82)	(25.118,97)	-11,7%	
Aluguel	(490,00)	(490,00)	(490,00)	(490,00)	(490,00)	(490,00)	(490,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(6.030,00)	-2,8%	
Serviços de Informática	(441,90)	(441,90)	(441,90)	(441,90)	(441,90)	(441,90)	(476,54)	(476,54)	(476,54)	(476,54)	(476,54)	(476,54)	(5.510,64)	-2,6%	
Assessoria Técnica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(207,00)	-	(207,00)	-0,1%	
Despesas c/ Manutenção de Bens	-	(115,00)	-	(112,40)	(225,00)	(890,00)	(320,00)	(500,00)	(273,50)	-	(1.500,00)	(25,30)	(3.961,20)	-1,8%	
Telefone	(114,06)	(211,85)	(181,47)	(146,71)	(149,43)	(224,11)	(164,55)	(184,90)	(62,84)	(84,91)	(111,39)	(158,74)	(1.794,96)	-0,8%	
Material de Expediente	-	(183,80)	(143,75)	(5,40)	(275,00)	(235,50)	(405,40)	(197,60)	(221,10)	(120,70)	(705,00)	-	(2.493,25)	-1,2%	
Material de Limpeza	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	(20,00)	-	(30,00)	(35,70)	(245,70)	-0,1%	
Contribuições a Entidades da Class	(1.194,00)	-	-	-	-	-	-	(54,10)	-	-	-	-	(1.248,10)	-0,6%	
Contribuição Sindical	-	-	-	(58,00)	-	-	-	(130,67)	-	-	-	-	(188,67)	-0,1%	
Impostos e Taxas	(164,54)	(244,54)	(355,27)	(613,08)	(259,27)	(7,27)	(110,54)	(547,40)	(210,00)	(60,00)	(422,00)	(14,54)	(3.008,45)	-1,4%	
Multas e Moras Fiscais	-	-	-	-	-	-	-	-	(60,00)	(81,00)	(290,00)	-	(431,00)	-0,2%	
Resultado Financeiro	2.240,79	459,53	536,63	551,66	(53,26)	634,26	721,20	887,51	931,16	1.001,17	905,08	1.065,58	9.881,31	4,6%	
Despesas Bancárias	(48,50)	(48,50)	(51,50)	(39,50)	(39,50)	(39,50)	(42,50)	(53,00)	(53,00)	(63,50)	(63,50)	(63,50)	(606,00)	-0,3%	
Despesas de Cobrança	(53,65)	(72,00)	(61,10)	(57,75)	(61,95)	(62,00)	(73,20)	(67,95)	(78,55)	(79,00)	(80,35)	(81,45)	(828,95)	-0,4%	
Juros Recebidos	1.805,00	46,15	80,78	-	5,00	-	20,41	54,42	23,96	17,00	17,31	9,50	-		
Rendimentos s/ Aplicações Financ.	537,94	533,88	568,45	648,91	43,19	735,76	816,49	954,04	1.038,75	1.126,67	1.031,62	1.201,03	9.236,73	4,3%	
Resultado Líquido do Exercício	4.596,21	7.761,97	7.655,88	9.313,62	6.614,46	5.335,24	6.917,29	6.112,43	3.994,51	4.927,27	4.296,40	6.879,43	74.404,71	34,6%	
Resultado s/ Receita Bruta	30%	41%	40%	45%	34%	32%	38%	32%	25%	31%	19%	30%	33%		

Fonte: Documentos internos da empresa Breyer & Haag

Tabela 3 - Indicadores Projetados ano 2014

Indicadores Projetados - Ano 2014 -

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Custos Fixos s/ROB (%)	77,24%	57,16%	57,65%	52,59%	57,44%	60,92%	55,82%	60,20%	61,91%	60,18%	62,44%	65,24%
Despesas Administrativas s/ROB (%)	16,80%	7,77%	8,02%	8,11%	8,02%	8,01%	7,74%	8,87%	8,18%	7,99%	7,80%	7,66%
Market Share (%)	1,89%	1,79%	1,92%	1,89%	1,96%	1,92%	1,89%	1,89%	1,89%	1,89%	1,85%	1,79%
Nº de clientes desejados (captação)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nº de clientes atuais	53	56	52	53	51	52	53	53	53	53	54	56
Rentabilidade dos Clientes (%)	40,50%	51,46%	51,07%	56,08%	51,10%	47,77%	52,62%	49,39%	47,11%	48,66%	46,24%	43,30%
ROB	15.774,06	19.864,13	19.868,13	22.226,47	20.986,00	18.615,20	20.521,23	21.619,70	18.556,37	19.115,15	26.626,80	27.186,85
Custos com clientes	9.386,00	9.642,00	9.722,00	9.762,00	10.262,00	9.722,00	9.722,00	10.942,00	9.814,00	9.814,00	14.314,00	15.414,00
Receitas de Serviços Gerenciais (R\$)	6,34%	5,03%	5,03%	4,50%	4,77%	5,37%	4,87%	4,63%	5,39%	5,23%	3,76%	3,68%
Captação de novos Clientes (Un)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Média honorários	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Honorários acumulados s/clientes novo	300,00	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00	1.800,00	2.100,00	2.400,00	2.700,00	3.000,00	3.300,00	3.600,00
Satisfação dos Clientes (Nota)	### (Não teve pesquisa com os clientes no ano de 2014) ###											
1=Muito Insatisfeito												
2=Insatisfeito												
3=Não Opinou												
4=Satisfeito												
5=Muito Satisfeito												
Encargos s/ atrasos (R\$)	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Marketing s/ROB (%)	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Marketing	157,74	198,64	198,68	222,26	209,86	186,15	205,21	216,20	185,56	191,15	266,27	271,87
ROB	15.774,06	19.864,13	19.868,13	22.226,47	20.986,00	18.615,20	20.521,23	21.619,70	18.556,37	19.115,15	26.626,80	27.186,85
Satisfação dos Funcionários (Nota)	### (Não teve pesquisa com os funcionários no ano de 2014) ###											
1=Muito Insatisfeito												
2=Insatisfeito												
3=Não Opinou												
4=Satisfeito												
5=Muito Satisfeito												

Fonte: Documentos internos da empresa Breyer & Haag

Tabela 4 - Indicadores Realizado ano 2014

Indicadores Realizado		- Ano 2014 -											
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Custos Fixos s/ ROB (%)		79,30%	58,43%	59,10%	54,70%	62,48%	67,86%	62,87%	69,31%	75,16%	70,72%	81,11%	69,18%
Despesas Administrativas s/ ROB (%)		15,67%	9,00%	8,61%	9,11%	9,55%	13,73%	10,79%	13,69%	11,63%	8,33%	18,59%	5,41%
Market Share (%)		0,00%	-1,82%	0,00%	-1,92%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-3,85%	-3,70%
Variação do n° de clientes		0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	-2	-2
N° de clientes atuais		53	55	52	52	51	52	53	53	53	53	52	54
N° de clientes atuais (previsto)		53	56	52	53	51	52	53	53	53	53	54	56
Rentabilidade dos Clientes (%)		39,78%	50,09%	49,14%	54,16%	48,36%	45,74%	48,41%	44,08%	36,90%	37,98%	37,62%	36,17%
ROB		15.474,06	18.964,13	18.963,13	20.726,47	19.486,00	16.815,20	18.421,23	19.219,70	15.856,37	16.115,15	22.931,80	22.759,38
Custos com clientes		9.318,86	9.465,38	9.643,87	9.500,11	10.062,81	9.124,09	9.504,04	10.748,23	10.004,90	9.995,11	14.304,87	14.527,20
Receitas de Serviços Gerenciais (R\$)		6,46%	5,27%	5,27%	4,82%	5,13%	5,95%	5,43%	5,20%	6,31%	6,21%	4,36%	4,39%
Captação de novos Clientes (Un)		0	0	1	3	0	0	1	0	3	2	1	2
Satisfação dos Clientes (Nota)		### (Não teve pesquisa com os clientes no ano de 2014) ###											
1=Muito Insatisfeito													
2=Insatisfeito													
3=Não Opinou													
4=Satisfeito													
5=Muito Satisfeito													
Encargos s/ atrasos (R\$)		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,38%	0,50%	1,26%	0,00%
Valor dos encargos		-	-	-	-	-	-	-	-	(60,00)	(81,00)	(290,00)	-
ROB		15.474,06	18.964,13	18.963,13	20.726,47	19.486,00	16.815,20	18.421,23	19.219,70	15.856,37	16.115,15	22.931,80	22.759,38
Marketing s/ ROB (%)		3,49%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%	0,59%	0,76%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Marketing		540,00	-	-	-	300,00	100,00	140,00	4,80	-	-	-	-
ROB		15.474,06	18.964,13	18.963,13	20.726,47	19.486,00	16.815,20	18.421,23	19.219,70	15.856,37	16.115,15	22.931,80	22.759,38
Satisfação dos Funcionários (Nota)		### (Não teve pesquisa com os clientes no ano de 2014) ###											
1=Muito Insatisfeito													
2=Insatisfeito													
3=Não Opinou													
4=Satisfeito													
5=Muito Satisfeito													

Fonte: Documentos internos da empresa Breyer & Haag

Tabela 5 - DRE Projetado ano 2015

DRE - Projetado - Ano 2015 -

Breyer & Haag VALORES EFETIVOS - Em R\$		Valores Efetivos - Em R\$												Total Ano	%
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro		
Receita Operacional Bruta	17.061,70	15.732,00	15.956,20	16.556,20	17.756,20	19.256,20	21.056,20	23.456,20	26.156,20	29.156,20	32.756,20	36.656,20	271.555,70	100,0%	
Receita de Serviços Contábeis	13.656,20	13.656,20	13.956,20	14.556,20	15.756,20	17.256,20	19.056,20	21.456,20	24.156,20	27.156,20	30.756,20	34.656,20	246.074,40	90,6%	
Receita de Serviços Gerenciais	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	4,4%	
Receita de Outros Serviços	2.405,50	1.075,80	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	13.481,30	5,0%	
Deduções da Receita Operacional	(1.344,32)	(1.251,24)	(1.266,93)	(1.308,93)	(1.392,93)	(1.497,93)	(1.623,93)	(1.791,93)	(1.980,93)	(2.190,93)	(2.442,93)	(2.715,93)	(20.808,90)	-7,7%	
DAS	(1.194,32)	(1.101,24)	(1.116,93)	(1.158,93)	(1.242,93)	(1.347,93)	(1.473,93)	(1.641,93)	(1.830,93)	(2.040,93)	(2.292,93)	(2.565,93)	(19.008,90)	-7,0%	
ISS	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(1.800,00)	-0,7%	
Receita Operacional Líquida	15.717,38	14.480,76	14.689,27	15.247,27	16.363,27	17.758,27	19.432,27	21.664,27	24.175,27	26.965,27	30.313,27	33.940,27	250.746,80	100,0%	
Custo dos Serviços Prestados	(11.046,00)	(10.550,00)	(10.550,00)	(10.550,00)	(10.550,00)	(10.550,00)	(10.550,00)	(10.550,00)	(10.550,00)	(10.550,00)	(10.550,00)	(10.550,00)	(127.096,00)	-50,7%	
Pró-labore	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(96.000,00)	-38,3%	
Salários	(1.700,00)	(1.300,00)	(1.300,00)	(1.300,00)	(1.300,00)	(1.300,00)	(1.300,00)	(1.300,00)	(1.300,00)	(1.300,00)	(1.300,00)	(1.300,00)	(16.000,00)	-6,4%	
Contribuições INSS	(429,00)	(377,00)	(377,00)	(377,00)	(377,00)	(377,00)	(377,00)	(377,00)	(377,00)	(377,00)	(377,00)	(377,00)	(4.576,00)	-1,8%	
Contribuições FGTS	(187,00)	(143,00)	(143,00)	(143,00)	(143,00)	(143,00)	(143,00)	(143,00)	(143,00)	(143,00)	(143,00)	(143,00)	(1.760,00)	-0,7%	
Benefícios - Vale Transporte	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(250,00)	(3.000,00)	-1,2%	
Benefícios - Vale Alimentação	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(480,00)	(5.760,00)	-2,3%	
Resultado Bruto	4.671,38	3.930,76	4.139,27	4.697,27	5.813,27	7.208,27	8.882,27	11.114,27	13.625,27	16.415,27	19.763,27	23.390,27	123.650,80	49,3%	
Resultado s/ Receita Bruta	27%	25%	26%	28%	33%	37%	42%	47%	52%	56%	60%	64%	46%		
Despesas Comerciais	(170,62)	(157,32)	(159,56)	(165,56)	(177,56)	(192,56)	(210,56)	(234,56)	(261,56)	(291,56)	(327,56)	(366,56)	(2.715,56)	-1,1%	
Publicidade e Propaganda	(170,62)	(157,32)	(159,56)	(165,56)	(177,56)	(192,56)	(210,56)	(234,56)	(261,56)	(291,56)	(327,56)	(366,56)	(2.715,56)	-1,1%	
Despesas Administrativas	(3.011,78)	(1.666,62)	(1.705,61)	(1.751,01)	(1.761,81)	(1.735,31)	(1.776,51)	(1.798,11)	(1.792,41)	(1.819,41)	(1.851,81)	(1.886,91)	(22.557,25)	-9,0%	
Aluguel	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(6.240,00)	-2,5%	
Serviços de Informática	(475,00)	(475,00)	(475,00)	(475,00)	(475,00)	(475,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(5.850,00)	-2,3%	
Assessoria Técnica	(207,00)	(207,00)	(207,00)	(207,00)	(207,00)	(207,00)	(207,00)	(207,00)	(207,00)	(207,00)	(207,00)	(207,00)	(2.484,00)	-1,0%	
Despesas c/ Manutenção de Bens	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(1.200,00)	-0,5%	
Telefone	(130,00)	(150,00)	(180,00)	(220,00)	(220,00)	(180,00)	(180,00)	(180,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(2.040,00)	-0,8%	
Material de Expediente	(153,56)	(141,59)	(143,61)	(149,01)	(159,81)	(173,31)	(189,51)	(211,11)	(235,41)	(262,41)	(294,81)	(329,91)	(2.444,00)	-1,0%	
Material de Limpeza	(30,00)	(30,00)	(30,00)	(30,00)	(30,00)	(30,00)	(30,00)	(30,00)	(30,00)	(30,00)	(30,00)	(30,00)	(360,00)	-0,1%	
Contribuições a Entidades da Class	(1.300,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.300,00)	-0,5%	
Contribuição Sindical	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Impostos e Taxas	(96,22)	(43,03)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(40,00)	(539,25)	-0,2%	
Multas e Moras Fiscais	-	-	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(100,00)	-0,0%	
Resultado Financeiro	750,00	850,00	950,00	1.050,00	1.150,00	1.250,00	1.350,00	1.450,00	1.550,00	1.650,00	1.750,00	1.850,00	15.600,00	6,2%	
Despesas Bancárias	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(840,00)	-0,3%	
Despesas de Cobrança	(80,00)	(80,00)	(80,00)	(80,00)	(80,00)	(80,00)	(80,00)	(80,00)	(80,00)	(80,00)	(80,00)	(80,00)	(960,00)	-0,4%	
Juros Recebidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Rendimentos s/ Aplicações Financ.	900,00	1.000,00	1.100,00	1.200,00	1.300,00	1.400,00	1.500,00	1.600,00	1.700,00	1.800,00	1.900,00	2.000,00	17.400,00	6,9%	
Resultado Líquido do Exercício	2.238,99	2.956,82	3.224,10	3.830,70	5.023,90	6.530,40	8.245,20	10.531,60	13.121,30	15.954,30	19.333,90	22.986,80	113.977,99	45,5%	
Resultado s/ Receita Bruta	13%	19%	20%	23%	28%	34%	39%	45%	50%	55%	59%	63%	42%		

Fonte: Documentos internos da empresa Breyer & Haag

Tabela 6 - DRE Realizado ano 2015

DRE - Realizado		- Ano 2015 -												
Breyer & Haag		Valores Efetivos - Em R\$												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Ano	%
Receita Operacional Bruta	16.511,70	16.062,00	18.209,65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50.783,35	100,0%
Receita de Serviços Contábeis	13.106,20	13.986,20	14.569,65										41.662,05	82,0%
Receita de Serviços Gerenciais	1.000,00	1.000,00	1.000,00										3.000,00	5,9%
Receita de Outros Serviços	2.405,50	1.075,80	2.640,00										6.121,30	12,1%
Deduções da Receita Operacional	(1.325,64)	(1.283,79)	(1.431,12)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(4.040,55)	-8,0%
DAS	(1.199,94)	(1.149,84)	(1.297,17)										(3.646,95)	-7,2%
ISS	(125,70)	(133,95)	(133,95)										(393,60)	-0,8%
Receita Operacional Líquida	15.186,06	14.778,21	16.778,53	-	-	-	-	-	-	-	-	-	46.742,80	100,0%
Custo dos Serviços Prestados	(11.221,08)	(10.551,44)	(10.858,40)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(32.630,92)	-69,8%
Pró-labore	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)										(24.000,00)	-51,3%
Salários	(1.709,00)	(1.260,00)	(1.644,00)										(4.613,00)	-9,9%
Contribuições INSS	(418,86)	(415,44)	(408,48)										(1.242,78)	-2,7%
Contribuições FGTS	(252,52)	(163,76)	(156,80)										(573,08)	-1,2%
Benefícios - Vale Transporte	(341,50)	(238,00)	(100,00)										(679,50)	-1,5%
Benefícios - Vale Alimentação	(499,20)	(474,24)	(549,12)										(1.522,56)	-3,3%
Provisão para 13º Salário													-	-
Provisão para Férias													-	-
Resultado Bruto	3.964,98	4.226,77	5.920,13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14.111,88	30,2%
Resultado s/ Receita Bruta	24%	26%	33%	0%	28%									
Despesas Comerciais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicidade e Propaganda	-	-	-										-	-
Despesas Administrativas	(3.192,02)	(1.799,72)	(1.857,03)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(6.848,77)	-14,7%
Aluguel	(520,00)	(520,00)	(520,00)										(1.560,00)	-3,3%
Serviços de Informática	(476,54)	(476,54)	(476,54)										(1.429,62)	-3,1%
Assessoria Técnica	(207,00)	(207,00)	(207,00)										(621,00)	-1,3%
Despesas c/ Manutenção de Bens	(30,00)	-	-										(30,00)	-0,1%
Telefone	(138,25)	(156,84)	(132,55)										(427,64)	-0,9%
Material de Expediente	(253,90)	(255,60)	(69,20)										(578,70)	-1,2%
Material de Limpeza	(44,35)	(20,00)	(51,00)										(115,35)	-0,2%
Contribuições a Entidades da Class	(1.275,00)	-	-										(1.275,00)	-2,7%
Contribuição Sindical		-	-										-	-
Impostos e Taxas	(246,98)	(163,74)	(400,74)										(811,46)	-1,7%
Multas e Moras Fiscais	-	-	-										-	-
Resultado Financeiro	1.114,31	944,66	(62,44)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.996,53	4,3%
Despesas Bancárias	(63,50)	(63,50)	(67,50)										(194,50)	-0,4%
Despesas de Cobrança	(68,95)	(85,85)	(85,10)										(239,90)	-0,5%
Juros Recebidos	42,20	-	7,10										49,30	0,1%
Rendimentos s/Aplicações Financ.	1.204,56	1.094,01	83,06										2.381,63	5,1%
Resultado Líquido do Exercício	1.887,27	3.371,71	4.000,66	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.259,64	19,8%
Resultado s/ Receita Bruta	11%	21%	22%	0%	18%									

Fonte: Documentos internos da empresa Breyer & Haag

Tabela 7 - Indicadores Projetados ano 2015

Indicadores Projetados - Ano 2015 -

	Valores Efetivos - Em R\$											
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Custos Fixos s/ ROB (%)	84%	80%	79%	76%	71%	66%	60%	54%	49%	44%	39%	35%
Despesas Administrativas s/ ROB (%)	18%	11%	11%	11%	10%	9%	8%	8%	7%	6%	6%	5%
Market Share (%)	0,00%	0,00%	1,92%	1,89%	3,77%	1,89%	1,89%	3,77%	1,89%	1,89%	3,77%	1,89%
Nº de clientes desejados (captação)	0	0	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1
Nº de clientes atuais	51	51	52	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Rentabilidade dos Clientes (%)	34%	32%	33%	35%	39%	44%	49%	54%	59%	63%	67%	71%
ROB	17.061,70	15.732,00	15.956,20	16.556,20	17.756,20	19.256,20	21.056,20	23.456,20	26.156,20	29.156,20	32.756,20	36.656,20
Custos com clientes	11.176,00	10.700,00	10.730,00	10.770,00	10.770,00	10.730,00	10.730,00	10.730,00	10.700,00	10.700,00	10.700,00	10.700,00
Receitas de Serviços Gerenciais (R\$)	5,86%	6,36%	6,27%	6,04%	5,63%	5,19%	4,75%	4,26%	3,82%	3,43%	3,05%	2,73%
Captação de novos Clientes (Un)	0	0	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1
Média honorários	-	-	300,00	300,00	600,00	300,00	300,00	600,00	300,00	300,00	600,00	300,00
Honorários acumulados s/clientes novos	-	-	300,00	600,00	1.200,00	1.500,00	1.800,00	2.400,00	2.700,00	3.000,00	3.600,00	3.900,00
Satisfação dos Clientes (Nota)	4,00					4,00					4,00	
1=Muito Insatisfeito												
2=Insatisfeito												
3=Não Opinou												
4=Satisfeito												
5=Muito Satisfeito												
Encargos s/ atrasos (R\$)	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
Marketing s/ ROB (%)	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Marketing	170,62	157,32	159,56	165,56	177,56	192,56	210,56	234,56	261,56	291,56	327,56	366,56
ROB	17.061,70	15.732,00	15.956,20	16.556,20	17.756,20	19.256,20	21.056,20	23.456,20	26.156,20	29.156,20	32.756,20	36.656,20
Satisfação dos Funcionários (Nota)	4,00					4,00					4,00	
1=Muito Insatisfeito												
2=Insatisfeito												
3=Não Opinou												
4=Satisfeito												
5=Muito Satisfeito												

Fonte: Documentos internos da empresa Breyer & Haag

Tabela 8 - Indicadores Realizado ano 2015

Indicadores Realizados - Ano 2015 -

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Custos Fixos s/ ROB (%)	88%	78%	71%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas Administrativas s/ ROB (%)	19%	11%	10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Market Share (%)	0,00%	0,00%	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variação do nº de clientes	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nº de clientes atuais	51	51	52	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Nº de clientes atuais (previsto)	51	51	52	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Rentabilidade dos Clientes (%)	31,20%	33,33%	39,64%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ROB	16.511,70	16.062,00	18.209,65	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Custos com clientes	11.359,33	10.708,28	10.990,95	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receitas de Serviços Gerenciais (R\$)	6,06%	6,23%	5,49%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Captação de novos Clientes (Un)	0	0	1									
Satisfação dos Clientes (Nota)	4,73											
1=Muito Insatisfeito												
2=Insatisfeito												
3=Não Opinou												
4=Satisfeito												
5=Muito Satisfeito												
Encargos s/ atrasos (R\$)	0,00%	0,00%	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor dos encargos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ROB	16.511,70	16.062,00	18.209,65	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marketing s/ ROB (%)	0,00%	0,00%	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ROB	16.511,70	16.062,00	18.209,65	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Satisfação dos Funcionários (Nota)	4,25											
1=Muito Insatisfeito												
2=Insatisfeito												
3=Não Opinou												
4=Satisfeito												
5=Muito Satisfeito												

Fonte: Documentos internos da empresa Breyer & Haag

4.2.1. Avaliação de Desempenho

É normal que neste momento de crise haja uma certa resistência do mercado fazendo com que os resultados dos indicadores não sejam realizados conforme o planejado pelo escritório Breyer & Haag.

O painel de pilotagem é uma implantação muito recente na empresa, e ainda está em fase de testes. Mas mesmo assim, muito dos indicadores seguem o orçamento previsto.

A seguir estão demonstradas as avaliações realizadas dos objetivos estratégicos que ficaram abaixo da meta prevista no período de março/2014 e março/2015, considerando uma tolerância de 5% para todos os indicadores. Vale lembrar que para todos os objetivos abaixo da meta, o escritório realiza um plano de ação.

O objetivo estratégico “Relacionamento e a satisfação do cliente” apenas 10% dos clientes responderam. O percentual parece baixo, porém é composto pelos maiores clientes do escritório.

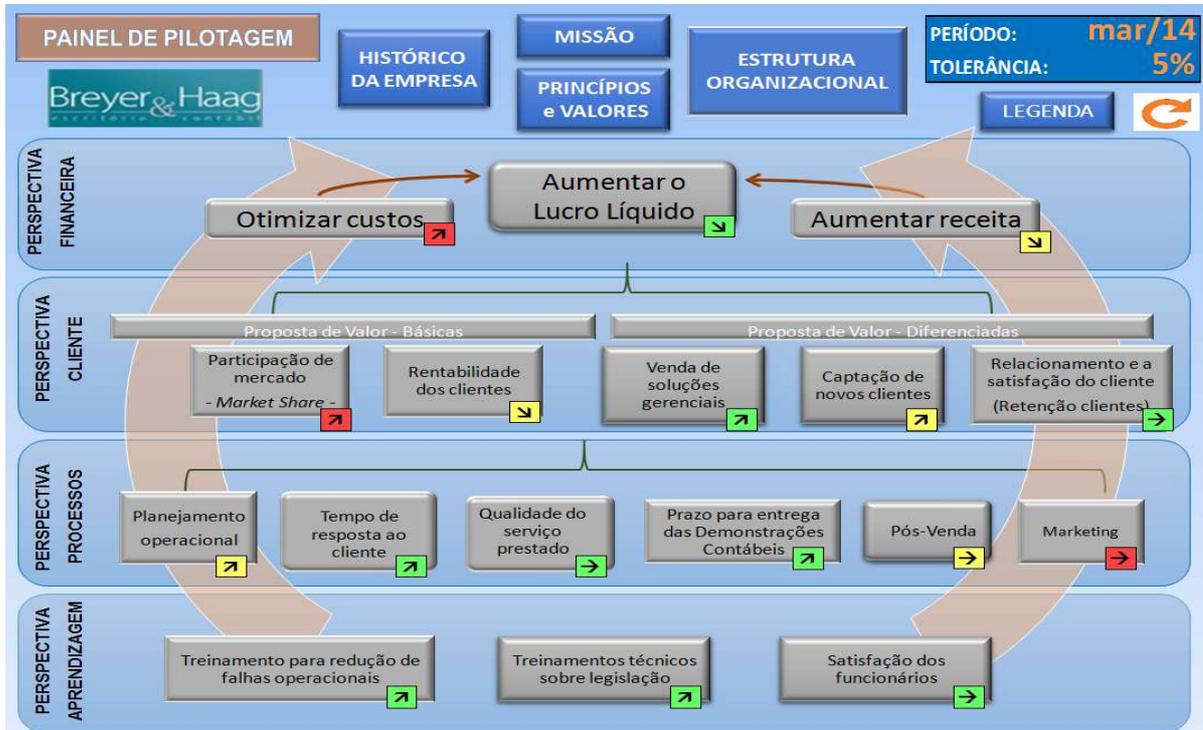


Figura 5: Painel de Pilotagem-Avaliação de Desempenho Mar/2014

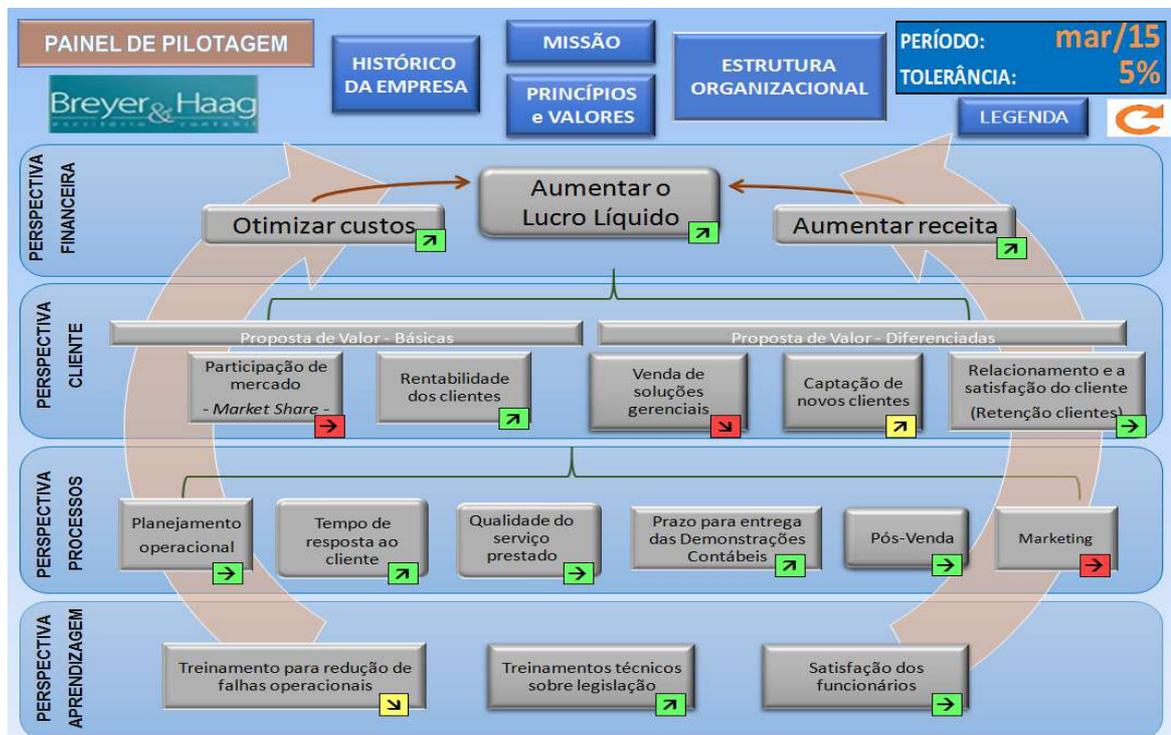


Figura 6: Painel de Pilotagem-Avaliação de Desempenho Mar/2015

Otimizar custos:

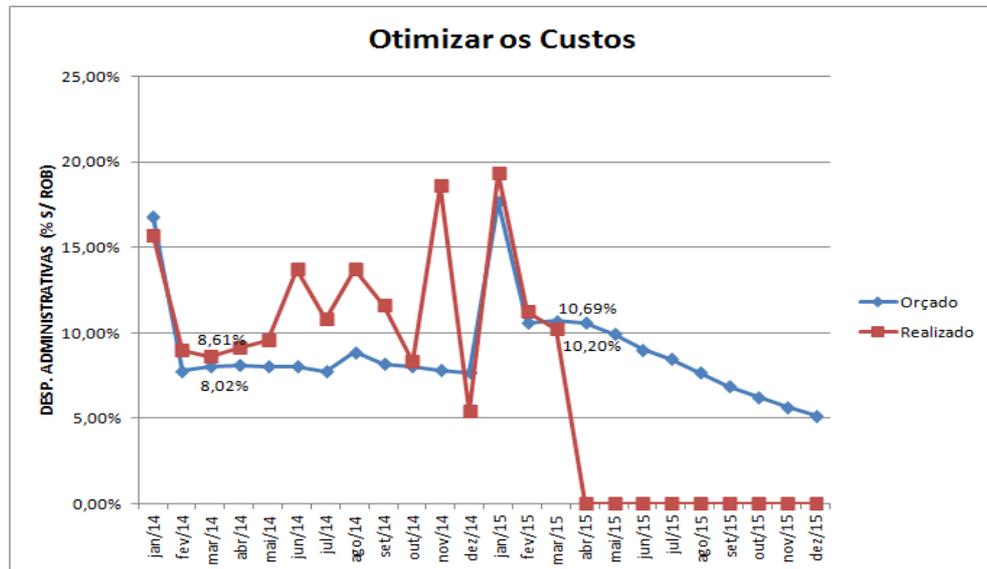


Gráfico 1: Objetivo estratégico "Otimizar os Custos" - Mar/14 x Mar/2015

Análise:

No mês de mar/2014, as despesas administrativas sobre a ROB⁴ ultrapassaram a meta. A meta prevista era de 8,02% sobre a ROB e realizou 8,61%.

Já no mês de mar/2015, as despesas administrativas ficaram abaixo da meta prevista. A meta era de 10,69% sobre a ROB e realizou 10,20%.

A tendência é de que com a compra do imóvel para as instalações do escritório, não haverá mais despesas com aluguel, e conseqüentemente as despesas administrativas sobre a ROB deverão ficar dentro da meta prevista.

⁴ ROB = Receita Operacional Bruta

Participação de Mercado – Market Share:

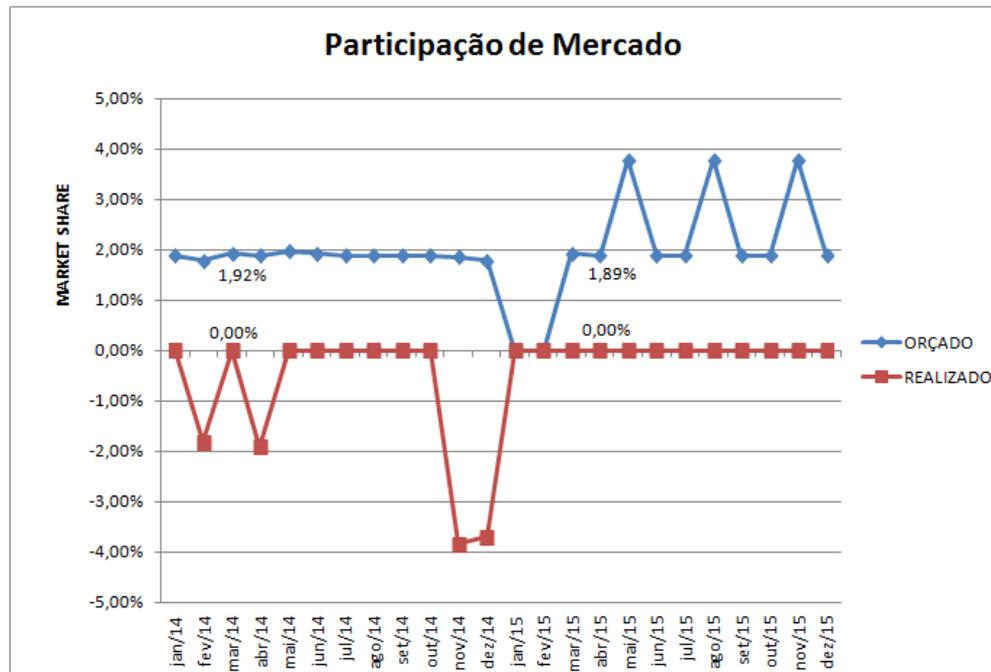


Gráfico 2: Objetivo estratégico “Participação de Mercado” - Mar/14 x Mar/2015

Análise:

O escritório projetou um *market share* baseado num perfil de clientes desejados sobre a quantidade de clientes atuais. O escritório ainda não conseguiu atingir sua meta desde quando começou a realizar sua avaliação de desempenho através do *Balanced Scorecard*. Mas esta situação já estava sendo previsto, devido a situação da economia brasileira, porém o escritório resolveu por não alterar o seu orçamento.

Assim, no mês de mar/2014 e mar/2015, a meta era de aumentar a carteira de clientes em 1,92%. Foi previsto este aumento em função que os meses de março e abril são meses de entrega da declaração de imposto de renda pessoa física, época vulnerável a conquista de novos clientes. Porém isto não se concretizou.

Venda de soluções gerenciais:

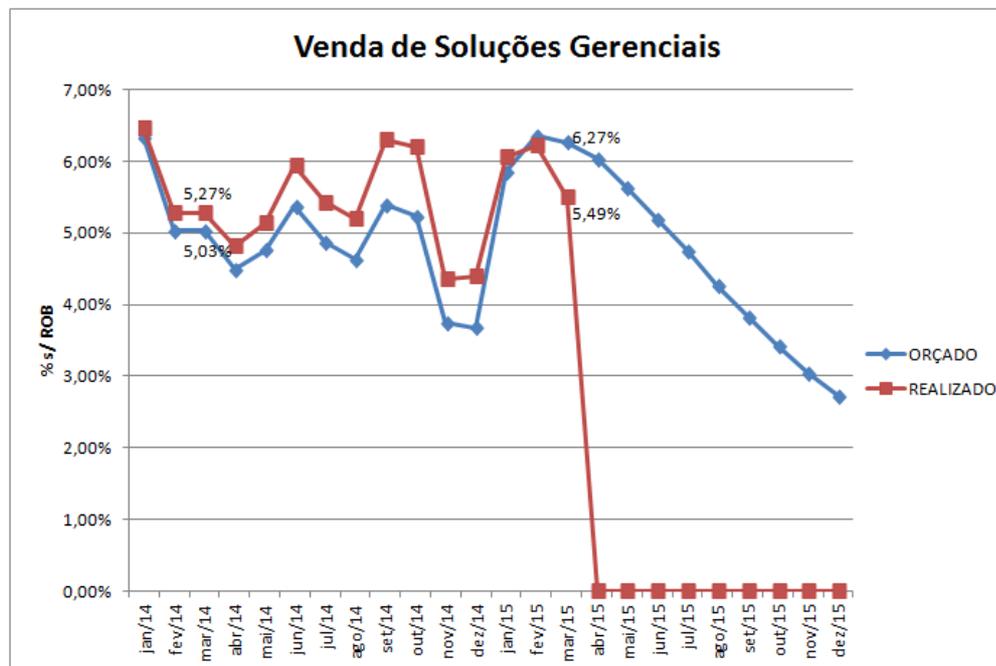


Gráfico 3: Objetivo estratégico “Venda de Soluções Gerenciais”- Mar/14 x Mar/2015

Análise:

No mês de mar/2014 o escritório projetou como meta que 5,03% de sua ROB seria com o faturamento de serviços gerenciais, mas realizou 5,27%.

Já no mês de mar/2015, o previsto era 6,27%, porém realizou 5,49% (abaixo da meta prevista).

Em mar/2015, a receita de serviços gerenciais não diminuiu. O motivo da empresa não ter atingido sua meta deve-se ao fato do incremento sazonal de outras receitas de serviços, como por exemplo a receita de honorários com a declaração de imposto de renda pessoa física. Como o indicador calcula o percentual de receita de serviços gerenciais sobre a receita operacional bruta (ROB), este indicador acaba sendo prejudicado.

Marketing:

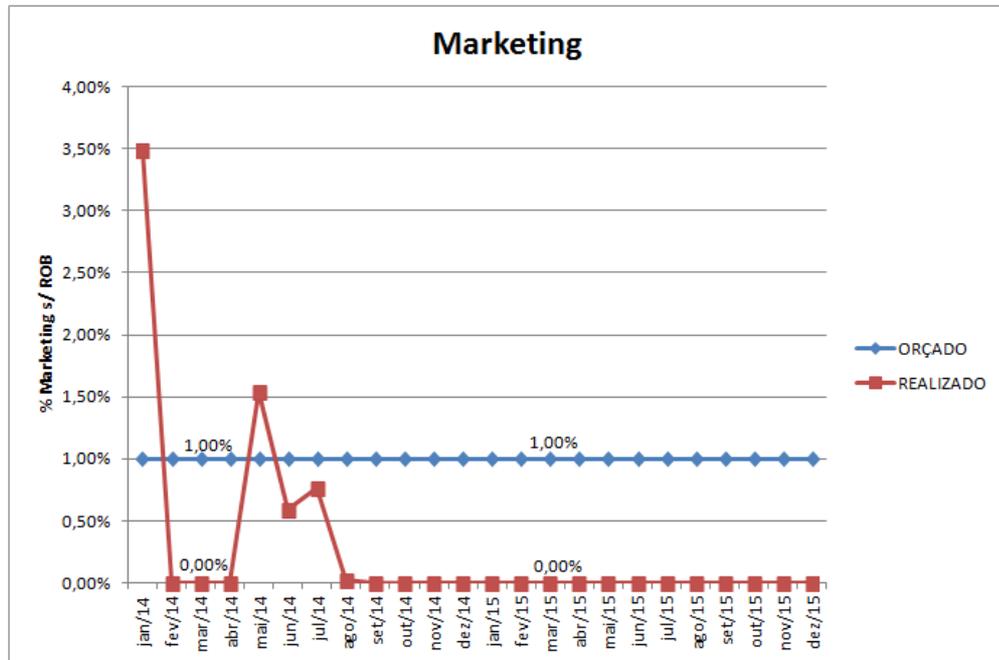


Gráfico 4: Objetivo estratégico "Marketing" - Mar/14 x Mar/2015

Análise:

No orçamento, a empresa destina 1% sobre sua ROB para verba de propaganda e publicidade. No mês de janeiro/2014 e abril/2014, o escritório acabou desembolsando em marketing valores além do previsto na meta. O valor do material publicitário adquirido nestes meses deveria ter sido diferido para todo o ano de 2014.

Em função do ocorrido, no mês de mar/2014 não houve desembolso com marketing. E como sobrou material publicitário, optou-se por não realizar novos desembolsos em marketing no ano de 2015.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso confirmou que o *Balanced Scorecard* contribui muito na avaliação de desempenho dos objetivos estratégicos, pois é uma ferramenta de fácil visualização e entendimento, alinhando as medidas financeiras/não-financeiras e de curto/longo prazo às suas estratégias, gerando oportunidades de crescimento para todos envolvidos no negócio.

Neste trabalho, os sócios e funcionários tomaram conhecimento que para o sucesso do *Balanced Scorecard* a comunicação dos objetivos estratégicos deve acontecer de forma clara e transparente, baseado no gerenciamento das metas estabelecidas. Cabe aos gestores (neste caso os sócios do escritório) o monitoramento dos indicadores, possibilitando aos mesmos realocar recursos físicos, financeiros e humanos para que seja possível alcançar os objetivos estratégicos.

Através das análises, identificou-se que o *Balanced Scorecard* contribui na alavancagem por melhores resultados, sendo uma ferramenta gerencial muito importante para a tomada de decisões, deixando claro à todos envolvidos no negócio qual a visão da empresa.

Para os indicadores que ficaram abaixo da meta prevista nos meses de março/2014 e março/2015, foi analisado as causas pelo não atingimento das metas. Apenas quatro objetivos estratégicos ficaram abaixo da meta para este período: Otimizar custos, Participação de mercado, Venda de soluções gerenciais e Marketing. Para os objetivos que ficam abaixo da meta, o escritório sempre realiza um plano de ação, como medida planejada para se chegar à meta prevista nos próximos períodos.

O escritório Breyer & Haag está muito satisfeito com os resultados obtidos com esta ferramenta gerencial, e espera garantir ainda mais vantagem competitiva em seu segmento de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballestero. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1991, v. 1 e 2.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisas em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

FREITAS, H. M. R.; CUNHA, M. V. M., JR.; MOSCAROLA, J. **Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo**. Revista de Administração da USP, 32(3),1997.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 5ªed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HITT, Michael A.; IRELAND, R.Duane; HOSKISSON, Roberto E. **Administração estratégica**. Tradução All Tasks. 2ªed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KAPLAN R.S; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 26ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.

MITZENBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 29ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OHMAE, Kenichi. O estrategista em ação: **A arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 16ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steve D. **Planejamento estratégico**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

ANEXO A – PESQUISAS DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES



Pesquisa de Satisfação dos Clientes do escritório Breyer & Haag

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de você, cliente, avaliar nossos serviços contábeis e seu grau de satisfação. As respostas serão guardadas sob sigilo absoluto.

Sua participação é de extrema importância, pois irá nos auxiliar no desenvolvimento dos serviços prestados e mensurar o desempenho do nosso escritório.

Instruções para preenchimento:

- ⇒ Não é necessário identificar-se;
- ⇒ Seja sincero ao responder;
- ⇒ Marque a resposta escolhida, como no exemplo:

Relações com o cliente	1	2	3	4	5
1 - Disponibilidade para o pronto atendimento					

- ⇒ As respostas possuem a seguinte representação:

1–Totalmente insatisfeito	2–Insatisfeito	3–Não tenho opinião	4–Satisfeito	5–Totalmente Satisfeito
---------------------------	----------------	---------------------	--------------	-------------------------

Relações com o cliente	1	2	3	4	5
1 - Disponibilidade para o pronto atendimento					X
2 - Simpatia no atendimento					X
3 - Parceria, compromisso com o cliente					X
4 - Confiança: Respeitabilidade, Seriedade, Idoneidade					X
5 - Honorários compatíveis com os serviços oferecidos					X
6 - Infraestrutura disponibilizada (sala, mobiliários)					X
Qualidade técnica	1	2	3	4	5
7 - Antecedência no encaminhamento das guias				X	
8 - Atualização referente à legislação e impostos				X	
9 - Competência técnica: Experiência, Especialização, Qualificação, Eficiência					X
10 - Comunicação: informações claras e precisas					X
11 - Assessoria na área de gerenciamento					X
12 - Pontualidade: entregas no prazo					X
13 - Apresentação dos documentos					X

Agradecemos sua atenção!



Pesquisa de Satisfação dos Clientes do escritório Breyer & Haag

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de você, cliente, avaliar nossos serviços contábeis e seu grau de satisfação. As respostas serão guardadas sob sigilo absoluto.

Sua participação é de extrema importância, pois irá nos auxiliar no desenvolvimento dos serviços prestados e mensurar o desempenho do nosso escritório.

Instruções para preenchimento:

- ⇒ Não é necessário identificar-se;
- ⇒ Seja sincero ao responder;
- ⇒ Marque a resposta escolhida, como no exemplo:

Relações com o cliente	1	2	3	4	5
1 - Disponibilidade para o pronto atendimento					x

- ⇒ As respostas possuem a seguinte representação:

1–Totalmente insatisfeito	2–Insatisfeito	3–Não tenho opinião	4–Satisfeito	5–Totalmente Satisfeito
---------------------------	----------------	---------------------	--------------	-------------------------

Relações com o cliente	1	2	3	4	5
1 - Disponibilidade para o pronto atendimento					x
2 - Simpatia no atendimento					x
3 - Parceria, compromisso com o cliente					x
4 - Confiança: Respeitabilidade, Seriedade, Idoneidade					x
5 - Honorários compatíveis com os serviços oferecidos					x
6 - Infraestrutura disponibilizada (sala, mobiliários)					x
Qualidade técnica	1	2	3	4	5
7 - Antecedência no encaminhamento das guias					x
8 - Atualização referente à legislação e impostos					x
9 - Competência técnica: Experiência, Especialização, Qualificação, Eficiência					x
10 - Comunicação: informações claras e precisas					x
11 - Assessoria na área de gerenciamento			x		
12 - Pontualidade: entregas no prazo					x
13 - Apresentação dos documentos					x

Agradecemos sua atenção!



Pesquisa de Satisfação dos Clientes do escritório Breyer & Haag

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de você, cliente, avaliar nossos serviços contábeis e seu grau de satisfação. As respostas serão guardadas sob sigilo absoluto.

Sua participação é de extrema importância, pois irá nos auxiliar no desenvolvimento dos serviços prestados e mensurar o desempenho do nosso escritório.

Instruções para preenchimento:

- ⇒ Não é necessário identificar-se;
- ⇒ Seja sincero ao responder;
- ⇒ Marque a resposta escolhida, como no exemplo:

Relações com o cliente	1	2	3	4	5
1 - Disponibilidade para o pronto atendimento					

- ⇒ As respostas possuem a seguinte representação:

1–Totalmente insatisfeito	2–Insatisfeito	3–Não tenho opinião	4–Satisfeito	5–Totalmente Satisfeito
---------------------------	----------------	---------------------	--------------	-------------------------

Relações com o cliente	1	2	3	4	5
1 - Disponibilidade para o pronto atendimento				X	
2 - Simpatia no atendimento					X
3 - Parceria, compromisso com o cliente					X
4 - Confiança: Respeitabilidade, Seriedade, Idoneidade					X
5 - Honorários compatíveis com os serviços oferecidos				X	
6 - Infraestrutura disponibilizada (sala, mobiliários)					X
Qualidade técnica	1	2	3	4	5
7 - Antecedência no encaminhamento das guias				X	
8 - Atualização referente à legislação e impostos				X	
9 - Competência técnica: Experiência, Especialização, Qualificação, Eficiência				X	
10 - Comunicação: informações claras e precisas					X
11 - Assessoria na área de gerenciamento				X	
12 - Pontualidade: entregas no prazo				X	
13 - Apresentação dos documentos				X	

Agradecemos sua atenção!



Pesquisa de Satisfação dos Clientes do escritório Breyer & Haag

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de você, cliente, avaliar nossos serviços contábeis e seu grau de satisfação. As respostas serão guardadas sob sigilo absoluto.

Sua participação é de extrema importância, pois irá nos auxiliar no desenvolvimento dos serviços prestados e mensurar o desempenho do nosso escritório.

Instruções para preenchimento:

- ⇒ Não é necessário identificar-se;
- ⇒ Seja sincero ao responder;
- ⇒ Marque a resposta escolhida, como no exemplo:

Relações com o cliente	1	2	3	4	5
1 - Disponibilidade para o pronto atendimento					

- ⇒ As respostas possuem a seguinte representação:

1–Totalmente insatisfeito 2–Insatisfeito 3–Não tenho opinião 4–Satisfeito 5–Totalmente Satisfeito

Relações com o cliente	1	2	3	4	5
1 - Disponibilidade para o pronto atendimento					X
2 - Simpatia no atendimento					X
3 - Parceria, compromisso com o cliente					X
4 - Confiança: Respeitabilidade, Seriedade, Idoneidade					X
5 - Honorários compatíveis com os serviços oferecidos					X
6 - Infraestrutura disponibilizada (sala, mobiliários)					X
Qualidade técnica	1	2	3	4	5
7 - Antecedência no encaminhamento das guias					X
8 - Atualização referente à legislação e impostos					X
9 - Competência técnica: Experiência, Especialização, Qualificação, Eficiência					X
10 - Comunicação: informações claras e precisas				X	
11 - Assessoria na área de gerenciamento				X	
12 - Pontualidade: entregas no prazo					X
13 - Apresentação dos documentos					X

Agradecemos sua atenção!



Pesquisa de Satisfação dos Clientes do escritório Breyer & Haag

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de você, cliente, avaliar nossos serviços contábeis e seu grau de satisfação. As respostas serão guardadas sob sigilo absoluto.

Sua participação é de extrema importância, pois irá nos auxiliar no desenvolvimento dos serviços prestados e mensurar o desempenho do nosso escritório.

Instruções para preenchimento:

- ⇒ Não é necessário identificar-se;
- ⇒ Seja sincero ao responder;
- ⇒ Marque a resposta escolhida, como no exemplo:

Relações com o cliente	1	2	3	4	5
1 - Disponibilidade para o pronto atendimento					

- ⇒ As respostas possuem a seguinte representação:

1–Totalmente insatisfeito 2–Insatisfeito 3–Não tenho opinião 4–Satisfeito 5–Totalmente Satisfeito

Relações com o cliente	1	2	3	4	5
1 - Disponibilidade para o pronto atendimento					x
2 - Simpatia no atendimento					x
3 - Parceria, compromisso com o cliente					x
4 - Confiança: Respeitabilidade, Seriedade, Idoneidade					x
5 - Honorários compatíveis com os serviços oferecidos					x
6 - Infraestrutura disponibilizada (sala, mobiliários)			x		
Qualidade técnica	1	2	3	4	5
7 - Antecedência no encaminhamento das guias					x
8 - Atualização referente à legislação e impostos					x
9 - Competência técnica: Experiência, Especialização, Qualificação, Eficiência					x
10 - Comunicação: informações claras e precisas					x
11 - Assessoria na área de gerenciamento					x
12 - Pontualidade: entregas no prazo					x
13 - Apresentação dos documentos					x

Agradecemos sua atenção!

ANEXO B – PESQUISAS DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS



Questionário de pesquisa aos empregados da empresa Breyer & Haag sobre o Clima Organizacional

O presente questionário apresentado aos funcionários da empresa, tem como objetivo coletar dados para avaliar o ambiente interno, ou seja, o Clima Organizacional da empresa.

A sua participação é indispensável para podermos avaliar o nível de satisfação dos nossos empregados, contribuindo assim para mensurar o desempenho do nosso escritório também.

Instruções para preenchimento:

- ⇒ Não é necessário identificar-se;
- ⇒ Seja sincero ao responder;
- ⇒ Marque a resposta escolhida, como no exemplo:

Fator Comunicação	1	2	3	4	5
1 - A empresa explica adequadamente aos empregados os motivos das decisões que ela toma.					

- ⇒ As respostas possuem a seguinte representação:

1–Totalmente insatisfeito 2–Insatisfeito 3–Não tenho opinião 4–Satisfeito 5–Totalmente Satisfeito

Fator Comunicação	1	2	3	4	5
1 - A empresa explica adequadamente aos empregados os motivos das decisões que ela toma.				X	
2 - Sinto-me informado a respeito de reajustes/aumentos salariais praticados pela empresa.					X
3 - Os meios de comunicação interno na empresa (memorandos, quadro de aviso, e-mails) são claros, úteis e mantém-me informado.					X
4 - Sinto-me bem informado sobre os planos futuros da empresa.				X	
Fator Relações Interpessoais	1	2	3	4	5
5 - Existe respeito, cooperação e ajuda mútua entre colegas, formando um grupo integrador.					X

1–Totalmente insatisfeito	2–Insatisfeito	3–Não tenho opinião	4–Satisfeito	5–Totalmente Satisfeito
Fator Liderança				
6 - Meu superior transmite a mim e aos colegas as informações que precisamos conhecer.			<input checked="" type="checkbox"/>	
7 - Sinto-me a vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o meu superior imediato.			<input checked="" type="checkbox"/>	
8 - O meu superior imediato reconhece os bons resultados alcançados por mim no meu trabalho.				<input checked="" type="checkbox"/>
9 - Os superiores são receptivos às críticas dos seus subordinados.			<input checked="" type="checkbox"/>	
10 - Participo das decisões que afetam meu trabalho.				<input checked="" type="checkbox"/>
Fator Remuneração				
11 - Minha remuneração é compatível com as responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo.		<input checked="" type="checkbox"/>		
12 - Meu salário está de acordo com o praticado em outra empresa do mesmo ramo e na mesma função.			<input checked="" type="checkbox"/>	
13 - Minha remuneração é adequada ao trabalho que realizo.			<input checked="" type="checkbox"/>	
Fator Treinamento e Desenvolvimento				
14 - O treinamento que recebo me capacita a fazer bem o meu trabalho.				<input checked="" type="checkbox"/>
15 - A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.				<input checked="" type="checkbox"/>
16 - A frequência de treinamento oferecido pela empresa está adequada.			<input checked="" type="checkbox"/>	

Muito obrigada pela sua colaboração!

(A soma das médias das notas 1 e 2, representando a insatisfação, da média da nota 3, que representa a neutralidade, e soma das notas 4 e 5 representando a satisfação dos empregados)



Questionário de pesquisa aos empregados da empresa Breyer & Haag sobre o Clima Organizacional

O presente questionário apresentado aos funcionários da empresa, tem como objetivo coletar dados para avaliar o ambiente interno, ou seja, o Clima Organizacional da empresa.

A sua participação é indispensável para podermos avaliar o nível de satisfação dos nossos empregados, contribuindo assim para mensurar o desempenho do nosso escritório também.

Instruções para preenchimento:

- ⇒ Não é necessário identificar-se;
- ⇒ Seja sincero ao responder;
- ⇒ Marque a resposta escolhida, como no exemplo:

Fator Comunicação	1	2	3	4	5
1 - A empresa explica adequadamente aos empregados os motivos das decisões que ela toma.					

- ⇒ As respostas possuem a seguinte representação:

1–Totalmente insatisfeito 2–Insatisfeito 3–Não tenho opinião 4–Satisfeito 5–Totalmente Satisfeito

Fator Comunicação	1	2	3	4	5
1 - A empresa explica adequadamente aos empregados os motivos das decisões que ela toma.				X	
2 - Sinto-me informado a respeito de reajustes/aumentos salariais praticados pela empresa.				X	
3 - Os meios de comunicação interno na empresa (memorandos, quadro de aviso, e-mails) são claros, úteis e mantém-me informado.					X
4 - Sinto-me bem informado sobre os planos futuros da empresa.				X	
Fator Relações Interpessoais	1	2	3	4	5
5 - Existe respeito, cooperação e ajuda mútua entre colegas, formando um grupo integrador.				X	

1–Totalmente insatisfeito	2–Insatisfeito	3–Não tenho opinião	4–Satisfeito	5–Totalmente Satisfeito	
Fator Liderança					
	1	2	3	4	5
6 - Meu superior transmite a mim e aos colegas as informações que precisamos conhecer.					X
7 - Sinto-me a vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o meu superior imediato.					X
8 - O meu superior imediato reconhece os bons resultados alcançados por mim no meu trabalho.				X	X
9 - Os superiores são receptivos às críticas dos seus subordinados.				X	X
10 - Participo das decisões que afetam meu trabalho.				X	X
Fator Remuneração					
	1	2	3	4	5
11 - Minha remuneração é compatível com as responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo.		X			
12 - Meu salário está de acordo com o praticado em outra empresa do mesmo ramo e na mesma função.				X	X
13 - Minha remuneração é adequada ao trabalho que realizo.				X	X
Fator Treinamento e Desenvolvimento					
	1	2	3	4	5
14 - O treinamento que recebo me capacita a fazer bem o meu trabalho.					X
15 - A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.					X
16 - A frequência de treinamento oferecido pela empresa está adequada.				X	X

Muito obrigada pela sua colaboração!

(A soma das médias das notas 1 e 2, representando a insatisfação, da média da nota 3, que representa a neutralidade, e soma das notas 4 e 5 representando a satisfação dos empregados)