

DAYAN RIOS PEREIRA

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO OPERACIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO**  
**EMPRESARIAL: UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA DE ANÁLISE**  
**ECONÔMICA.**  
**O CASO DO SEBRAE-RO**

PORTO VELHO

2000

DAYAN RIOS PEREIRA

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO OPERACIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO**  
**EMPRESARIAL: UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA DE ANÁLISE**  
**ECONÔMICA.**  
**O CASO DO SEBRAE-RO**

Dissertação apresentada  
como requisito à obtenção  
do grau de Mestre.

Curso de Pós-Graduação  
em Engenharia de Produção.  
Centro Tecnológico. Universidade  
Federal de Santa Catarina

Orientador: Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.

PORTO VELHO

2000

## AGRADECIMENTOS

Quero manifestar meus sinceros agradecimentos a todos que de uma forma ou de outra, contribuíram para a elaboração deste trabalho de Dissertação. E em particular:

⇒ Ao Prof. Rogério Cid Bastos, pela sua significativa orientação dispensada à esta Dissertação;

⇒ Ao Amigo e incentivador Euro Tourinho Filho, que constituiu-se num grande facilitador para a realização do trabalho de pesquisa dentro do SEBRAE/RO;

⇒ Ao amigo Moisés por seu apoio total dispensado;

⇒ Ao corpo Gerencial do SEBRAE-RO na pessoa do seu Presidente Dr. Luís Tourinho e seu Diretor Administrativo Dr. Machado pela disponibilização e apoio à realização do estudo de caso nesta Organização;

⇒ Aos meus colegas de curso, que me apoiaram e incentivaram ao longo do percurso, principalmente Rosália Maria Passos, Valdivino Crispin, Mariluce Paes e Gerson Flores.

⇒ A meus filhos, Diêgo, Lucas e Laura, eternas fontes de motivação;

⇒ A Viviany, esposa e companheira de todas as horas, que sempre me dispensou o amparo necessário para a execução de todos os meus intentos;

⇒ Aos meus pais, pois tudo que sou devo a eles;

⇒ A Deus, pelo dom da vida, com saúde e discernimento para trilhá-la em seu cotidiano.

DAYAN RIOS PEREIRA

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO OPERACIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO  
EMPRESARIAL: UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA DE ANÁLISE  
ECONÔMICA .  
O CASO DO SEBRAE-RO**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO  
DE “MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM SUA FORMA  
FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO.

CENTRO TECNOLÓGICO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

---

Prof. RICARDO MIRANDA BARCIA, Ph. D.

Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Rogério Sid Bastos, Dr.

Orientador

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

---

Prof. Thomas Daniel Menendez Rodrigues, Dr.

## SUMÁRIO

Resumo.....	11
Abstract.....	12
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>13</b>
1.1 Exposição do Problema Geral do Trabalho.....	13
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo Geral.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 Metodologia.....	17
1.5 Limitações.....	17
1.6 Organização do Trabalho.....	18
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>19</b>
2.1 Introdução.....	19
2.2 A Contextualização da Organização Empresarial no Sistema Econômico..	19
2.3 O Enfoque Econômico para o Processo Produtivo.....	20
2.3.1 As Implicações do Problema da Escassez para a Empresa.....	21
2.3.2 O Processo Produtivo sob uma Ótica Econômica.....	22
2.4 Aspectos Conceituais da Função Produção para a Avaliação de Desempenho Empresarial.....	23
2.5 Cuidados Necessários para a Elaboração do SIG Adequado.....	24
2.6 Aspectos Importantes que afetam uma Organização Empresarial.....	26
2.6.1 Medidas de Desempenho.....	26

2.6.2	Binômio Produto-Mercado para a Competitividade Empresarial....	27
2.6.3	Os Objetivos Empresariais e suas Funções.....	27
2.6.4	Decisões Estratégicas Fundamentais nas Funções Empresariais.....	28
2.7	Avaliação Empresarial – Aspectos Relevantes.....	29
2.8	Aspectos Relevantes para o Desenvolvimento de Novos Produtos.....	31
2.8.1	Comprometimento.....	31
2.8.2	Definição do sistema de mensuração.....	31
2.8.3	Da avaliação à gerência.....	32
2.9	O Papel da Tecnologia como Suporte à Avaliação Empresarial.....	33
2.10	A Abordagem do Balanced Scorecard.....	34
	<b>CAPÍTULO III</b> .....	39
3.1	Introdução.....	39
3.2	Concepções Teóricas do Modelo.....	39
3.3	Descrição do Modelo.....	40
3.4	O Enfoque do Modelo.....	46
3.5	Os Parâmetros de Avaliação do Modelo.....	48
3.6	Aspectos Críticos do Modelo.....	50
3.7	Pressupostos Básicos do Modelo.....	51
3.7.1	A Estrutura da Organização.....	52
3.7.2	As Premissas Teóricas do Modelo.....	53
3.7.2.1	O Trinômio Empresa-Mercado-Competitividade.....	53
3.8	Aspectos Relevantes do Modelo.....	55
3.8.1	Implicação das Falhas no Planejamento Orçamentário.....	56
3.8.2	A Avaliação da Execução de Custos e Receitas.....	57

3.8.3	A Análise de Desempenho Técnico-Operacional.....	59
3.9	Roteiro de Aplicação do Modelo.....	61
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>64</b>
4.1	Introdução.....	64
4.2	O SEBRAE/RO – Um Breve Histórico.....	64
4.2.1	SEBRAE-RO : Compromisso.....	65
4.2.2	SEBRAE-RO : Organização e Composição.....	65
4.2.3	SEBRAE-RO : Organograma.....	67
4.3	As Diretrizes para a Elaboração do Plano de Trabalho do Sistema SEBRAE.....	68
4.4	CrITÉrios de Adequação do Modelo.....	69
4.4.1	Conceitos e Principais Unidades de Medida.....	71
4.5	Apresentação dos Resultados.....	71
4.6	Adequação do Modelo a Estrutura do Sebrae-RO.....	72
4.7	O Contexto Organizacional.....	73
4.8	O Contexto Mercadológico.....	74
4.8.1	Avaliação de Desempenho Orçamentário.....	75
4.8.2	Avaliação de Desempenho na Execução de Custos e Receitas.....	76
4.8.3	Avaliação de Desempenho Técnico-Operacional.....	77
4.9	Relatório Final de Avaliação.....	78
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>81</b>
5.1	Generalizações.....	81
5.2	Conclusões.....	81
5.2.1	Da Metodologia Proposta.....	82

5.2.2 Da Aplicação Prática Modelo.....	83
5.2.3 Advertência para a Aplicação do Modelo.....	83
5.3 Alcance dos Objetivos Gerais e Específicos.....	84
5.4 Sugestões para Trabalhos Futuros.....	84
APÊNDICE.....	86
ANEXOS.....	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102



**LISTA DE QUADROS**

	<b>PÁGS.</b>
<b>(CAP. II)</b>	
Quadro 2.1 Razões que contribuíram para o insucesso	37
<b>(CAP. III)</b>	
Quadro 3.1 Questões Relevantes para o Modelo	46
Quadro 3.2 Questões Pessoais Críticas	51
Quadro 3.3 Questões Relevantes sobre a Estrutura Funcional da Organização	52
Quadro 3.4 Roteiro para Avaliação Orçamentária	61
Quadro 3.5 Roteiro para Avaliação de Custos e Receitas	62
Quadro 3.6 Roteiro para Avaliação de Produtividade e Economicidade	62
<b>(CAP. IV)</b>	
Quadro 4.1 Discriminação da Avaliação de Desempenho	70
Quadro 4.2 Tabela de Unidade de Medidas	71
Quadro 4.3 Avaliação Orçamentária	75
Quadro 4.4 Avaliação de Custos e Receitas	76
Quadro 4.5 Avaliação de Desempenho Técnico-Operacional	77

**LISTA DE FIGURAS**

	<b>PÁGS.</b>
<b>(CAP. I)</b>	
Fig. 1.1 Áreas Funcionais Básicas de uma Empresa	13
<b>(CAP. II)</b>	
Fig. 2.1 Fluxos Econômicos Fundamentais	20
Fig. 2.2 Curva da Função Produção	23
Fig. 2.3 Interação da Informação com o Processo Decisório	25
<b>(CAP. III)</b>	
Fig. 3.1 Funções Hierárquicas	39
Fig. 3.2 O Espaço Mercadológico	42
Fig. 3.3 A Empresa em seu Nicho de Mercado	42
Fig. 3.4 A Estratégia Rumo à Liderança de Mercado	43
Fig. 3.5 A Estratégia para o Ambiente da Empresa	44
Fig. 3.6 Enfoque do Modelo	47
Fig. 3.7 A Lógica Organizacional	48
Fig. 3.8 Indicadores de Desempenho	60
Fig. 3.9 Fluxograma dos Indicadores de Desempenho	63
<b>(CAP. IV)</b>	
Fig. 4.1 Organograma do Sebrae/RO	53
Fig. 4.2 Os Produtos e a Estratégia Sebrae-RO	73
Fig. 4.3 O Sebrae-RO em seu Nicho de Mercado	74
Fig. 4.4 Indicadores de Avaliação de Desempenho	74

## **RESUMO**

O presente trabalho traz como ponto focal a avaliação do desempenho operacional de uma organização empresarial sob uma ótica econômica, onde serão avaliados três aspectos básicos; desempenho orçamentário, de custos/receitas e técnico/operacional. No intuito de possibilitar um diagnóstico preciso do funcionamento desta estrutura no que tange à sua otimização operacional, isto é, produzir mais com menos recursos, a custos menores, e minimizando perdas e não conformidades. Envolvendo assim, conceitos relativos à eficiência e eficácia produtiva e econômica da organização.

Para tanto, foi desenvolvido um modelo de avaliação, que dentre outras utilidades, prestar-se-á ao suporte para as tomadas de decisão por parte do corpo gerencial da organização, na medida em que lhe apresentará um relatório de desempenho operacional por cada área, projeto ou produto componente da empresa no decurso de determinado período.

## **ABSTRACT**

This work brings, as a focal point, the appraisalment of the operational performance in the enterprise organization, under an economic view, in which three basic topics will be considered: budget performance; incomes and expenses; technical/operational. The aim of it is to make an accurate diagnosis of this structure running about its operational performance easy, that is, producing more opening less and reducing losses and no conformities. It involves a conception about efficiency at production, economy and organization.

For it a model of appraisalment was developed, which among many other conveniences, they will be used as a support for the decisions to be taken by the managing staff of the organization, as they will show them a report of the operational performance in each area, project or product of the enterprise along certain time.

## CAPÍTULO I

### 1.1 Exposição do Problema Geral do Trabalho

Seja uma empresa do ramo de serviços, que apresente sua estrutura organizacional composta das seguintes áreas funcionais, conforme demonstrado na figura 1.

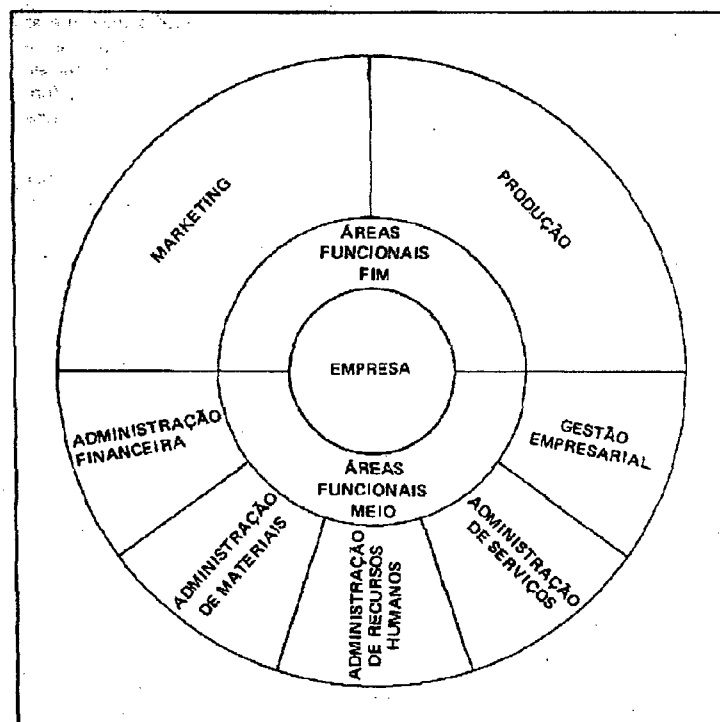


Fig. 1 – Áreas Funcionais Básicas de uma Empresa  
 Fonte: Sistemas, Organização & Métodos, p.105

Segundo OLIVEIRA(1997) as áreas funcionais da empresa se subdividem ainda em funções que por sua vez agrupam atividades relacionadas. De modo que, o produto bem elaborado pela empresa, depende, dentre outros fatores, do grau de efetividade dos processos de execução das funções e atividades estabelecidas na organização.

Isto posto, pode-se representar uma empresa como uma estrutura formada por um conjunto de áreas funcionais interdependentes e interagentes com determinadas funções específicas e um objetivo comum.

Com isto, o produto final resultante para dada filosofia de gestão e estrutura organizacional, está intimamente ligado ao desempenho operacional de suas partes componentes. Todavia, a avaliação simples da eficiência e eficácia técnica por si só, não constituem-se em fatores primordiais do desempenho da organização devido o fato de que os recursos envolvidos em um empreendimento empresarial não se restringem meramente a fatores técnicos. Há que se considerar também os recursos de capital (finanças) e a eficiência econômica no processo produtivo, que permitirá a otimização dos fatores de produção bem como a minimização dos custos operacionais.

De uma forma geral, a questão fundamental que se coloca neste trabalho é a de se avaliar o comportamento funcional destes elementos integrantes da estrutura empresarial (áreas funcionais) de forma a diagnosticar seu desempenho em função de suas metas e objetivos traçados (produtos elaborados) ao longo do tempo. Comportamento este, crítico para o nível estratégico da organização quando na formulação de novas estratégias de gestão, avaliação de resultados e impactos operacionais de metodologias e ferramentas gerenciais implementadas.

## **1.2 Justificativa**

Dado que o ambiente interno de uma organização empresarial representa o principal âmbito de atuação e controle gerencial, e, uma vez estabelecido determinado modelo de Gestão, dentro de certas condições mercadológicas e financeiras, cada empresa determinará seu grau de competitividade e rentabilidade a partir do seu nível de desempenho

operacional, não esquecendo que a informação de mercado constitui-se num recurso essencial para a definição das estratégias da empresa. Todavia, OLIVEIRA (1998) ressalta o fato de que muitos executivos têm visão distorcida da realidade, que por sua vez comprometem a eficiência, eficácia e efetividade de todo o seu planejamento e execução.

OLIVEIRA (1998) atenta ainda para o fato das reclamações mais freqüentes entre os executivos das empresas:

- muita informação de mercado do tipo inadequado e poucas informações adequadas;
- as informações disponibilizadas internamente, ficam dispersas dentro da empresa, exigindo grande esforço para localizá-las e integrá-las;
- as informações estratégicas para a empresa, às vezes são retidas com exclusividade por outros executivos;
- as informações estratégicas para a empresa geralmente chegam tarde; e
- as informações em geral disponibilizadas na empresa muitas vezes não são confiáveis.

OLIVEIRA (1998) conclui assim que: “O grande problema, do ponto de vista gerencial, é a definição das informações que devem ser geradas e, principalmente, a forma de integrá-las.”

Deste modo, este trabalho se propõe a desenvolver um conjunto de informações que possam munir o corpo gerencial da organização de informações relevantes e precisas sobre o desempenho de suas diversas partes componentes (áreas funcionais), possibilitando inclusive avaliar tendências e constituindo-se num subsídio importantíssimo às tomadas de decisão e formulações de novas políticas de gestão.

### 1.3 Objetivos

Os objetivos da Dissertação são:

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Fornecer uma metodologia de avaliação de desempenho operacional de uma organização empresarial, detectando eventuais desvios em relação às metas estabelecidas em planejamento e/ou modelos e filosofias de Gestão, de modo a dar suporte à alta gerência em suas tomadas de decisão estratégicas.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Através de uma abordagem econômica sobre a estrutura organizacional e o desempenho do seu processo produtivo, o presente trabalho propõe-se a diagnosticar o comportamento funcional de dado elemento integrante da estrutura empresarial (área funcional) no tocante ao seu respectivo produto desenvolvido.

O procedimento de análise foi realizado segundo os pressupostos teóricos apresentados pela abordagem da metodologia do *Balanced Scorecard*<sup>1</sup>, onde busca-se avaliar o grau de conformidade entre os resultados atingidos e os pressupostos estratégicos decorrentes da Visão e da Missão definidas para a organização.

---

<sup>1</sup> Metodologia para elaboração de indicadores estratégicos de desempenho, desenvolvida por Robert Kaplan e Norton.



## 1.4 Metodologia

O trabalho foi desenvolvido a partir dos seguintes procedimentos metodológicos de pesquisa-ação:

- Desenvolvimento do Modelo;

Consiste na elaboração de todos os pressupostos teóricos e sua metodologia de aplicação.

- Pesquisa Histórica;

Como a aplicação do Modelo leva em conta as peculiaridades da organização sob análise, fez-se necessário o levantamento histórico da organização em questão (Sebrae-RO), com um enfoque especial às suas metodologias de gestão empresarial.

- Definição do Modelo;

Definição de formulários e preenchimento de planilhas do modelo.

- Aplicação e avaliação de Resultados;

Montagem dos indicadores estabelecidos pelo Modelo e análise dos seus resultados.

## 1.5 Limitações

Como limitações claras aos propósitos de aplicação do modelo, pode-se mencionar que não serão objeto de estudo a análise das causas relativas aos resultados apresentados pelos indicadores elaborados. O modelo portanto restringe-se especificamente à apresentação das informações referentes ao desempenho mediante indicadores previamente definidos em um único estudo de caso.

A análise da formulação das estratégias da organização sob estudo não serão realizadas. O Modelo parte do pressuposto que todo o seu planejamento estratégico está fundamentado no conhecimento consistente do seu contexto mercadológico (ambiente), o

perfil e os critérios de satisfação do seu público-alvo (clientes externo e interno), e o seu potencial operacional (nível tecnológico e seus mecanismos de aprimoramento).

Caberá assim, exclusivamente à alta gerência da organização tomar os procedimentos que julgar necessário.

## **1.6 Organização do Trabalho**

O trabalho proposto está estruturado em cinco capítulos:

No capítulo 1 é realizado uma descrição do problema geral do trabalho, objetivos, justificativa bem como suas limitações.

No capítulo 2 são abordados assuntos pertinentes às estruturas empresariais e os aspectos econômicos que as envolvem.

No capítulo 3 são descritos todos os pressupostos teóricos do modelo bem como suas conceituações, metodologia, indicadores e fatores críticos de implementação.

O capítulo 4 é destinado à aplicação do modelo propriamente dito, onde estão demonstrados todos os dados coletados via formulários e planilhas para a montagem de todos os indicadores previstos no modelo, acompanhados de suas respectivas considerações críticas. Este capítulo também apresenta uma sucinta alusão ao histórico da organização ao qual será aplicado o modelo bem como sua estrutura organizacional e gerencial, bem como a avaliação final dos resultados apresentados pelos indicadores e a validação do modelo, sua relevância e suas condições técnicas de implementação para cada tipo de organização empresarial. Neste capítulo são discutidos também, aspectos críticos na implantação do Modelo.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões sobre a realização deste trabalho dissertativo, abordando ainda sugestões e considerações relevantes para novos trabalhos.

## CAPÍTULO II

### 2.1 Introdução

Neste capítulo são abordados três assuntos fundamentais para a justificativa da importância do Modelo a ser proposto, onde em um primeiro momento busca-se apresentar a ótica econômica sobre como deve ser uma organização empresarial, seu papel diante do sistema econômico e que posturas deverá tomar com vistas à sua sobrevivência. Num segundo instante, ressalta-se a importância do Sistema de Informações Gerenciais como ferramenta imprescindível para o processo de gestão empresarial; e por último, apresenta-se uma análise dos desafios que uma organização empresarial deve superar para permanecer num mercado competitivo sob uma ótica estabelecida pela Metodologia do *Balanced Scorecard*.

Todas as abordagens descritas têm o objetivo comum de corroborar para a relevância da aplicação do modelo a ser proposto no próximo capítulo, como parte importante para a consolidação do sucesso da organização como um todo.

### 2.2 A Contextualização da Organização Empresarial no Sistema Econômica

Sistema Econômico pode ser considerado como a forma em que a sociedade está organizada para desenvolver as atividades econômicas de produção, circulação, distribuição e consumo de bens e serviços, PASSOS (1998). A empresa dentro deste contexto sistêmico (Formas de Organização das Atividades Econômicas) e segundo um conjunto de regras e regulamentos básicos estabelecidos (Regime Econômico), têm seu papel bem definido como elemento ofertante de produtos, sejam estes de natureza tangível ou não, para suprir as necessidades demandadas pelo conjunto da sociedade, obedecendo assim, a um fluxo econômico fundamental conforme fig. 2.1.

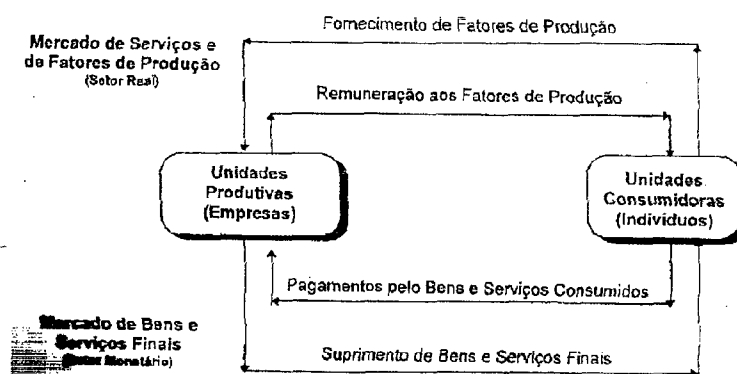


Fig. 2.1 – Fluxos Econômicos Fundamentais  
 Fonte: Economia – Princípios Básicos, p.44

Têm-se, portanto, como análise básica do funcionamento do Sistema Econômico, uma interação mercadológica fundamental onde as necessidades humanas serão satisfeitas através do consumo de um conjunto de bens e serviços produzidos e oferecidos pelo setor produtivo da economia. Com efeito, tem-se que as necessidades humanas formam o setor de consumo da economia, e a escassez dos recursos gera, por outro lado, a produção da economia. RIANI (1998)

### 2.3 O Enfoque Econômico Sobre Uma Organização Empresarial

Para compreender claramente a relevância do enfoque econômico para a empresa e a sociedade como um todo, faz-se necessário abordar inicialmente o problema da escassez, uma vez que se o mesmo não existisse, não haveria necessidade de se estudar Economia.

Deste modo, sendo a empresa um organismo que encontra-se inserido neste contexto sistêmico econômico e social, sua estrutura organizacional e funcional também apresenta-se sujeita às implicações normais do problema da escassez.

### 2.3.1 As Implicações do Problema da Escassez para a Empresa

PASSOS (1998) destaca o problema econômico da escassez sob o seguinte enfoque:

“A escassez existe porque as necessidades humanas a serem satisfeitas através do consumo dos mais diversos tipos de bens (alimentos, roupas, casas, etc.) e serviços (transporte, assistência médica, etc.) são ilimitadas, ao passo que os recursos produtivos (máquinas, fábricas, terras agricultáveis, matérias-primas etc.) à disposição da sociedade, e que são utilizados na produção dos mais diferentes tipos de produtos são insuficientes para se produzir o volume de bens necessários para satisfazer as necessidades de todas as pessoas.”

Com isto, verifica-se que as implicações do problema da escassez para o setor produtivo, manifesta-se naturalmente através das suas restrições estruturais quanto à capacidade produtiva, imposta especificamente por seus fatores de produção limitados. Cabe portanto a uma organização empresarial, operar dentro destes limites de modo a obter um grau de desempenho operacional que garanta sua eficiência técnica e econômica.

Por eficiência técnica, PASSOS (1998) estabelece que um método de produção passa a ser o mais eficiente dentre outros alternativos quando este possibilita um mesmo nível produtivo que os demais, para uma quantidade menor utilizada em pelo menos um dos fatores de produção com a quantidade dos demais fatores de produção permanecendo inalterada. Para o caso da eficiência econômica, têm-se a seguinte definição:

“Um método de produção será considerado “economicamente eficiente” se permitir a obtenção da mesma quantidade de produto que os métodos alternativos, ao menor custo possível.”

### 2.3.2 O Processo Produtivo sob uma Ótica Econômica

Etmologicamente, a Economia, originária do grego *oiko* (casa) e *nomos* (norma, lei), pode ser entendida como administração de uma unidade habitacional, empresarial ou pública. Onde objetiva-se a maximização do atendimento das necessidades ilimitadas da sociedade mediante recursos produtivos limitados. Portanto, para a Economia, a administração desses recursos por parte das organizações produtivas devem ser exercida de modo cuidadoso, parcimonioso, racional e eficiente. PASSOS (1998)

Dentre os fatores de produção comumente relacionados pela teoria econômica (trabalho, bens de capital, terra, matéria-prima, combustíveis, energia, e equipamentos) destaca-se para efeito de enfoque do assunto abordado neste trabalho, o fator “Capacidade Empresarial”.

A alusão à capacidade empresarial como fator de produção reside ao fato de que o empresário exerce funções fundamentais para o processo produtivo, organizando a produção, reunindo e combinando os demais recursos produtivos, assumindo assim, todos os riscos inerentes à elaboração de bens e serviços. PASSOS (1998)

Desta forma, caracteriza-se claramente a ótica da análise econômica sobre uma organização produtiva ou empresarial quando se estuda o processo produtivo (função produção) para dada estrutura organizacional, avaliando-se o nível de otimização dos insumos empregados com vistas à realização de suas metas estabelecidas dentro de um conceito de eficiência técnica e econômica.

Denota-se ainda, a importância de um sistema de informações capaz de dar suporte ao fator de produção representado pela capacidade empresarial, a fim de que as medidas e decisões tomadas possam efetivamente surtir os efeitos desejados.

## 2.4 Aspectos Conceituais da Função Produção para a Avaliação de Desempenho Empresarial

Segundo PASSOS (1998) a função produção pode ser entendida como a relação que indica a quantidade máxima que se pode obter de um produto, por unidade de tempo, a partir da utilização de uma determinada quantidade de fatores de produção, e mediante a escolha do processo de produção mais adequado.

Sua representação matemática expressa-se pela equação:

$$q = f(L, K, T) \quad (1)$$

onde:

$q$  → é a quantidade total produzida (ou produto total), por unidade de tempo;

$L$  → é a quantidade de mão-de-obra utilizada por unidade de tempo;

$K$  → é o capital físico utilizado por unidade de tempo; e

$T$  → é a quantidade de área utilizada por unidade de tempo.

Sua representação gráfica típica é dada pela figura 2.2:

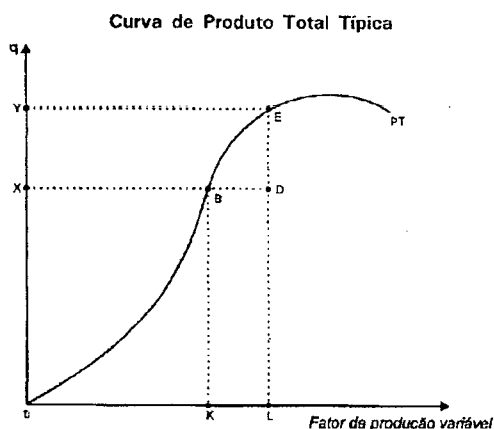


Fig. 2.2 – Curva da Função Produção  
Fonte: Princípios de Economia, p.159

Portanto pode-se observar que a partir da definição e representação da função produção, simplifica-se o processo de avaliação do desempenho de determinada estrutura empresarial, a partir do instante em que se define precisamente o que produzir (eficácia) e como produzir (eficiência) em dado período de tempo. Observando ainda, a delegação de competências às partes integrantes (áreas funcionais) da organização, suas funções respectivas, seus recursos disponíveis e suas metas estabelecidas.

Dentro de uma visão sistêmica de empresa, a avaliação do desempenho de cada elemento integrante da estrutura organizacional composto por suas diversas áreas funcionais, facilitará ao seu corpo gerencial estratégico, isto é, seus dirigentes do mais alto escalão hierárquico, identificar as eventuais não-conformidades funcionais por produção, que por sua vez, facilitarão a adoção de medidas de ajuste nos processos de produção ou de reestruturação da estrutura organizacional.

## **2.5 Cuidados Necessários para a Elaboração do Sistema de Informações Gerencial Adequado**

Um fator de suma importância ao qual uma organização empresarial não pode deixar de prescindir é o sistema de informações gerenciais (SIG). Sob pena de perder-se o controle total dos diversos segmentos e processos dentro da organização. Outro prejuízo decorrente seria a falta de harmonia entre essas diversas áreas no desenvolvimento de suas competências funcionais. Como consequência final, teria-se uma empresa ineficiente, ineficaz e fadada ao fracasso.



Contudo, Ackoff (1974) chama a atenção para cinco suposições comuns e erradas que têm levado os sistemas de informações gerenciais a fracassar como solução para todo tipo de problema empresarial. São eles:

1. O executivo necessita muito de informações mais relevantes;
2. O executivo necessita das informações que deseja;
3. Entregues ao executivo as informações que ele necessita, suas decisões melhorarão;
4. Mais comunicação significa desempenho melhor; e
5. Um executivo não tem que saber como funciona um sistema de informações, mas apenas como usá-lo.

OLIVEIRA (1998) define então um Sistema de Informações Gerenciais como sendo, “o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.”

Sua interação com o processo decisório pode dar-se conforme figura 2.3.

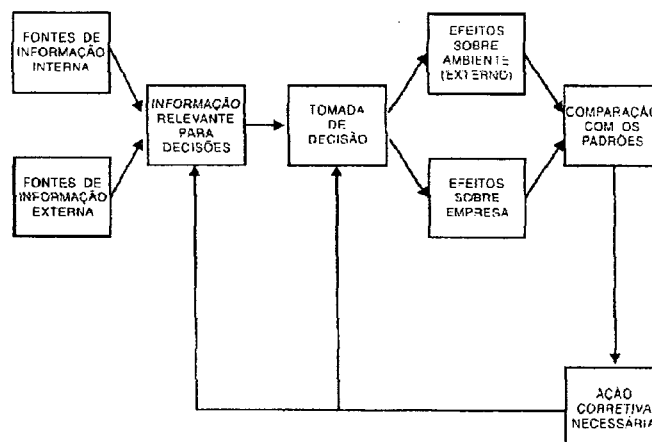


Fig. 2.3 – Interação da Informação com o Processo Decisório  
Fonte: Sistema de Informações Gerenciais, p.40

## **2.6 Aspectos Importantes que afetam uma Organização Empresarial**

A formação de uma organização empresarial bem estruturada, deve compreender os seguintes pontos básicos:

### **2.6.1 Medidas de Desempenho**

Algumas empresas e seus administradores incorrem no erro de adotar certas medidas de desempenho que podem induzi-los a atitudes que contrariem os interesses competitivos (estratégicos) da organização, dado que estas medidas se apresentam nas avaliações de curto prazo, que por sua vez podem induzir os administradores a evitar investimentos de longo prazo, já que seus resultados demorariam a aparecer. Por exemplo, uma empresa que detenha o monopólio do mercado em determinado setor da economia, e não se preocupe em avaliar o grau de satisfação de seus clientes, poderá perfeitamente apresentar indicadores financeiros positivos a curto e médio prazo, contudo, considerando a dinâmica dos sistemas econômicos, no longo prazo, esta empresa poderá perder o monopólio que detém, e por conseguinte, sua competitividade e estabilidade, uma vez que não se preocupou com o seu mercado consumidor.

Outro exemplo, poderia ser dado como a perda da eficácia da manufatura, ou seja, produzir o que deve ser produzido, quando os administradores não se motivam a investir em infra-estrutura porque estas apresentam resultados no longo prazo, para uma cobrança gerencial de desempenho a curto prazo. Deste modo, suas medidas são voltadas para as áreas de marketing e vendas que por si só não garantem vantagem competitiva sustentável.

### **2.6.2 Binômio Produto-Mercado para a Competitividade Empresarial**

A importância da otimização dos resultados como fator qualificador de empresas realmente competitivas, constitui-se em um fator fundamental para a avaliação do desempenho global desta organização em dado período. Onde este processo de otimização dos resultados significam, em cada uma de suas áreas, melhorar métodos e processos para o esforço despendido ser o mais produtivo ou melhor aproveitado com vistas à busca contínua pela maximização da satisfação do seu mercado consumidor.

Para uma empresa ser competitiva, ela terá que satisfazer a dois objetivos prementes:

- satisfazer clientes (internos e externos) e;
- viabilizar o retorno de investimento buscado por quem assumiu o risco do negócio.

Portanto, como saída para a racionalização necessária do processo produtivo para atender aos objetivos supracitados, a empresa terá que buscar o atendimento aos critérios de qualidade e produtividade.

Onde têm-se que:

- Qualidade é considerada o principal fator a ser atendido para a competitividade sendo avaliada pelo mercado;
- Produtividade é o que além da qualidade, torna possível melhorar o aproveitamento dos recursos empresariais.

### **2.6.3 Os Objetivos Empresariais e suas Funções**

São definidos como as pretensões que norteiam todo um planejamento da Empresa. Prestando-se como balizadores que suportam a tomada de decisão e também a

lógica dos critérios de avaliação dos resultados. Planos e programas operacionais são estabelecidos com base na sua contribuição aos objetivos.

Uma vez estabelecidos, os objetivos gerais devem ser transformados em objetivos específicos a cada unidade.

A administração da produção e operações envolve os seguintes conceitos, de forma a propiciar uma harmonia entre a estrutura organizacional e seus objetivos traçados:

- PLANEJAMENTO

Dá as bases para todas as atividades gerenciais futuras ao estabelecer linhas de ação que devem ser seguidas para satisfazer objetivos estabelecidos, bem como o momento em que essas ações devem ocorrer;

- ORGANIZAÇÃO

Consiste no processo de combinar os recursos produtivos de modo coerente para um melhor aproveitamento;

- DIREÇÃO

Representa o processo de transformar planos que estão no papel em atividades concretas, designando tarefas e responsabilidades específicas de forma motivadora e coordenativa;

- CONTROLE

Envolve a avaliação do desempenho dos empregados, de setores específicos da empresa e dela própria como um bloco, e a conseqüente aplicação de medidas corretivas se necessário.

#### **2.6.4 Decisões Estratégicas Fundamentais nas Funções Empresariais**

Como ponto principal para o desenvolvimento de um pensamento estratégico voltado para a competitividade, algumas questões devem ser continuamente formuladas pelo

corpo gerencial da empresa, e que suas respectivas respostas nasçam da interação entre as áreas de marketing e Produção. Assim, são colocadas algumas destas questões como:

- Quais os objetivos que vão fazer com que a organização, por um lado, se qualifique e, por outro, ganhe pedidos no mercado?
- Como consequência do ponto anterior, quais são os objetivos estratégicos da produção tomada em sentido amplo, hoje e no futuro?
- Em quais critérios competitivos deve-se buscar níveis mínimos de desempenho e em quais deve-se buscar superioridade clara em relação aos concorrentes?
- Como é que devem ser reorganizados recursos humanos, tecnológicos e infra-estruturais (sistemas de informação gerenciais, entre outros) para que uma empresa possa responder (a tempo) às necessidades atuais e futuras do mercado?
- Como deve ser o padrão de decisões em relação às principais áreas de decisão, de modo que os diversos sistemas administrativos de uma empresa, cumpram seu papel estratégico?

## **2.7 Avaliação Empresarial – Aspectos Relevantes**

Para Young (1998), um modelo empresarial deve ser:

- Simples de operar;
- Simples de entender;
- Simples de funcionar.

A simplicidade na operação pressupõe que a identificação dos dados seja fácil, como também, a divulgação de informação deva ser em tempo hábil e de fácil manipulação. Como outro ponto a ressaltar, a capacidade de entrega da informação deve atender sua demanda, sendo que o nível tecnológico necessário, dependerá fundamentalmente do grau de complexidade das necessidades de avaliação da organização, ou seja, quanto maior for o

número de dados e indicadores a serem trabalhados, para um elevado número de áreas a coletar estes dados e repassar informações num curtíssimo espaço de tempo para análise, a tecnologia empregada para tal sistema de avaliação deverá ser muito alta (informatizada) e confiável (segurança contra violação).

Por simplicidade de entendimento, têm-se que a informação deve ser clara e em menor quantidade possível. Uma forma interessante de apresentação pode ser elaborada a partir da comparação do desempenho real com o previsto, indexado como 100 (cem). Quanto ao volume de informação, pode-se adotar o princípio de controle por meio de cascatas de mensuração em níveis diferentes da empresa, isto é, informações primárias em níveis diferentes da empresa que decompõem-se em informações secundárias, estas por sua vez, decompõem-se em informações terciárias, etc. Na prática, garantias de que o sistema de avaliação será simples, dependerá essencialmente do modo de operação da empresa, seu estilo de gerenciamento, sistema de avaliação e gratificação, etc. Dois princípios básicos devem ser observados para o funcionamento do sistema de avaliação:

1. Dar (através do Sistema de Informação Gerencial e do Sistema de Avaliação de Desempenho), às pessoas a informação de que elas precisam, pois não se pode esperar que elas alcancem ou ultrapassem as expectativas se elas não sabem o que é importante (estratégico) e como elas estão se saindo;
2. Certificar-se de que a informação contenha a mensagem correta, o que em outras palavras implica dizer que aquilo que se está comunicando é realmente o que tem agrega valor para a empresa, com metas de qualidade que mensurem as coisas certas (estratégicas) para a organização. Onde tenha-se um sistema de avaliação de desempenho empresarial que leve as pessoas a concentrar seus esforços em melhorar o que realmente importa.

## **2.8 Aspectos Relevantes para o Desenvolvimento de Novos Produtos**

TIPPING & BUXTON (1998) propõem um plano composto por três fases básicas, extremamente simples e factível, para o desenvolvimento de novos produtos:

### **2.8.1 Comprometimento**

O desafio real é definir e estabelecer um sistema que capture e apresente as informações necessárias para o efetivo gerenciamento e em implementar um sistema de avaliação de desempenho que funcione eliminando desperdício e aumentando valores futuros. Comprometimento e comunicação clara por parte da alta gerência (Presidência e Diretoria Executiva) ajudará no convencimento de todos os funcionários que pensam que a iniciativa não terá sucesso, ilustrando como isso fará da avaliação de desempenho uma parte integrante dos negócios;

### **2.8.2 Definição do sistema de mensuração**

Segundo TIPPING & BUXTON (1998), “os sistemas de avaliação de desempenho são bem sucedidos quando eles fornecem fatos relevantes e informações sobre o desempenho atual, bem como quais os pontos críticos que demandam ações por melhoria imediata ou em futuro próximo”.

A maioria das estruturas atuais de avaliação de desempenho empresarial concordam que além da medição de todos os aspectos críticos, esses métodos necessitam associar estas medidas à estratégia da organização. A tradução da visão da empresa permite vincular as estratégias às ações do dia-a-dia e a estruturação do sistema de gerenciamento deve mostrar às pessoas como estão seus desempenhos, direcionando-as para as atividades

que irão eliminar desperdício ou acrescentar valor à forma com a qual eles operam. A importância de cada perspectiva no desenvolvimento do modelo de avaliação empresarial deverá considerar não somente a visão que se busca, como também o negócio e o contexto em que se encontra inserido.

Os indicadores de nível operacional deverão também estar vinculados aos processos-chave do negócio, de forma a permitir o processo de rastreamento para o gerenciamento do desempenho do indicador. O sistema de avaliação de desempenho empresarial deve ser organizado de forma que possam se incluídas medidas de todas as áreas, departamentos e divisões que são relevantes para uma visão operacional do negócio.

A maioria dos Sistemas de Avaliação de Desempenho caem em desuso porque têm foco em áreas estritas como vendas ou análise de custos, uma vez que acabam sobrecarregando a alta gerência em suas análise de desempenho com um número elevado de detalhes.

A postura correta é selecionar os indicadores que melhor indiquem o progresso ligado aos objetivos empresariais e conduzam o desempenho a padrões de excelência, onde têm-se que, um bom indicador é aquele capaz de medir o que realmente importa. Portanto, um grupo de trabalho não deve gastar muito tempo modelando indicadores fora do seu controle a não ser que consiga associá-las a sistemas de controles mais amplos, pertencentes a outros grupos. Deve-se buscar avaliar o que importa, não o que é “bom saber”.

### **2.8.3 Da avaliação à gerência**

O desafio apresentado é que para fazer com que as pessoas usem qualquer solução de avaliação de desempenho empresarial dependerá de como essa solução associará a mensuração à gerência e práticas de trabalho.



## 2.9 O Papel da Tecnologia como Suporte à Avaliação Empresarial

Um dos maiores gargalos no processo de desenvolvimento e implementação de um bom modelo de avaliação empresarial é, inquestionavelmente, a questão dos sistemas de informação.

XIMENES (1998), em recente artigo publicado na revista Info Exame, sugere que uma solução de sistema de informação capaz de viabilizar o uso do *Balanced Scorecard* com exploração de todas as suas potencialidades devem possuir as seguintes funcionalidades:

- Ser construídas a partir das estratégias da empresa, não de dados disponíveis;
- Mostrar claramente o estágio das iniciativas (projetos) essenciais para que a estratégia se realize;
- Traçar a relação entre os números financeiros (o objetivo final da empresa) e essas iniciativas;
- Apontar ou monitorar os fatores críticos relacionados aos clientes e ao mercado;
- Indicar a eficiência dos processos internos essenciais para que o mercado seja atendido com qualidade, custo e velocidade competitivos;
- Associar tudo isso aos investimentos que precisam ser realizados agora, para que o futuro traga os resultados esperados;
- Evidenciar as relações de causa e efeito entre todos os elementos acima;
- Reportar com base nos números atuais quais os indicadores que apresentarão problemas, e quando, caso a situação se mantenha;
- Conseguir tudo isso usando não mais que vinte indicadores estratégicos primários.

Este conjunto de funcionalidades tratam-se de requerimentos efetivamente necessários à implantação de um modelo baseado no *Balanced Scorecard*.

Por fim, o tratamento das informações de forma gráfica é imprescindível para agilizar os trabalhos de análise e fornecer uma visão mais abrangente que mostre a evolução e tendência do indicador.

### **2.10 A Abordagem do *Balanced Scorecard***

Abordagens como a do *Balanced Scorecard* buscam facilitar e possibilitar esse trabalho de alinhamento das ações do dia-a-dia (no nível dos processos internos de trabalho) à Visão Estratégica da empresa. Assim, aquele empregado que desempenha aquela função aparentemente sem importância, lá embaixo no organograma da empresa, saberá quão importante é o bom desempenho de sua tarefa para que a empresa atinja o estágio de realização do seu empreendimento empresarial definido em sua Visão Estratégica.

Uma abordagem eficaz deve buscar transpor as fronteiras definidas pelos modelos baseados apenas em indicadores financeiros e que tendem a mostrar resultados de fatos já ocorridos, não indicando a relação causa-e-efeito e o que está sendo feito de maneira correta ou errada. Durante o processo de planejamento, as organizações estabelecem objetivos estratégicos que não são de natureza meramente financeira, como satisfação de clientes, ciclo de desenvolvimento de produtos, grau de inovação, etc. É preciso que se saiba as causas da ocorrência dos fatos. Um modelo de avaliação empresarial eficaz tem que facilitar e permitir o processo de rastreabilidade que leve o gestor até a causa do problema.

A aplicação integral e a exploração de todas as vantagens de modelos como o *Balanced Scorecard* pressupõe a existência da Visão Estratégica da empresa claramente definida e validada pelos principais executivos através de um processo metódico de análise e discussão dos reais propósitos de existência da empresa e quais seus horizontes idealizados. Nesse sentido, um bom sistema de avaliação empresarial deve ser composto de indicadores de

todas as áreas operacionais; financeiros e não-financeiros. Devem revelar o desempenho passado e prever com razoável nível de precisão o desempenho futuro, em termos de qualidade, prazos, custos e produtividade.

O *Balanced Scorecard* propõe originariamente quatro perspectivas básicas de avaliação:

- **Aprendizado/crescimento** – descreve os objetivos traçados para a empresa crescer e aprender, como forças que vão mover a empresa no sentido de criar a infra-estrutura que a organização precisa para alcançar os ambiciosos objetivos definidos nas perspectivas financeiras, dos clientes e dos processos internos;
- **Processos internos** – os gestores identificam processos críticos que são indispensáveis para alcançar os objetivos da empresa, de seus acionistas e de seus clientes após serem definidos os objetivos estratégicos e identificadas as medidas de desempenho para as perspectivas financeira e de satisfação dos clientes;
- **Clientes** – a empresa identifica os segmentos de mercado e de clientes onde vai competir, alinhando não só as medidas de avaliação da satisfação, lealdade, retenção, aquisição e rentabilidade para os mercados e clientes-alvo, como permite identificar e medir as principais tendências e indicadores do mercado que possibilitem à empresa desenvolver soluções de valor para seus clientes;
- **Finanças** – deve ajudar as unidades de negócio a orientar os objetivos financeiros pela estratégia da organização. Por sua vez, as metas financeiras devem servir de foco para os objetivos e medidas das demais perspectivas.

Essas perspectivas adicionais à perspectiva tradicional de finanças podem dar uma visão mais de longo prazo sobre o desempenho da empresa uma vez que valores não-financeiros podem representar retornos intangíveis ao longo do tempo, ou então, representar retornos somente a longo prazo. Por exemplo, um monopólio que possui uma carteira de

clientes com alto nível de insatisfação (valores abstratos ou intangíveis) pode ter excelente desempenho financeiro, mas a longo prazo, se analisar-se as perspectivas não-financeiras, poderemos concluir que não conseguirá manter o seu bom desempenho financeiro num eventual mercado com ampla competição. KAPLAN (1993)

A abordagem do *Balanced Scorecard* foi proposta por Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard University, através de um artigo publicado na *Harvard Business Review* em 1992. O método vem sendo utilizado por grandes organizações ao redor do mundo e já tem despertado interesse das organizações de menor porte. O sucesso da abordagem se deve, entre outras coisas, à sua simplicidade e forte capacidade de estabelecer a correlação entre a visão da organização e as ações do dia-a-dia, ações estas que invariavelmente impactam a Visão e que uma vez gerenciadas podem somar resultados necessários ao atingimento da Visão.

Embora originariamente o *Balanced Scorecard* não discuta possibilidades de outras perspectivas, é possível que a avaliação dos esforços para atingimento da Visão requeiram análise em perspectivas adicionais às quatro perspectivas originais. Uma organização que tenha um importante papel social a cumprir pode preferir um tratamento exclusivo ao seu desempenho no campo social, necessitando assim, de um indicador que expresse sua atuação neste contexto social. Assim como determinadas organizações têm preferido também tratar a questão dos recursos humanos em uma perspectiva à parte, e não como um desdobramento da perspectiva de aprendizado/crescimento, como está originalmente proposto pela metodologia.

Uma pesquisa da Wm. Schiemann & Associates, Inc. (WSAI), realizada em 102 empresas da lista Fortune 500, publicada em julho de 1996 demonstrou que “50% dos principais esforços de mudança falharam”. A WSAI levantou os seguintes motivos que conduziram ao fracasso esses projetos de mudança:

• Resistência dos funcionários a fazer as coisas de modo diferente;	74 %
• Cultura inapropriada para suportar as mudanças;	65 %
• Comunicação deficiente dos propósitos ou dos planos de mudança;	45 %
• Acompanhamento mal feito das iniciativas de mudança;	42 %
• A diretoria não chegou a acordo com relação à estratégia do negócio;	39 %
• Falta de conhecimentos para suportar o processo de mudança.	39 %

Quadro 2.1 – Razões que contribuíram para o insucesso

Fonte: Wm. Schiemann & Associates, Inc. (WSAI), julho de 1996.

As lições aprendidas dos malogros ocorridos nas empresas pesquisadas pela WSAI indicam que mudanças bem sucedidas requerem o alinhamento da estratégia a longo prazo (a Visão de Futuro do Líder e a definição de Missão da Equipe de Gestão – ou seja da Diretoria Executiva) com os objetivos de médio prazo ( os Fatores Críticos de Sucesso das Unidades de Negócio), e, no curto prazo, destes objetivos entre si, sempre considerando pelo as quatro perspectivas básicas descritas na Metodologia do *Balanced Scorecard*.

Adicionalmente, a pesquisa revelou que todas as mudanças para serem bem sucedidas requerem:

- Uma clara definição da Visão Estratégica;
- Divulgação e plena compreensão da Visão de Futuro e da Missão Corporativa, facilitando aos gerentes a definição dos objetivos e metas de suas organizações, devidamente alinhadas com as Corporativas;
- Busca constante da satisfação e retenção dos clientes;
- Exploração de todas as oportunidades de aprendizado, crescimento e de melhoria dos processos;

- Alinhamento da estratégia da organização e dos fornecedores no objetivo comum;
- Processos de mudança, aprovados por todos os interessados, e implementados de modo bem planejado;
- Liderança firme, presente e engajada – o que alguns chamam de comprometimento;
- Medidas efetivas de avaliação do desempenho, do reconhecimento e da recompensa, que fomentem a satisfação dos colaboradores.

O Balanced Scorecard é apresentado como uma metodologia emergente que permite o acompanhamento da situação dos negócios, pela análise dos resultados nas principais perspectivas financeiras e não-financeiras, estabelecidas pela gestão estratégica com foco nas necessidades dos clientes e no planejamento a longo prazo, possibilitando assim oportunidades para reorientar iniciativas, redirecionar recursos, e introduzir em tempo inovações e melhorias estratégicas.

CAMPOS (1998) destaca ainda que as perspectivas financeiras e não-financeiras são analisadas sob a ótica de melhoria dos processos, crescimento da organização e dos colaboradores e criação de valor para os clientes, enfatizando-se, particularmente, que a medição do desempenho é um contínuo ato de saber balancear os indicadores contábeis e os ativos intangíveis, e que o retorno do investimento sempre passa pela qualidade do serviço e satisfação e retenção do cliente, seja ele externo ou interno.

Há que se considerar ainda que a realização do planejamento a longo prazo se constitui numa incógnita para a organização, dados as diversas incertezas inerentes ao ambiente mercadológico, incertezas essas de ordem política, econômica, social e tecnológica; Portanto, é fundamental concebê-lo como um referencial de futuro que deverá ser periodicamente reavaliado na medida em que a empresa promove os seus ajustes no planejamento de curto prazo, de modo a permitir certa flexibilidade no planejamento em conformidade ao contexto de mercado e suas novas tendências.

## CAPÍTULO III

### 3.1 Introdução

Neste capítulo descreve-se os pressupostos teóricos, a metodologia do Modelo a ser proposto, suas limitações, seus objetivos e roteiro de aplicação.

### 3.2 Concepções Teóricas do Modelo

Quanto às atribuições hierárquicas dentro da estrutura organizacional, o Modelo estabelece as seguintes funções por nível hierárquico, conforme fig. 3.1.



Fig. 3.1 – Funções hierárquicas

A Estrutura Organizacional definida quanto ao planejamento e as tomadas de decisão segundo a sua abrangência, podem ser divididas em três grandes níveis:

- “Nível Estratégico – neste nível, planejamento e tomada de decisões são mais amplos em escopo, envolvendo: políticas corporativas (grandes políticas da organização), (...) O nível estratégico envolve necessariamente horizontes de longo prazo e conseqüentemente altos graus de riscos e incerteza.”
- “Nível Tático – este nível é mais estreito em escopo que o anterior e envolve basicamente a alocação e a utilização de recursos...”

- “Nível Operacional – o planejamento e a tomada de decisão operacionais têm lugar nas operações produtivas, envolvem curtos horizontes de tempo e riscos relativamente menores...”

CERQUEIRA (1995) comenta que a partir da definição destes níveis, e seguindo uma classificação gerencial atendendo às contingências e ao porte da organização têm-se o nível estratégico composto pela alta gerência da empresa, e o nível tático composto de gerentes de nível tático.

Assim a aplicação do Modelo poderá ser realizada através de dois enfoques básicos:

- Sobre a gerência de nível tático (enfoque por área organizacional) para fornecer informações à gerência de nível estratégico;
- Sobre a linha de produtos oferecidos pela organização (enfoque por produto);

Há uma terceira possibilidade de aplicação do modelo, que abrangeria o enfoque por produto e o enfoque por área, quando numa eventual restrição ao primeiro, adota-se o segundo como alternativa da análise. Esta situação estará bem demonstrada no estudo de caso sobre o Sebrae-RO.

### **3.3 Descrição do Modelo**

Partindo inicialmente da análise da concepção organizacional, isto é, as etapas através das quais a empresa se estabelece, o Modelo parte das seguintes premissas teóricas:



1. Uma organização empresarial nasce a partir de uma idéia(visão) empreendedora;
2. A viabilização dessa idéia, deve antes passar por um processo de análise econômica onde se avaliará essencialmente os recursos necessários para o estabelecimento do empreendimento e suas perspectivas de retorno dadas certas condições operacionais e mercadológicas dentro de uma conjuntura econômica interna e externa;
3. A concretização do empreendimento, requer inicialmente o desenvolvimento de uma estratégia empresarial, que estabelecerá aspectos essenciais para a sobrevivência do empreendimento como exemplo: a razão de ser da organização (Missão); onde ela quer chegar (Visão); que atitudes deverá tomar ao encontro de seus objetivos (Políticas); o que proverá sua sobrevivência (Negócio); a quem deve satisfazer (Foco no cliente); qual o modelo de gestão a implementar; como avaliar sua performance e quais os mecanismos de ajuste a adotar;
4. Definida a estratégia da empresa, o próximo desafio para os responsáveis pela Direção da organização (Alta gerência) será a disseminação e conscientização a todos os integrantes deste empreendimento quanto aos parâmetros estratégicos definidos, com vistas a coesão de propósitos e procedimentos operacionais que garantam a realização dos objetivos traçados;

Vencida esta etapa inicial, o Modelo parte para a análise do contexto organizacional, ou seja, o ambiente mercadológico ao qual a empresa se insere. Inicialmente, seja o espaço mercadológico representado pela fig 3.2.

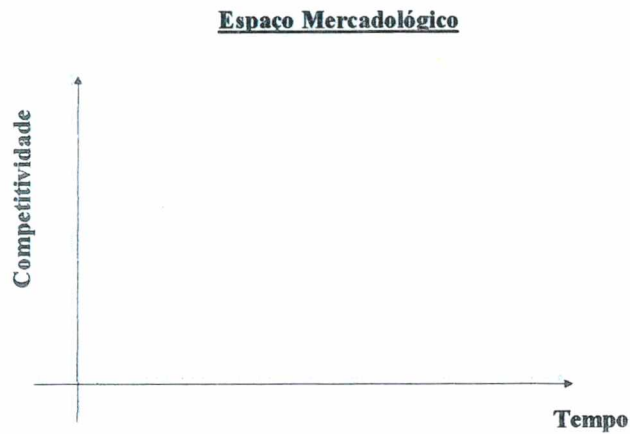


Fig. 3.2 – O Espaço Mercadológico

Neste plano mercadológico atuam todas as forças políticas, econômicas e sociais presentes em nossa sociedade. A organização empresarial portanto, a partir da determinação do seu foco de atuação, estabelece qual o seu nicho de mercado a operar, conforme representado pela figura 3.3.

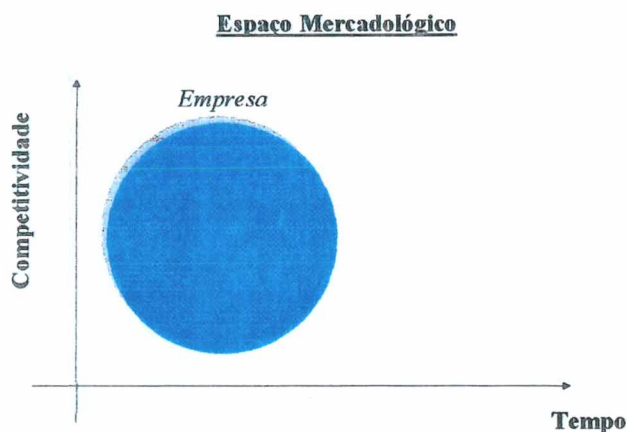


Fig. 3.3 – A Empresa em seu nicho de mercado

A empresa definiu também em seu planejamento estratégico qual a sua função estratégica, ou seja, o seu propósito de existência, o seu portfólio (mix de produtos elaborados) e naturalmente o objetivo estratégico que a conduzirá em direção à liderança em seu segmento de mercado, conforme demonstrado na fig. 3.4.

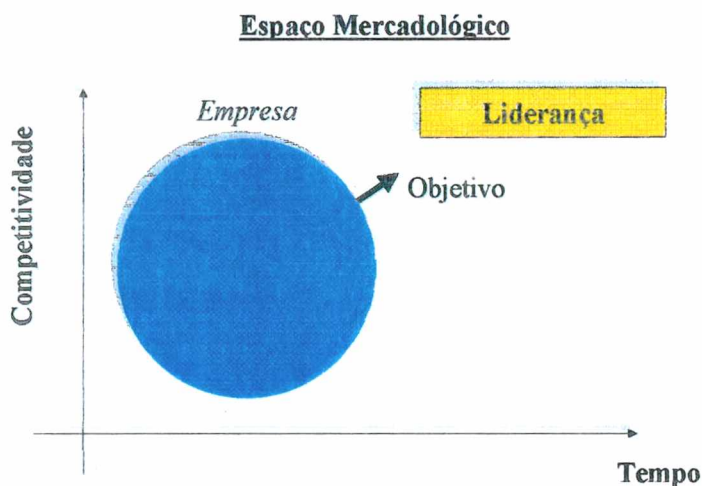


Fig. 3.4 – A estratégia rumo à liderança de mercado

Contudo, para que as aspirações estratégicas da empresa se realizem, o Modelo atenta para algumas premissas operacionais internas à organização, quais sejam:

- O sistema de informações gerenciais deve contribuir para a disseminação ampla e irrestrita de conhecimento e informações estratégicas para todas as áreas que integram a organização, de modo a permitir que todos os procedimentos e processos desenvolvidos estejam intimamente alinhados à estratégia e ao planejamento da organização;
- Analogamente à proposta estratégica da empresa como um todo, cada área componente desta organização, terá que também apresentar uma função estratégica, um produto e um objetivo alinhado ao objetivo geral, conforme demonstrado na fig. 3.5.

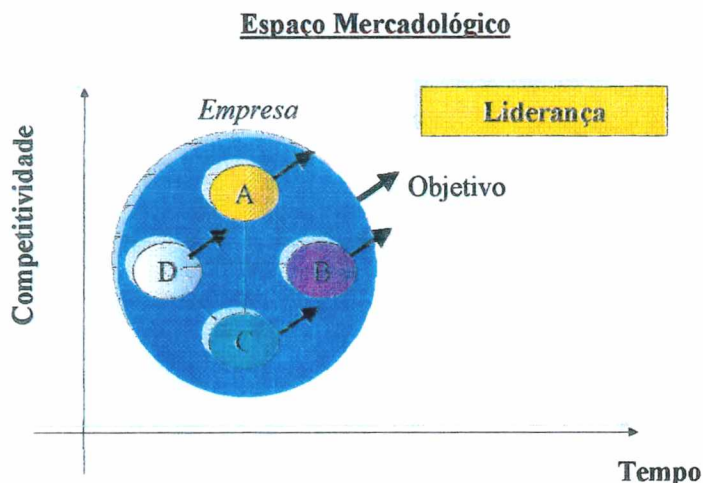


Fig. 3.5 – A estratégia para o ambiente interno da empresa

- Alinhados a função estratégica e o produto para cada área integrante, o Modelo avaliará seu desempenho operacional mediante seus resultados apresentados. Para isto utilizar-se-ão os indicadores de desempenho técnico-operacional. Contudo, vale observar um fato de extrema importância para a definição do indicador de análise de desempenho a ser adotado. O indicador deve guardar uma íntima ligação com o produto definido para determinada área/organização, que por sua vez, seja única e exclusivamente voltado para o foco estratégico da organização, a fim de evitar-se com isso, a mensuração de indicadores secundários ou não estratégicos para a análise de desempenho.

Por exemplo, seja uma escola de ensino médio, onde a sala de aula represente uma área desta organização. Se a função estabelecida para esta sala de aula é educar e formar alunos para a sociedade, o produto final desta área só poderá ser alunos formados, tendo como indicador de desempenho o número de alunos aprovados. Em face disto, de nada adiantaria, para efeito de análise de desempenho, utilizar-se como indicador o número de alunos matriculados, ou o

número de professores por aluno, ou o número de horas/ aula por ano letivo, etc. pois estas informações não coadunam diretamente com a função e o foco estratégico da escola.

O desdobramento do objetivo da organização rumo ao ganho de competitividade ao longo do tempo pode ser resumido em dois pontos básicos:

1. Exercer a sua função estratégica que representa o propósito de sua existência;
2. Realizar o seu produto, através do qual advém todos os retornos financeiros da organização.

Já o fator estratégico, deve atender aos seguintes pressupostos essenciais:

- A estratégia adotada precisa estar aderente (embasada) às expectativas e tendências do mercado;
- A função estratégica definida deve estar centrada no negócio, a fim de se otimizar todos os esforços operacionais dispendidos;
- O produto deve sintetizar o mix entre ESTRATÉGIA e FUNÇÃO.

Pela abordagem teórica do Modelo, a performance da empresa em seu contexto mercadológico gira fundamentalmente em torno da sua estratégia adotada, pois, de nada adiantará uma plena efetividade operacional se o que se produz não vai ao encontro das expectativas, tendências e anseios do mercado consumidor. Assim, o desafio inicial e principal para a alta gerência da empresa é traduzir a Estratégia adequada em planejamento e ações.

### 3.4 O Enfoque do Modelo

A perspectiva de análise econômica do modelo sobre uma estrutura organizacional têm como objetivo principal a disponibilização de informações críticas sobre a performance operacional da organização em seu ambiente interno, quer seja sob o aspecto financeiro, quer seja sob o aspecto operacional.

Contudo, sua aplicação pode dar-se para diferentes análises, isto é:

- Análise de desempenho após implantação de Modelos de Gestão Empresarial baseados em filosofias como Qualidade Total, Reengenharia, Downsizing, etc;
- Análise de desempenho do Modelo de Gestão vigente, para fins de acompanhamento, eventuais ajustes e observação de sua viabilidade e potencialidade;

Para os casos em que a empresa já se encontra em atividade, algumas questões iniciais quanto ao diagnóstico da organização podem configurar-se conforme quadro 3.1:

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual o real estado de eficiência e eficácia operacional apresentado pela Empresa?</li> <li>2. Qual o histórico da evolução deste perfil ?</li> <li>3. Quais as implicações deste histórico quanto à avaliação de desempenho operacional?</li> <li>4. E finalmente, que tendências, com relação ao ambiente interno, se configuram para a Empresa?</li> </ol>

Quadro 3.1 - Questões Relevantes para o Modelo.

Pela abordagem do Modelo, Empresa, Mercado e Conjuntura Político-econômica constituem-se em elementos interativos, todavia, para que se justifique seu enfoque aplicativo

restrito somente ao ambiente interno da Empresa (fig. 3.6), alguns pressupostos básicos são definidos para fins de compreensão do enfoque teórico adotado.



Fig. 3.6 – Enfoque do Modelo

O primeiro aspecto considerado prende-se ao fato de que o corpo gerencial de uma dada organização poderá atuar de forma mais direta e objetiva dentro de sua própria estrutura empresarial. Para os demais componentes, compreendidos pelo ambiente externo, o processo de análise e posterior tomada de decisões, envolve um certo grau de incertezas, decorrente fundamentalmente da complexidade intrínseca do mercado e da sociedade, que condiciona os estudos e diagnósticos de tendências a terem um considerável grau de incerteza.

Vale destacar que com o avanço tecnológico dos últimos anos e a aceleração do processo de interação sócio-econômica entre as diversas Nações (processo este denominado globalização), a tarefa de gerenciar empresas e definir estratégias em cima de prognósticos e inferências de mercado e conjuntura econômica, têm tornado-se cada vez mais crítica, na medida em que o mundo se tornou consideravelmente mais sensível à dinâmica político-sócio-econômica, quando mudanças que até poucos séculos atrás levaram décadas para repercutir no resto do mundo, levam hoje poucas horas ou dias para alterar toda uma expectativa e/ou tendência de negócios.

Isto posto, este Modelo visa especificamente prover ao nível estratégico da Empresa, um diagnóstico técnico-operacional sob uma ótica econômico-financeira do desempenho da organização em seu ambiente interno em função de determinados aspectos estratégicos pré-definidos. É importante frisar que a análise do ambiente externo também constitui-se em um relevante subsídio para o processo de planejamento e tomada de decisões, e que existe ainda uma forte interação entre os dois ambientes que afeta sutilmente a cultura da organização, que por sua vez, interfere em seu desempenho operacional. Mas questões desta natureza, apresentam uma grande dose de caráter subjetivo, e fogem portanto aos propósitos deste Modelo de Análise Econômica.

### 3.5 Os Parâmetros de Avaliação do Modelo

Analisando um conjunto de procedimentos envolvidos no processo de gestão empresarial a qual segue a seguinte lógica organizacional, conforme fig. 3.7.

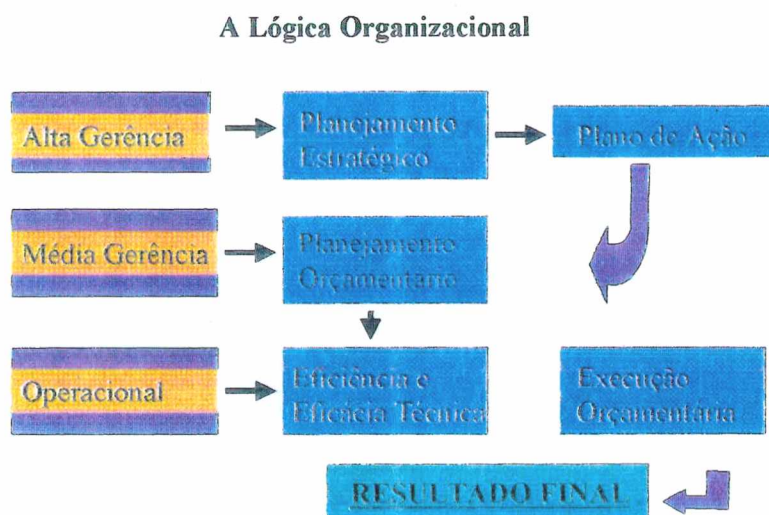


Fig. 3.7 – A lógica Organizacional  
Elaborado pelo autor



Têm-se que, a alta gerência (nível estratégico) formula o planejamento estratégico que implicará em um plano de ação, este por sua vez detalhado pela média gerência (nível tático), que elabora sua proposta orçamentária seguindo as diretrizes estratégicas, às quais serão repassadas ao operacional, que em função do seu grau de eficiência e eficácia técnica, executarão o orçamento planejado, obtendo assim o resultado final (produto) como etapa final do processo produtivo.

O Modelo, portanto, têm como parâmetros de avaliação sob uma ótica de desempenho operacional e econômico da Empresa, três aspectos-chave da organização:

- Avaliação de Desempenho Orçamentário;
- Avaliação de Desempenho na Execução de Custos e Receitas;
- Avaliação de Desempenho Técnico-Operacional.

Cada aspecto mencionado constitui-se numa perspectiva de desempenho operacional, que propiciará avaliações de natureza econômica sobre o comportamento dos mesmos ao longo de um período de análise.

A questão da análise de desempenho orçamentário está relacionada à forma com que a empresa vêm planejando e dimensionando seus recursos financeiros no propósito de cumprir com todo um plano de trabalho que possua objetivos bem definidos.

Um dos pontos importantes do Modelo é que de posse destas informações, o corpo gerencial possa avaliar claramente o impacto de modelos de gestão implantados, em seus pontos positivos e negativos, detectando eventuais deficiências e imbuindo a alta direção de embasamento técnico para suas tomadas de decisão.

### 3.6 Aspectos Críticos do Modelo

Este tópico avalia uma série de pontos críticos que eventualmente surgirão quando da aplicação do modelo. Suas soluções deverão ser sobretudo criativas, resguardando ao máximo a fidelidade ao modelo e sua coerência metodológica.

Como aspecto crítico geral e principal podemos destacar o fator humano. Uma organização empresarial sem as pessoas não passa de um amontoado de paredes, móveis, equipamentos e materiais de expediente. Portanto, o fator humano será sempre decisivo para o sucesso de qualquer Modelo ou Filosofia de Gestão.

Partindo desta premissa, a forma com que os funcionários da Empresa se portarão frente à eventuais questionários de avaliação, formulários para preenchimento, ou mesmo às visitas de estudo, serão decisivas para a obtenção dos dados necessários, bem como sua confiabilidade desejada.

Algumas questões (Quadro 3.2) de cunho pessoal e organizacional poderão surgir quanto às conseqüências do resultado apresentado pela análise, questões estas extremamente naturais quando nos deparamos com algo inusitado ao qual não dispomos de pouco ou quase nenhum conhecimento prévio sobre o que se trata e a que se destina.

Desta forma um trabalho de explanação junto ao corpo gerencial é de vital importância para a atenuação ou mesmo quebra dos efeitos oriundos pela falta de conhecimento sobre o Modelo e suas implicações para organização.

Caso haja oportunidade, também será bastante positivo, para efeito de disseminação e sedimentação de conceitos, uma reunião com todos os funcionários envolvidos no processo de avaliação, a fim de que se possa apresentar as diretrizes gerais do Modelo, seus objetivos e sua relevância para a organização como um todo.

- 1- O fato de apresentar dados negativos não deporá contra a gerência da área, colocando em xeque seu cargo?
- 2- A gerência intermediária compreenderá a relevância do Modelo para a organização e se comprometerá com o êxito das análises?
- 3- Os funcionários do nível operacional estarão conscientes da importância deste trabalho para a organização como um todo, e motivados a colaborar?
- 4- Da mesma forma que os gerentes, os funcionários não se sentirão ameaçados ao revelar suas falhas?
- 5- A Empresa disporá dos dados necessários em exercício passados para compor as análises do Modelo?
- 6- Os dados estarão dispostos de modo uniforme, completos e coerentes ou não?

Quadro 3.2 - Questões Pessoais Críticas

No tocante ao conjunto de documentos necessários para a elaboração da pesquisa documental, vale destacar que para o caso de organizações que não tenham implantado nenhum modelo de gestão ou que não tenham a cultura de arquivar documentos de exercícios anteriores recentes, a aplicação do modelo ficará condicionada à documentação disponível para efeito de análise de desempenho. Neste caso, poder-se-á a partir dos dados disponíveis dar início a construção do histórico da organização.

### **3.7 Pressupostos Básicos do Modelo**

Com o intuito de viabilizar a implantação do Modelo, faz-se necessário a exposição de certas premissas relativas à estrutura da organização como também, as premissas teóricas referentes à filosofia do Modelo.

### 3.7.1 A Estrutura da Organização

Quanto à estrutura da organização, é importante que se definam claramente questões como as expostas no Quadro 3.3:

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1- Qual é o organograma da Empresa?</li><li>2- Quais as funções estratégicas de cada área?</li><li>3- Qual o produto gerado por cada área?</li><li>4- Quem é o responsável pela área?</li><li>5- Qual o histórico (documental necessário) da Empresa?</li><li>6- Qual o nível de correlacionamento entre o organograma da empresa e a proposta orçamentária? Estão claramente demonstrados?</li></ol> |
|---|

Quadro 3.3 - Questões relevante sobre a Estrutura Funcional da Organização.

Uma vez satisfeitas estas questões iniciais, o Modelo poderá sofrer alguns pequenos ajustes como forma de se adequar a uma ou outra característica peculiar da organização e/ou suas expectativas próprias, sem contudo corromper à sua essência teórica.

No tocante ao segmento de atuação e ao porte da Empresa, o modelo não impõe restrições além das supracitadas. Todavia, cada organização por apresentar intrinsecamente valores e expectativas próprias, requererão formas de abordagens que lhes sejam consoantes, inclusive no que diz respeito ao segmento mercadológico que atuam (serviços, comércio ou indústria) e ao porte que apresentam (micro, pequena, média ou grande), portanto haverá a necessidade de se adequar o Modelo às especificidades de cada organização.

### **3.7.2 As Premissas Teóricas do Modelo**

Partindo da concepção de que uma Organização Empresarial representa uma estrutura sistêmica composta por seus múltiplos órgãos, elementos estes com suas funções e estruturas bem definidas, e sobretudo, afinados com o objetivo maior desta organização e voltados para sua realização. Pode-se assim, apresentar algumas considerações sobre o trinômio Empresa-Mercado-Competitividade e os conceitos específicos para a aplicação do Modelo.

#### **3.7.2.1 O Trinômio Empresa-Mercado-Competitividade**

Inicialmente, há que se fazer a seguinte ressalva, as considerações ora desenvolvidas não se aplicam para as organizações de natureza filantrópica ou altruísta, que se mantêm às custas de auxílios e doações de outras organizações, públicas e privadas, e da sociedade em geral.

Dentro de um Sistema Econômico onde impera a livre iniciativa (Economia de Mercado) como forma de organização das atividades econômicas podemos destacar as seguintes características básicas: RIANI (1998)

- A predominância da propriedade privada sobre os bens de produção;
- As atividades econômicas serão dirigidas e controladas unicamente pelas empresas privadas, que através do mecanismo de mercado, estarão competindo entre si;
- Não há nenhuma interferência do Governo nas questões relacionadas a o que, como, quanto e para quem produzir.

Contudo, para o caso brasileiro, a forma de organização mais adequada seria o Sistema Misto, que apresenta componentes da Livre Iniciativa associadas às do Planejamento Centralizado. Tendo assim como características essenciais:

- Parte das decisões sobre a produção e sua distribuição é tomada pelo setor privado e a outra parte pelo setor público;
- O setor público exerce o papel de controlador dessas atividades mediante leis, regulamentos, portarias, incentivos e isenções, etc.;
- Na maioria dos casos, o Estado fica responsável pela execução de atividades relacionadas ao fornecimento dos bens públicos puros e dos bens sociais;
- Em geral, a definição de “como produzir” se dá mais intensamente pelo setor privado, atendendo aos ditames da concorrência;
- A questão de “para quem produzir” é respondida de modo geral, pelo livre mecanismo dos preços;
- O Estado se encarrega de facilitar o acesso à alimentação, à educação, à saúde, etc., principalmente para as camadas mais pobres da sociedade.
- O Estado estará controlando os preços de certos bens e serviços, impondo determinados padrões de remuneração à mão-de-obra e serviços, impondo determinados padrões de remuneração à mão-de-obra e cobrando tributos da sociedade para a manutenção dos seus gastos básicos.

A partir do exposto pelas características dos Sistemas de Livre Iniciativa e Misto, o Modelo fundamenta-se a partir dos seguintes preceitos fundamentais:

- 1- Qualquer organização empresarial com fins lucrativos numa estrutura mercadológica competitiva deverá buscar continuamente a otimização do seu desempenho operacional;

- 2- Otimização operacional implica em se produzir sob o conceito de efetividade, que consiste em fazer constantemente a coisa certa da forma certa; CERQUEIRA (1995)
- 3- A Estrutura Organizacional pois, deve constituir-se em total conformidade a este princípio de efetividade;
- 4- A sobrevivência da organização estará condicionada em grande parte à observância dos preceitos de otimização do desempenho operacional. Salvo os casos em que há subsídios, incentivos fiscais e regulamentações por parte das autoridades públicas que privilegiam dada organização;
- 5- Otimização operacional pode ser definida como uma condição de excelência produtiva, onde se maximiza a produtividade e economicidade sem comprometer a efetividade, tendo como resultado um produto ou serviço a um valor competitivo de mercado.

### **3.8 Aspectos Relevantes das Análises**

A análise pela execução orçamentária se propõe a apresentar não só uma avaliação do comportamento do orçamento realizado no período em estudo, como também uma análise crítica sobre as factíveis distorções de planejamento orçamentário, demonstrando assim, qual o grau de precisão do processo de elaboração orçamentária da organização.

A avaliação da execução de custos e receitas têm por sua vez, a preocupação em mostrar o grau de eficácia com que cada elemento integrante da organização vêm correspondendo ao estabelecido em propostas e metas funcionais.

Já a avaliação do desempenho técnico-operacional, busca apresentar a forma com que os fatores de produção da empresa vêm se comportando ao longo do tempo, tanto no que diz respeito a produtividade, quanto à otimização dos insumos (economicidade).

Esta segunda informação permitirá à gerência da empresa avaliar a eficiência e eficácia na elaboração do mesmo, de modo a detectar setores críticos que possam comprometer a adequada execução orçamentária.

O processo de análise orçamentária obedecerá ao seguinte critério metodológico. O nível tático representará o ponto chave para o controle do desempenho operacional da organização. Assim, todos os processos de avaliação orçamentária incidirão sobre todos os gerentes pré-definidos na estrutura da Empresa.

Como resultado desta análise, será apresentado o seguinte indicador de avaliação:

- Indicador de Desvios Orçamentários.

Este indicador proverá informações sobre o comportamento do orçamento realizado ao longo do período em análise. De posse deste indicador, tanto a alta gerência quanto a intermediária poderão definir cenários e tendências orçamentárias para os exercícios subsequentes através da avaliação do grau de precisão de cada gerência intermediária quando da sua elaboração orçamentária.

Desta forma, a detecção de pontos críticos será identificada e trabalhada a nível de gerência intermediária (nível tático). A conjugação deste indicador com os demais, possibilitará um diagnóstico ampliado do desempenho operacional da organização.

### **3.8.1. Implicações das Falhas no Planejamento Orçamentário**

Sob o ponto de vista operacional, distorções no planejamento orçamentário poderá gerar algumas situações prejudiciais à otimização da estrutura instalada da Empresa. Antes, é importante destacar as duas situações básicas de distorção:

- 1- Distorção por insuficiência de dotação;



## 2- Distorção por excesso de dotação.

Os problemas oriundos da insuficiência de recursos afetam diretamente o plano de trabalho estabelecido no planejamento estratégico da organização. Suas conseqüências, dependendo da natureza da atividade, pode comprometer a imagem da instituição no mercado, além dos factíveis danos financeiros e operacional.

Já os problemas por excesso de recursos poderão denotar uma falha no planejamento orçamentário que prejudicará fatalmente a otimização da alocação dos recursos disponíveis para a organização. Ou seja, previsões superestimadas podem desviar recursos de um ponto a outro da organização, de modo a comprometer ou até mesmo restringir o desempenho de áreas que apresentam plenas condições de expansão operacional.

Por fim, vale mencionar que todo o planejamento orçamentário deve estar bem afinado com toda uma estimativa de receitas, que serão observadas no item do modelo referente à análise de custos e receitas.

### **3.8.2 A Avaliação da Execução de Custos e Receitas**

Tão relevante quanto a avaliação da conformidade da execução orçamentária é a avaliação da evolução dos custos e receitas operacionais durante o período de estudo. Dado que estas informações poderão revelar à alta gerência da Empresa, muito mais do que a simples questão dos montantes de recursos destinados ao custeio operacional de cada área e suas receitas decorrentes. Economicamente analisando, a avaliação da evolução dos custos e receitas pode refletir o grau de otimização dos recursos operacionais disponíveis e a eficiência operacional da organização a partir do confronto de informações planejadas com informações realizadas.

Como resultado da análise, são produzidos dois indicadores a saber:

- Indicador de Evolução de Custos Realizados;
- Indicador de Evolução de Receitas Realizadas;
- Indicador de Desvios nos Custos;
- Indicador de Desvios nas Receita.

O indicador de Evolução de Custos definirá informações sobre o comportamento do custeio realizado ao longo do período em análise. De posse deste indicador, a alta gerência poderá avaliar o desempenho apresentado por cada área da organização observando especificamente suas linhas de tendências.

O indicador de Evolução de Receitas apontará claramente o comportamento da receita realizada ao longo do período em análise. De modo semelhante ao indicador de custos, este indicador fornecerá à alta gerência informações que permitirão avaliar o desempenho apresentado por cada área da organização observando especificamente suas linhas de tendências.

Com o indicador de Desvio nos Custos, a alta gerência poderá avaliar o grau de precisão de cada gerência intermediária quando da elaboração de sua planilha de custos. De modo a se confrontar o que se estima com o que se realiza.

Com o indicador de Desvio nas Receitas, e da mesma forma que o indicador imediatamente anterior, a alta gerência poderá avaliar o grau de precisão de cada gerência intermediária quando da elaboração de sua planilha de receitas. Permitindo assim, o confronto entre o que se estima e o que se realiza.

De posse destas informações, a alta gerência poderá definir políticas de ajuste operacional que possam contemplar dentre outras medidas; investimento em tecnologia, capacitação de recursos humanos, avaliação do contingente de pessoal, etc.

Todo o processo de análise será realizado de modo análogo ao adotado no item de execução orçamentária, ou seja, uma avaliação para cada gerência de nível intermediário da organização. Vale ressaltar ainda que sua observância com relação aos outros indicadores de desempenho, possibilitarão uma visão mais abrangente da realidade organizacional como um todo.

### **3.8.3 A Análise de Desempenho Técnico-Operacional**

Nesta fase do Modelo, são avaliados propriamente a performance operacional da Empresa e seus efeitos decorrentes sob uma ótica econômica. Busca-se observar como se apresenta o desempenho funcional de cada área da Estrutura Organizacional, bem como seus resultados e níveis de agregação de valor e cumprimento de metas estabelecidas em planos de trabalhos ou diretrizes orçamentárias.

Este item possibilita claramente traçar um paradoxo entre o desempenho operacional antes e depois da implantação de eventuais metodologias de Gestão, quando se avaliam as transformações decorrentes e correlatas às metas e objetivos definidos pela metodologia.

Quanto à questão dos resultados e cumprimento de metas, este item fornece informações sobre a eficiência operacional de cada área, seja sob o aspecto de otimização de desempenho técnico (aumento da produtividade individual), seja sob o aspecto do valor econômico agregado (produzir com menores custos). Para tanto têm-se os seguintes indicadores produzidos:

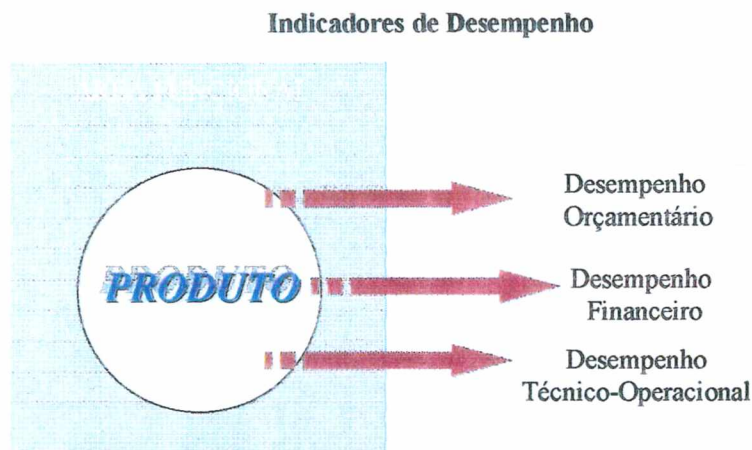
- Produtividade (otimização no emprego de recursos);

- Economicidade (minimização no gasto com fatores).

O indicador de produtividade reflete a habilidade operacional de uma determinada área da Empresa em produzir mais com o mesmo contingente de pessoal; ou manter o mesmo nível de produção com um contingente menor; ou reduzir o tempo de realização de determinada atividade produtiva.

Por indicador de economicidade entenda-se como a capacidade de se produzir mais com menos; ou de outro modo, minimizar o emprego dos elementos componentes na elaboração do produto (tempo, matéria-prima, fator humano) ou reduzir os gastos com os mesmos na realização de determinada atividade produtiva.

Para a alta gerência, este diagnóstico (fig.3.8) lhe proporcionará um retrato nítido sobre o comportamento de cada área, do ponto de vista técnico-operacional. Onde poder-se-á avaliar a organização em sua plenitude, detectando eventuais deficiências quanto ao desempenho esperado para cada área e a valorização na utilização dos recursos disponíveis.



Como informação final, este item fará uma radiografia de como anda o desempenho operacional de cada área da organização. Avaliando-se assim, suas debilidades e potencialidades, de modo a permitir a definição de ajustes necessários ao processo de adequação

operacional da Empresa; ou mesmo, a adoção de medidas que levem à sua reestruturação como um todo. Enfim, caberá somente à alta gerência, decidir quais os caminhos a seguir e quais as ações a serem tomadas.

A fórmula de cálculo para elaboração dos indicadores de produtividade e economicidade, estão constantes no apêndice deste trabalho.

### 3.9 Roteiro de Aplicação do Modelo

Inicialmente, há que se estudar a estrutura da empresa, seu organograma, sua política de gestão, funções e produtos elaborados por cada área. O levantamento do histórico da organização ao longo do período focado também constitui-se numa informação importante para compor os relatórios finais de diagnóstico.

O processo de aplicação dos formulários de avaliação técnico-operacional e a pesquisa documental para elaboração das tabelas de avaliação orçamentária, custos e receita poderão seguir os procedimentos relacionados nos quadros abaixo:

1. Levantamento documental dos orçamentos anuais para o período em análise.
2. Montagem dos indicadores.
3. Preenchimento das tabelas.

Quadro 3.4 - Roteiro para Avaliação Orçamentária

1. Levantamento documental dos orçamentos anuais para o período em análise.
2. Montagem dos indicadores.
3. Preenchimento das tabelas.

Quadro 3.5 - Roteiro para Avaliação de Custos e Receitas

1. Distribuição dos formulários de avaliação para o período em análise aos gerentes de área.
2. Montagem dos indicadores.
3. Preenchimento das tabelas.

Quadro 3.6 - Roteiro para Avaliação de Produtividade e Economicidade

É necessário observar o tipo de avaliação mais propício para a montagem dos indicadores de produtividade e economicidade; se por área ou por produto. O critério de decisão levará em consideração dois aspectos principais:

- As expectativas da alta gerência;
- O maior grau de uniformidade ao longo do período em análise.

Quanto às expectativas da gerência estratégica, ela poderá opinar pela avaliação por área ou por produto. Estas opções não influem na estrutura do Modelo pois representam alguns ajustes na forma como se agrupam os resultados das avaliações. Isto pode ser constatado através dos formulários de avaliação que apresentam praticamente o mesmo conteúdo de apresentação.

O grau de uniformidade está relacionado à eventuais mudanças na estrutura organizacional ou no leque de produtos oferecidos pela empresa dentro do período de análise. Estas alterações

poderiam comprometer a confiabilidade da avaliação na medida em que a conexão entre duas estruturas diferentes não implicasse em perda ou distorção das informações desejadas. Portanto, deve-se sempre buscar a alternativa que apresente o maior grau de uniformidade para o período de estudo.

### Fluxograma de Elaboração dos Indicadores

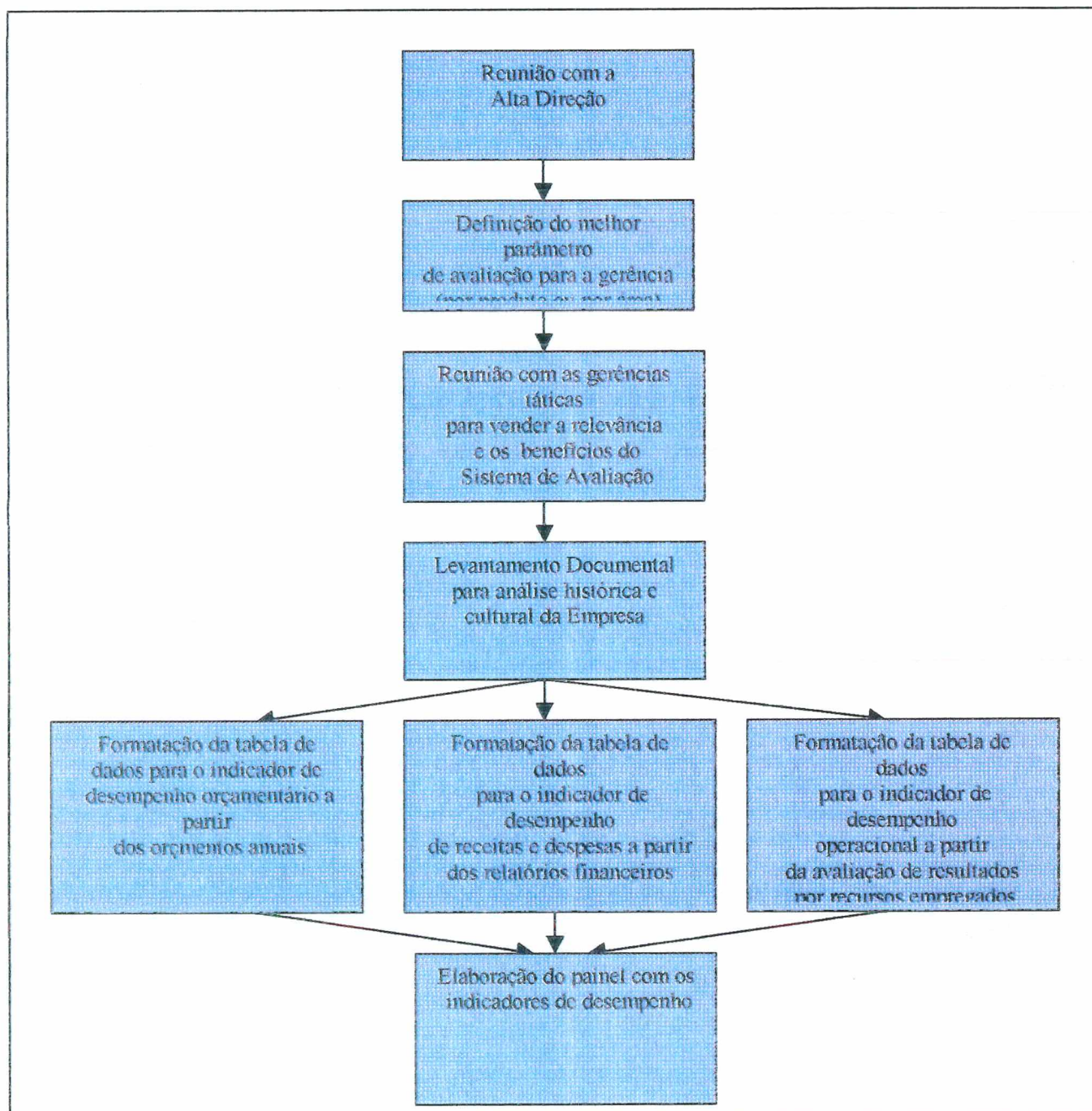


Fig. 3.9 – Fluxograma dos Indicadores de Desempenho

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1 Introdução**

O Capítulo IV apresenta um estudo de caso sobre a aplicação do Modelo proposto no Capítulo III. Neste sentido, alguns assuntos pertinentes ao SEBRAE-RO são demonstrados para efeito de contextualização e caracterização do tipo de organização empresarial ao qual está se trabalhando. Aborda-se ainda seu breve histórico, estrutura organizacional e funcional por área (gerência tática).

### **4.2 O SEBRAE-RO – Um Breve Histórico**

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Rondônia – SEBRAE/RO, representa uma entidade civil sem fins lucrativos que funciona como Serviço Social Autônomo. Foi criado pela Lei nº 8.029 de 12.04.1990, depois alterada pela Lei nº 8.154 de 28.12.1990, e regulamentado pelo Decreto nº 99.570, de 09.10.1991.

O SEBRAE substituiu o órgão governamental anteriormente existente – CEBRAE/CEAG's – e transformou-se em uma entidade composta de representantes da Iniciativa Privada e juntamente com o Governo, parceria que visa o fortalecimento da micro e pequena empresa de forma compatível com as Políticas nacionais de desenvolvimento.<sup>1</sup>

Em 1998, o Sebrae-RO foi certificado pela Fundação Vansolini segundo a NBR ISO9002.

---

<sup>1</sup> Dados retirados do Manual da Qualidade do Sebrae-RO



#### **4.2.1 SEBRAE-RO: Compromisso**

Por reconhecer a importância social, política e econômica das micro e pequenas empresas, a qual funciona como força social da economia de qualquer região, o SEBRAE/RO busca apoiar esse segmento de empresa, promovendo seu desenvolvimento, sua modernização de acordo com as novas exigências do mercado. É constante a dedicação do SEBRAE/RO em fomentar o espírito empreendedor, em apoiar o nascimento dos pequenos negócios e consolidar os já existentes, quer sejam empresas industriais, comerciais, de serviços ou agrícolas.

O SEBRAE/RO atua como uma agência de desenvolvimento de pequenos negócios, através de projetos de aperfeiçoamento técnico, racionalização e capacitação gerencial, agindo individualmente ou concentrando seus esforços em ações coletivas com grupos de empresas do mesmo setor ou região, sempre em consonância com as políticas regionais, estaduais e nacionais de desenvolvimento, oferecendo uma série de serviços técnicos e de orientação a nível gerencial, tecnológico e de recursos humanos.

#### **4.2.2 SEBRAE-RO: Organização e Composição**

A administração do SEBRAE/RO compõe-se de:

- Conselho Deliberativo Estadual (CDE);
- Conselho Fiscal;
- Diretoria Executiva.

O Conselho Deliberativo traça a estratégia de ação da entidade a ser executada pela Diretoria Executiva, cujos atos são fiscalizados pelo Conselho Fiscal.

O Presidente do Conselho Deliberativo Estadual é eleito por seus membros para exercer um mandato de dois anos, podendo ser reconduzido. Os membros da Diretoria Executiva serão escolhidos pelo Presidente do Conselho e por ele demitidos “*ad nutum*”.

O orçamento, é elaborado de acordo com as diretrizes emanadas pelo Conselho Deliberativo Nacional e aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual. Todos os atos administrativos da entidade são fiscalizados pelo Tribunal de Contas da União.

### 4.2.3 SEBRAE-RO: Organograma

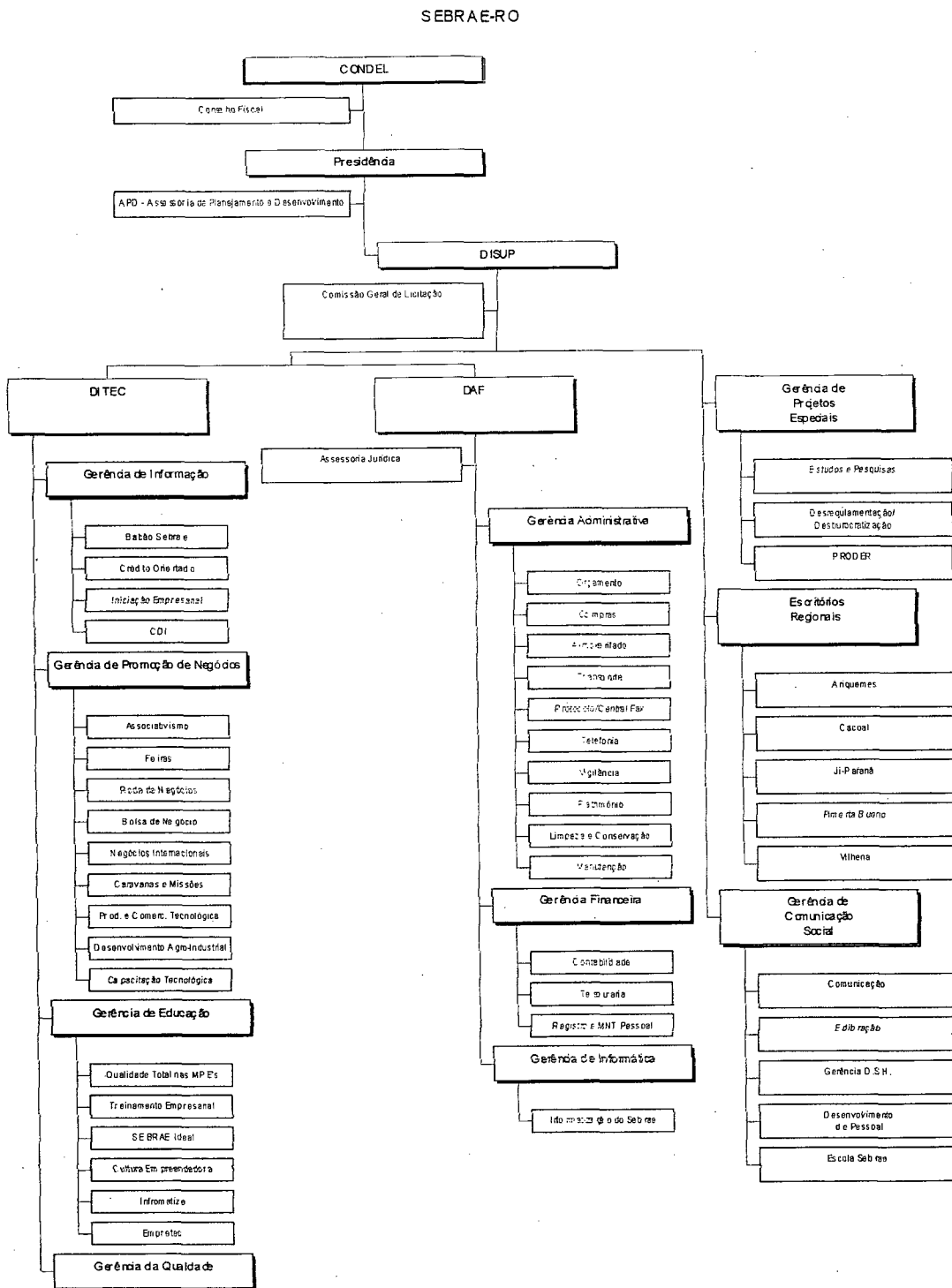


Fig. 4.1 Organograma do Sebrae/RO  
 Extraído do Manual da Qualidade Sebrae

#### **4.3 As Diretrizes para a Elaboração do Plano de Trabalho do Sistema SEBRAE**

As diretrizes expressas neste documento têm por finalidade orientar o Sistema SEBRAE na elaboração de seu Plano de Trabalho para o exercício de 2000, visando promover o integral alinhamento das ações ao Direcionamento Estratégico. Os programas, projetos, subprojetos e produtos a serem desenvolvidos no exercício, devem guardar perfeita sintonia com a filosofia nele contida, buscando total alinhamento das ações do Sistema.

Dentre as diretrizes prevista na Gestão Estratégica está o item relacionado a implementação de sistema de avaliação que mensure a eficiência e a eficácia das ações com base em indicadores e foco em resultados para o cliente e a sociedade, incorporando a dimensão qualitativa.

No tocante á Gestão Orçamentária, vale destacar os itens que versam sobre:

- a busca de efetividade dos resultados a serem alcançados, junto aos clientes, mediante integração, interação e otimização de ações e de recursos;
- a estrutura orçamentária para o Sistema SEBRAE constitui-se em modelo único, padronizado e integrado;
- Demonstrar as ações a executar por Projeto/Subprojeto, explicitadas de forma clara e objetiva em sintonia com o Direcionamento Estratégico, bem com quantificar as metas físico-financeiras e os resultados esperados;
- A Estrutura Programática para apresentação do Plano de Trabalho com o objetivo de permitir uma visão gerencial mais eficaz é constituída em Unidade de Negócio, Programa, Projeto e Subprojeto.

#### 4.4 Critérios de Adequação do Modelo

A adaptação do Modelo à estrutura organizacional deve fundamentalmente atender aos seguintes aspectos relevantes:

- O organograma da Instituição;
- A função e o produto definido para cada área organizacional a nível de gerência tática;
- Às expectativas da alta gerência da organização (nível estratégico) em relação à avaliação de desempenho.

Com relação ao intervalo temporal de aplicação do Modelo, e especificamente para o caso do Sebrae-RO, o estudo foi elaborado após o exercício de 1996, ano em que ocorreu uma reformulação geral do organograma da organização.

No tocante aos elementos da organização a serem avaliados, é utilizado o critério por produto desenvolvido.

A distinção visa atender às expectativas da alta gerência que manifestou o interesse na avaliação por produto. Assim tem-se o quadro 4.1 de discriminação da avaliação:

<b>Quadro de Avaliação de Desempenho</b>
<b>Produtos</b>
Balcão Sebrae/ CDI
Crédito Orientado
Iniciação Empresarial
Associativismo
Feiras
Roda de Negócios
Bolsa de Negócio
Negócios Internacionais
Caravanas e Missões
Produção e Comercialização Tecnológica
Capacitação Tecnológica
Qualidade Total nas Micro e Pequenas Emp.
Treinamento Empresarial
SEBRAE Ideal
Cultura Empreendedora
Informatize
Empretec
Desenvolvimento do Turismo

Quadro 4.1 – Discriminação da Avaliação de Desempenho

#### **4.4.1 Conceitos e Principais Unidades de Medida**

Com o objetivo de avaliar o desempenho técnico-operacional do SEBRAE/RO, algumas unidades de medidas foram adotadas como parâmetro de análise para seus respectivos indicadores. As unidades de medida e seus conceitos foram retirados do Manual de Diretrizes

para Elaboração do Programa de Trabalho do SEBRAE. A relação das unidades estão descritas no quadro 4.2.

<b>Item Avaliado</b>	<b>Unidade de Medida</b>
Balcão SEBRAE/CDI	Atendimento Realizado
Crédito Orientado	Projetos Aprovados
Iniciação Empresarial	Cursos Ministrados
Associativismo	Cursos Ministrados
Feiras	Feiras por Acesso
Roda de Negócios	Rodada de Negócio Realizadas
Bolsa de Negócios	Empresa Atendida
Negócios Internacionais	Consultoria Prestada
Caravanas e Missões	Caravanas e Missões Realizadas
Produção e Comercialização Tecnológica	Curso Realizado
Capacitação Tecnológica	Curso Realizado
Qualidade Total em MPE's	Empresa Atendida
Treinamento Empresarial	Empresa Atendida por Curso
SEBRAE Ideal	Curso Realizado
Cultura Empreendedora	Curso Realizado
Informatize	Diagnóstico Realizado
Empretec	Curso Realizado
Desenvolvimento do Turismo	Curso Realizado

Quadro 4.2 – Tabela de Unidade de Medidas

#### 4.5 Apresentação dos Resultados

Os resultados apresentados foram obtidos a partir de pesquisa realizada fundamentalmente sobre as seguintes fontes:

- Proposta Orçamentária e Reformulação Ordinária do Orçamento do Sistema SEBRAE, exercícios 1997 e 1998;
- Diretrizes para a Elaboração do Plano de Trabalho do Sistema SEBRAE, exercício 2000;
- Relatório Contábil Gerencial 5 para Receitas e Despesas Realizadas, exercício 1997 e 1998.
- Consulta ao Departamento de Recursos Humanos do SEBRAE/RO.

#### **4.6 A Adequação do Modelo à Estrutura do Sebrae-RO**

O ponto de partida para a adequação do Modelo está pautado nos pressupostos Estratégicos estabelecidas no tópico 4.2 deste capítulo, para a elaboração do plano de trabalho do Sistema Sebrae. Portanto, estas diretrizes associadas à Visão e Missão da organização constituirão a Estratégia adotada. A conformidade desta Estratégia em relação às reais oportunidades de sucesso sinalizadas pelo segmento de mercado em que atua, não será objeto de análise deste trabalho, reservando-se apenas à análise de conformidade entre as diretrizes e os resultados apresentados.



#### 4.7 O Contexto Organizacional

*SEBRAE-RO*



Fig. 4.2 – Os Produtos e a Estratégia Sebrae-RO

Têm-se no contexto organizacional do Sebrae-RO, a disposição de todos os seus produtos ofertados correlacionados à Estratégia definida.

#### 4.8 O Contexto Mercadológico

O segmento de Mercado em que atua restringe-se fundamentalmente ao apoio das micro e pequenas empresas em todo o Estado de Rondônia. Sua representação gráfica está mostrada na fig. 4.3.



Fig. 4.3 – O Sebrae-RO em seu nicho de mercado

Admitindo que a Estratégia está adequadamente definida em relação às oportunidades e expectativas sinalizadas pelo Mercado, o Modelo avaliará o desempenho por produto nos aspectos apresentados na fig. 4.4.

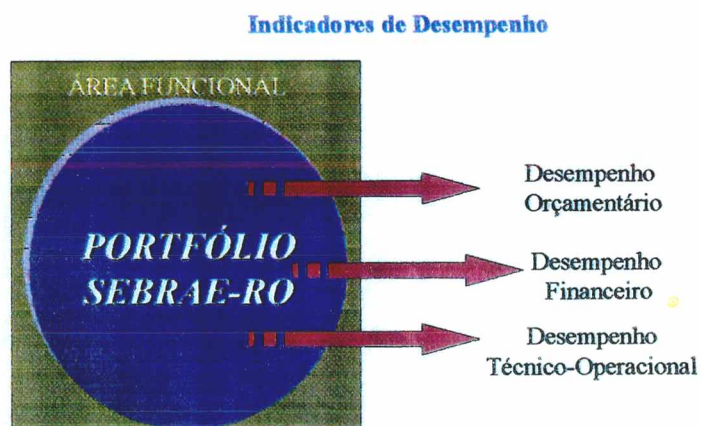


Fig. 4.4 – Indicadores de Avaliação de Desempenho

#### 4.8.1 Avaliação de Desempenho Orçamentário

O Quadro 4.3 apresenta os dados relativos aos desvios de planejamento orçamentário por produto referente aos custos e receitas orçados e realizados, para os exercícios de 1997 e 1998. Sua apresentação gráfica consta nos anexos deste trabalho<sup>2</sup>.

DISUP	PERÍODO			
	1997		1998	
DITEC	Custos	Receitas	Custos	Receitas
AREA/PRODUTOS	Custos	Receitas	Custos	Receitas
<b>Gerência Informação</b>				
Balcão Sebrae/CDI	39,96	-4620,08	28,02	-6455,44
Crédito Orientado	-52,76	-1795,47	-3,29	-1574,97
Iniciação Empresarial	-189,42	0	-58,30	0
<b>Gerência de Promoção de Negócios</b>				
Associativismo	-30,57	-35567,3	-71,19	-10185,03
Feiras	36,03	-83,5653	26,59	-325,54
Roda de Negócios	0,00	0	0,00	0,00
Bolsa de Negócios	-35,70	-12367,6	-44,15	-8096,22
Negócios Internacionais	-44,69	-11742,9	0,00	0,00
Caravanas e Missões	28,86	-29,8892	-109,41	-1808,61
Produção e Comercialização	0,00	0	0,00	0,00
Capacitação	44,16	-5673,31	-11,31	-10298,41
<b>Gerência de Educação</b>				
Qualidade Total em MPE's	19,62	-679,984	-71,90	-673,19
Treinamento	47,60	-114,135	13,43	-78,36
SEBRAE ideal	-342,21	-304,384	-23,36	-12,20
Cultura Empreendedora	-189,42	0	0,00	0,00
Informatize	-7476,92	0	0,00	0,00
Empretec	0,00	0	0,00	0,00
Desenvolvimento do	-92,97	0	-32,98	-4938,71

Quadro 4.3 – Avaliação Orçamentária

O critério de avaliação deste índice é:

- Quanto mais próximo de zero melhor

<sup>2</sup> Os valores são expressos em percentagem, sendo que o ideal deve situar-se igual ou próximo de zero.

#### 4.8.2 Avaliação de Desempenho na Execução de Custos e Receitas

O Quadro 4.4 apresenta os dados disponibilizados pelos documentos Proposta Orçamentária e o relatório contábil Gerencial 5, exercício 1997 e 1998. Destacando ainda seus desvios entre orçado e realizado que estão presentes nos quadros do Indicador de avaliação orçamentária. Sua apresentação gráfica consta nos anexos deste trabalho.

DISUP DITEC	PERÍODO											
	1997						1998					
	Custos			Receitas			Custos			Receitas		
ÁREA/PRODUTOS	Orçado	Realizado	Desvio(%)	Orçado	Realizado	Desvio(%)	Orçado	Realizado	Desvio(%)	Orçado	Realizado	Desvio(%)
<b>Gerência Informação</b>												
Balcão Sebrae/CDI	553.311,00	921.638,93	39,96	611.911,00	12.964,00	-4620,08	528.094,00	733.717,32	28,02	528.094,00	8.055,81	-6455,44
Crédito Orientado	211.865,00	138.691,14	-52,76	218.865,00	11.546,76	-1795,47	208.386,00	201.745,43	-3,29	208.386,00	12.441,20	-1574,97
Iniciação Empresarial	109.804,00	37.938,82	-189,42	109.804,00	0	0	235.081,00	148.501,60	-58,30	235.081,00	0	0
<b>Gerência de Promoção de Negócios</b>												
Associação Mesmo	107.002,00	81.952,22	-30,57	107.002,00	300,00	-35667,33	165.589,00	96.729,86	-71,19	165.589,00	1.610,00	-10185,03
Faixas	209.568,00	327.624,98	36,03	239.568,00	130.508,33	-83,57	401.298,00	546.684,29	26,59	552.656,00	129.872,08	-325,54
Roda de Negócios	66.134,00	0,00	0,00	66.134,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00
Bolsa de Negócios	155.720,00	114.749,53	-35,70	155.720,00	1.249,00	-12367,57	173.350,00	120.259,77	-44,15	173.350,00	2.115,00	-8096,22
Negócios Internacionais	177.644,00	122.774,13	-44,69	177.644,00	1.500,00	-11742,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00
Caravanas e Missões	122.564,00	172.273,73	28,86	122.564,00	94.360,45	-29,89	324.319,00	154.872,64	-109,41	324.319,00	16.992,41	-1808,61
Produção e Comercialização Tecnológica	75.622,00	0,00	0,00	89.622,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00
Capacitação Tecnológica	162.344,00	290.726,15	44,16	187.344,00	3.245,00	-5673,31	294.275,00	264.384,49	-11,31	294.275,00	2.830,00	-10298,41
<b>Gerência de Educação</b>												
Qualidade Total em MP's	108.826,00	135.396,05	19,62	111.826,00	14.336,96	-679,98	201.962,00	117.488,77	-71,90	355.562,00	45.986,44	-673,19
Treinamento Empresarial	436.984,00	634.011,95	47,60	460.984,00	215.277,00	-114,14	765.043,00	883.778,01	13,43	659.042,00	369.503,60	-78,36
SEBRAE Ideal	127.664,00	28.869,25	-342,21	127.664,00	31.570,00	-304,38	52.416,00	42.490,30	-23,36	70.560,00	62.886,00	-12,20
Cultura Empreendedora	109.804,00	37.938,82	-189,42	109.804,00	0	0,00	235.081,00	148.501,60	0,00	235.081,00	0	0,00
Informatize	70.876,00	935,42	-7476,92	90.676,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00
Emprefec	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00	160.160,00	0	0,00	160.160,00	0	0,00
Desenvolvimento do Turismo	163.373,00	84.661,74	-92,97	163.373,00	0	0,00	258.738,00	194.563,96	-32,98	258.738,00	5.135,00	-4938,71

Quadro 4.4 – Avaliação de Custos e Receitas

Os critérios de avaliação deste indicadores são:

- RECEITAS – Quanto mais a tendência for ascendente melhor.
- CUSTOS – Quanto mais a tendência for descendente melhor.

### 4.8.3 Avaliação de Desempenho Técnico-Operacional

O Quadro 4.5 apresenta os dados disponibilizados pelos documentos relatório contábil Gerencial 5 e relação de pessoal, exercício 1997 e 1998. A fórmula de cálculo dos índices está apresentada no apêndice deste trabalho.

DISUP	PERÍODO			
	1997		1998	
DITEC	Produtividade	Economicidade	Produtividade	Economicidade
ÁREA/PRODUTOS	Produtividade	Economicidade	Produtividade	Economicidade
<b>Gerência Informação</b>				
Balcão Sebrae/CDI	1107,8	64,0	1320,2	42,7
Crédito Orientado	64,3	718,6	42	2401,7
Iniciação Empresarial	0,2	18969,4	1,2	9900,1
<b>Gerência de Promoção de Negócios</b>				
Associativismo	3	27317,4	2	48364,9
Feiras	0,5	327625,0	3	91114,0
Roda de Negócios	7	0,0	0	0,0
Bolsa de Negócios	1652	69,5	0	0,0
Negócios Internacionais	2,5	24554,8	0	0,0
Caravanas e Missões	14	12305,3	25	6194,9
Produção e Comercialização Tecnológica	4	0,0	0	0,0
Capacitação Tecnológica	110	2643,0	82	3224,2
<b>Gerência de Educação</b>				
Qualidade Total em MPE's	4,6	5886,8	11,8	1991,3
Treinamento Empresarial	472,8	352,8	463,6	381,3
SEBRAE ideal	2,2	2624,5	0	0,0
Cultura Empreendedora	0,4	18969,4	0	0,0
Informatize	11	85,0	0	0,0
Empretec	0	0,0	0,4	0,0
Desenvolvimento do Turismo	7	12094,5	8	24320,5

Quadro 4.5 – Avaliação de Desempenho Técnico-Operacional

Os critérios de avaliação para estes indicadores são:

**PRODUTIVIDADE** - Quanto mais a tendência for ascendente melhor.

**ECONOMICIDADE** - Quanto mais a tendência for descendente melhor.

#### 4.9 Relatório Final de Avaliação

Representando uma reflexão sobre todo o trabalho desenvolvido, tanto sob o aspecto operacional, que envolveu o desenvolvimento do trabalho no ambiente interno da organização, quanto sob o aspecto dos resultados obtidos. Este relatório propõe-se antes de tudo, não somente consolidar a aplicação do Modelo proposto, como também fornecer subsídios ao corpo gerencial estratégico da Empresa sob estudo, informações críticas que possam ser-lhes úteis num momento de autocrítica e avaliação de modelos de Gestão e estrutura organizacional.

No decorrer da pesquisa, destacaram-se alguns pontos críticos observados pelo autor:

1. A estrutura orçamentária apresentou um alto grau de volaticidade que implicou por sua vez num baixo grau de uniformidade. Esta baixa uniformidade na estrutura orçamentária compromete sensivelmente qualquer modelo de análise de desempenho para um dado intervalo histórico, caso não haja formas alternativas de se ajustar estas alterações efetuadas com a estrutura anterior. No caso específico do SEBRAE não foi detectado nenhuma forma de ajuste de continuidade para a estrutura orçamentária, onde por exemplo, de um exercício para o outro, alguns itens de subprojeto e produto foram extintos, outros foram realocados, outros fundidos e outros diversificados.
2. Um outro ponto a destacar, diz respeito à desatualização da Proposta Orçamentária e o Organograma da Empresa. Que causa certa dificuldade em se correlacionar informações relativas ao que se planeja fazer (Proposta Orçamentária) e a quem compete fazer (Área executante). Existindo assim, uma lacuna que não está descrita no manual de Proposta Orçamentária, que só discrimina informações referentes ao Programa/Projeto/Subprojeto e Produto. Como resultado disto, ora a correlação surge por projeto, ora por subprojeto, ora por produto e ora não surge de forma alguma. Resumindo, não há um padrão de correlação;

3. No Manual de Diretrizes para a elaboração do Plano de Trabalho, destaca-se a preocupação com indicadores de resultados com foco em clientes e a sociedade. Todavia na descrição destes indicadores, definidos como “metas física” na Proposta Orçamentária, e suas respectivas unidades de medida, há uma certa indefinição ou confusão, tamanha a gama de medidas discriminadas no orçamento, para se avaliar o que realmente interessa como resultado a ser apresentado para a sociedade e os clientes. É óbvio que todas as medidas têm seu grau de utilidade, todavia para efeito de análise de desempenho e prestação de contas à sociedade, muitas delas passa a ser irrelevantes;
4. Não foi encontrado em nenhum documento pesquisado, uma definição clara da função estratégica a ser desempenhada por cada área da organização, informação esta essencial para se definir o produto estratégico desta área e se avaliar por conseguinte seu grau de efetividade. Por este motivo, o Modelo adotou critérios estabelecido pelo autor do trabalho para definição do indicador a ser avaliado dentre os vários indicadores apresentados pelas metas física;
5. Houveram vários casos de descontinuidade de informação de um exercício para o outro. Alguns destes devido à questão da volaticidade anteriormente citada, outros porém, aparentemente sem causa definida. O problema da falta de continuidade por falta de registro compromete substancialmente a confiabilidade de qualquer modelo de avaliação de desempenho;
6. O planejamento orçamentário não está diretamente correlacionado ao planejamento estratégico, sua formulação baseia-se fundamentalmente em estimativas de orçamentos anteriores. Por sua vez o planejamento estratégico não encontra-se respaldado por consultas (pesquisas) a seu nicho mercadológico;

7. Alguns indicadores analisados apresentaram disparidades absurdas, caracterizando uma completa falta de controle sobre o item avaliado. As causas destas incoerências precisariam ser estudadas com maior profundidade, o que foge aos propósitos deste trabalho.
8. Através da apresentação gráfica dos indicadores estabelecidos, pode-se visualizar com clareza situações de melhoria e piora por item avaliado. Este importante aspecto, facilita o trabalho de avaliação por parte da alta gerência.



## **CAPÍTULO V**

### **5.1 Generalizações**

Em que pese todas as observações descritas no relatório final de avaliação e demais dificuldades enfrentadas e não mencionadas para a aplicação do Modelo. Seus resultados dão mostra de sua consistência e relevância como ferramenta imprescindível para o exercício do processo de controle em uma organização empresarial, através do suporte à tomada de decisão.

O desenvolvimento desta Dissertação teve como ponto básico a elaboração de um trabalho teórico com a formulação de um Modelo de Análise de Desempenho para uma Organização Empresarial sob uma ótica Microeconômica; e aplicado num estudo de caso no SEBRAE-RO.

O autor desse trabalho participou diretamente em todas as suas etapas, analisando a realidade estrutural e documental da organização (pesquisa-ação), a fim de poder fazer as adaptações necessárias à situação apresentada pelo SEBRAE-RO.

O Modelo portanto, não têm a pretensão de estabelecer um parâmetro genérico para aplicação em outras organizações, por relevar as condições intrínsecas de cada Empresa, seja em seu campo de atuação, seja em sua estrutura de gestão. Assim, as observações e análises obtidas neste trabalho restringem-se exclusivamente à organização estudada.

### **5.2 Conclusões**

Por seu conteúdo teórico e prático, algumas conclusões podem ser obtidas do presente trabalho.

### 5.2.1 Da Metodologia Proposta

Conclui-se que:

- Pode ser aplicado a qualquer organização empresarial, bastando para tanto, apenas adaptá-lo ao contexto organizacional sob estudo;
- É flexível, permitindo a perfeita adaptação aos propósitos estratégicos definidos pelo corpo diretor da organização;
- Gera informações que contribuem para a tomada de decisão estratégica nas organizações;
- Fornece resultados quantificáveis para cada item avaliado, sendo:
  1. Um índice de desvio orçamentário que reflete o grau de precisão no planejamento orçamentário;
  2. Um indicador de execução orçamentária que expressa o comportamento dos custos e receitas ao longo de um período de análise;
  3. Um indicador de desempenho técnico-operacional que fornece indicadores de produtividade por funcionário e dispêndio por produto.

O Modelo proposto portanto, tem critérios e objetivos bem definidos, para um arcabouço teórico simples e lógico, porém de um conteúdo prático bastante criativo na medida em que busca integrar a teoria acadêmica à realidade objetiva da organização, tanto no que se refere à estrutura quanto à cultura vigente.

### **5.2.2 Da Aplicação Prática do Modelo**

Conclui-se que:

- A aplicação do modelo poderia ser enriquecida com a participação de cada gerente de nível tático ou responsável pela linha de produto estabelecidos, quando se buscava definir claramente as funções estratégicas de cada órgão para se alinhar aos objetivos propostos, bem como seus produtos finais;
- Quase todas os itens avaliados apresentaram continuidade e uniformidade nos dados coletados, apesar de alguns deste apresentar valores incoerentes ou absurdos do ponto de vista administrativo;
- Os resultados obtidos propiciaram à alta gerência, um perfil do seu desempenho operacional como um todo para o período sob análise;
- A colaboração da alta gerência e de alguns funcionários foram decisivos para a confecção do trabalho.

Disto resulta que a aplicação prática do Modelo pode ser ainda aprimorada, não obstante, sua viabilidade e utilidade estão constatados.

### **5.2.3 Advertência para a Aplicação do Modelo**

Com vistas ao sucesso da aplicação prática do Modelo proposto, vale atentar para os seguintes aspectos:

- A metodologia deve ser ajustada para cada organização;

- É fundamental o comprometimento de todo o corpo gerencial da Empresa na facilitação e adequação do Modelo;
- O sucesso do Modelo como ferramenta de auxílio à tomada de decisão gerencial está intimamente ligado à correta definição da estrutura organizacional, suas funções estratégicas específicas por área e seus respectivos produtos finais. A correta definição será aquela que estrategicamente possibilite a organização uma melhor colocação competitiva no mercado.

### **5.3 Alcance dos Objetivos Gerais e Específicos**

Considerando a construção de todos os indicadores segundo às premissas e pressupostos teóricos do Modelo, e sua adequação às perspectivas de análise manifestadas pela gerência do SEBRAE-RO, pode-se concluir que os objetivos foram atingidos a partir do momento em que se estabeleceu os indicadores e se constatou, concomitantemente, as deficiências apresentadas pela organização quanto ao controle de determinados processos, estes por sua vez, corroborados pela Diretoria Administrativo-Financeira da Empresa.

### **5.4 Sugestões para Trabalhos Futuros**

Como sugestão à aplicabilidade do modelo pode-se destacar:

- Avaliar o impacto de programas de Gestão Empresarial sobre o desempenho operacional da organização;
- Avaliar a viabilidade de atividades e ações internas adotadas a partir de sua contribuição para a melhoria dos resultados dos indicadores de desempenho;

- Expandir sua aplicação em outras organizações empresariais de diferentes setores;
- Criar outros indicadores para atender aos outros níveis hierárquicos;
- Elaborar um trabalho de pesquisa junto ao conjunto de organizações empresariais que apresentem as mesmas características estruturais e/ou atuem no mesmo segmento mercadológico, de modo a se estabelecer um parâmetro médio de comparação das oscilações desses indicadores de desempenho para determinado nicho de mercado. Possibilitando assim, que a organização empresarial obtenha também um referencial de desempenho relativo.

Estas recomendações se propõem à ampliação do enfoque dado ao Modelo, de modo a permitir um melhor e maior usufruto de seus resultados apresentados.

## APÊNDICE

### Cálculo do Índice de Desempenho Orçamentário

O Desvio na Execução Orçamentária entre o orçado e o realizado é dado pela fórmula:

- Para os Custos

$$D_c = 100 - \left( \frac{C_R}{C_O} \times 100 \right)$$

Dados:

$D_c \Rightarrow$  Desvio nos Custos em %;

$C_R \Rightarrow$  Custos Realizados;

$C_O \Rightarrow$  Custos Orçados.

- Para as Receitas

$$D_R = 100 - \left( \frac{R_R}{R_O} \times 100 \right)$$

Dados:

$D_R \Rightarrow$  Desvio nas Receitas em %;

$R_R \Rightarrow$  Receita Realizada;

$R_O \Rightarrow$  Receita Orçada.

## Cálculo do Indicador de Desempenho Técnico-Operacional

- indicador de produtividade é dado pela fórmula:

$$P_{FH} = \frac{Q_P}{Q_{MDO}}$$

Dados:

$P_{FH}$  ⇒ Produtividade por Fator Humano;

$Q_P$  ⇒ Quantidade de Produto produzida;

$Q_{MDO}$  ⇒ Quantidade de mão-de-obra envolvida na produção.

- O indicador de Economicidade é dado pela fórmula:

$$E_P = \frac{Q_{RD}}{Q_P}$$

Dados:

$E_P$  ⇒ Economicidade por Produto produzido;

$Q_{RD}$  ⇒ Quantidade de Recursos Dispendidos na produção;

$Q_P$  ⇒ Quantidade de Produto produzida.

## **Questões Estratégicas para uma Organização Empresarial**

### **I Da Empresa**

- 1.1 Quem é a Empresa (Histórico/Organograma)?
- 1.2 Qual é a sua Missão (A sua real Função Estratégica)?
- 1.3 Qual é o negócio da Empresa?
- 1.4 Qual é a sua perspectiva de sucesso (Visão)?
- 1.5 Que atitudes o levará à sua perspectiva de sucesso (Políticas)?

### **II Do AMBIENTE**

- 2.1 Em que contexto está inserida (Nicho Mercadológico)?
- 2.2 Quais as suas principais adversidades (ameaças) e como sobrepujá-las (políticas)?
- 2.3 Quais as suas reais possibilidades de sucesso (oportunidades)?
- 2.4 Quais as suas virtudes (pontos fortes) e como potencializá-lo?
- 2.5 Quais seus defeitos(pontos fracos) e como corrigi-los ou atenuá-los?
- 2.6 Qual o mecanismo de monitoramento do ambiente (diagnóstico e prospecção de mercado)?
- 2.7 Qual o mecanismo de avaliação do grau de satisfação do mercado (Qualidade percebida) e como implementá-lo?

### **III Do PRODUTO**

- 3.1 Qual é o seu produto (portfólio)?
- 3.2 Qual o seu diferencial competitivo?

### **IV Dos OBJETIVOS**

- 4.1 Quais suas metas imediatas ou prioritárias e como operacionalizá-las (objetivos imediatos)?
- 4.2 Quais suas metas de médio e longo prazo e como operacionalizá-las (objetivos a médio prazo)?

### **V Dos RESULTADOS**

- 5.1 Qual o mecanismo de avaliação de desempenho (avaliação de resultados)?

### **VI Do CONTROLE**

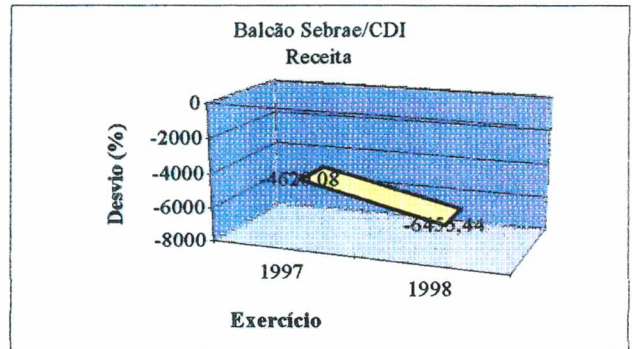
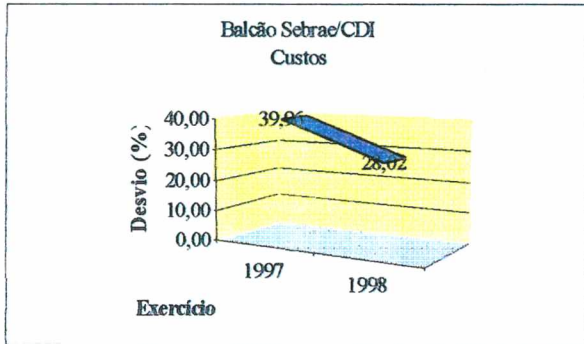
- 6.1 Qual o mecanismo de ajuste e como operá-lo (controle)?



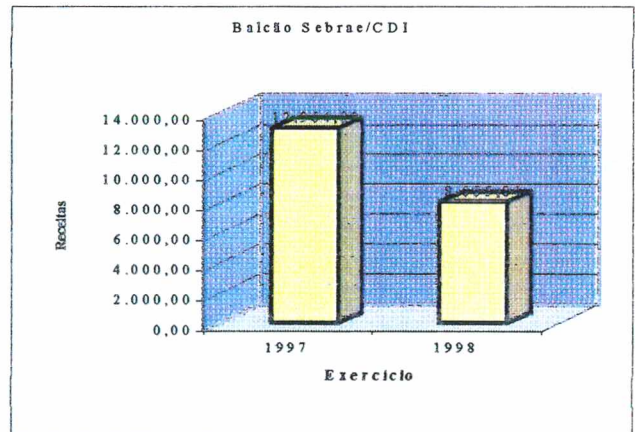
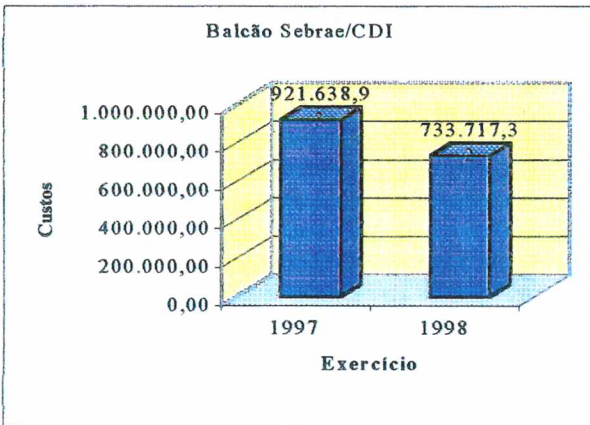
**ANEXOS**  
**GRÁFICOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR PRODUTO**

• **BALCÃO SEBRAE**

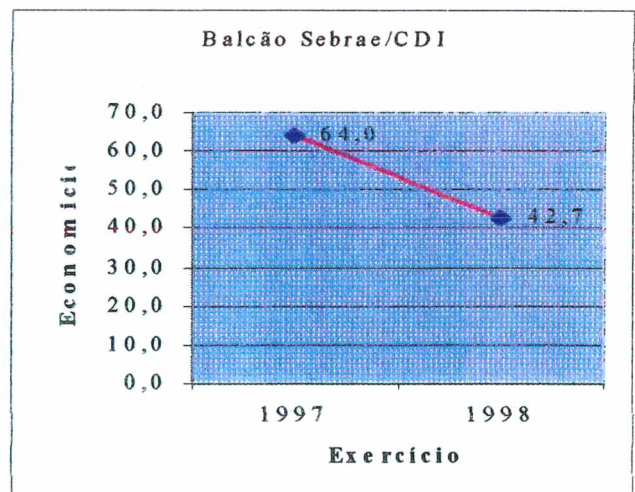
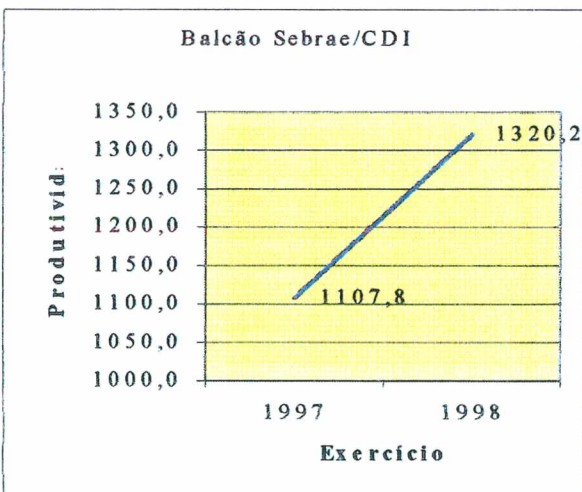
**1. Indicador de Desempenho Orçamentário;**



**2. Indicador de Desempenho de Custos e Receitas;**

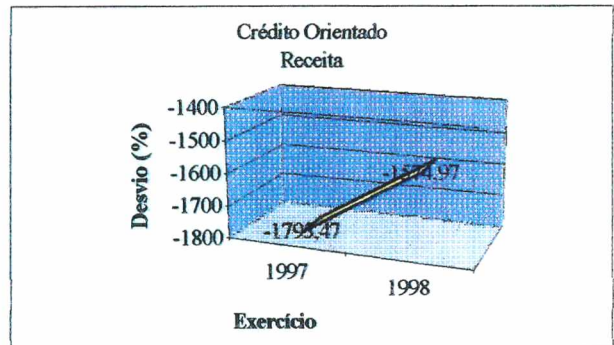
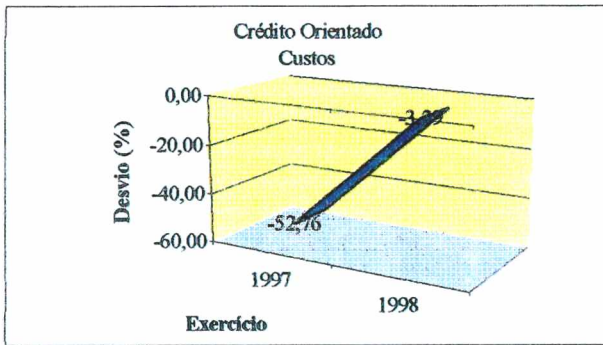


**3. Indicador de Desempenho Técnico-Operacional;**

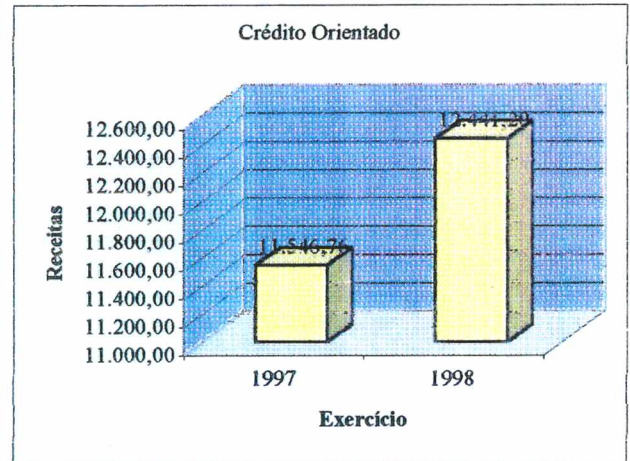
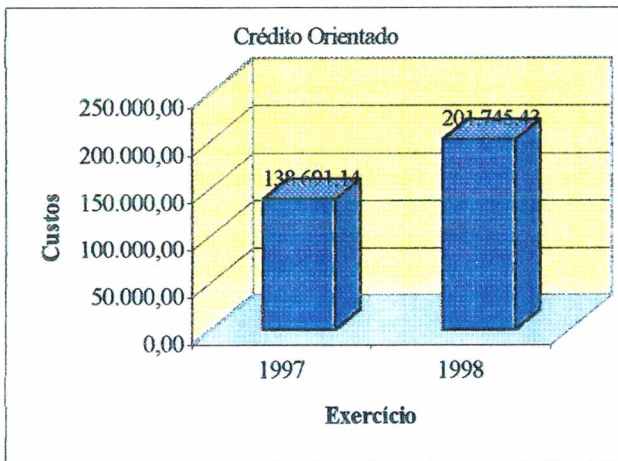


• **CRÉDITO ORIENTADO**

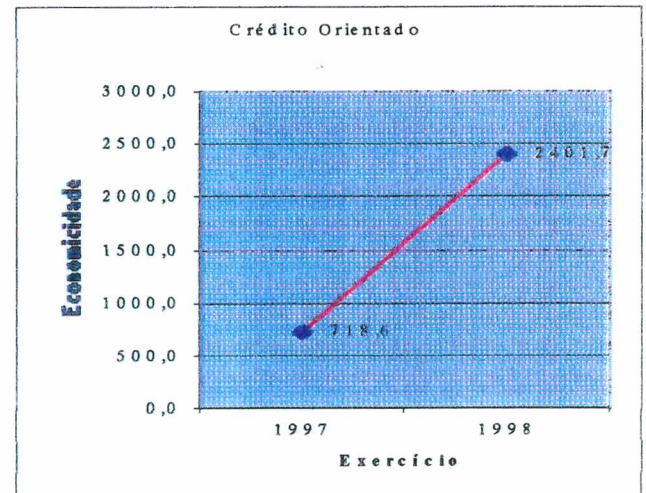
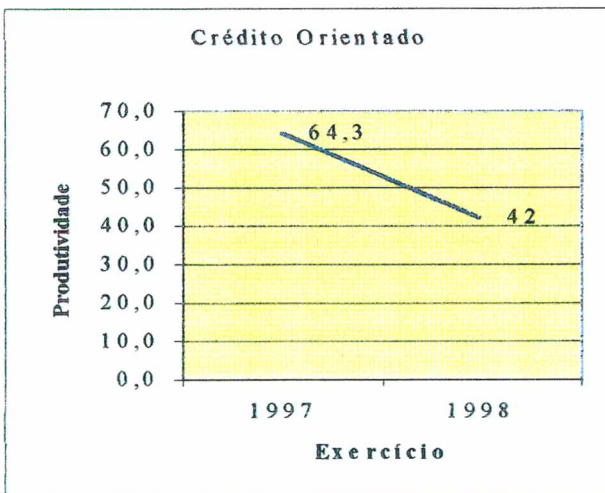
**1. Indicador de Desempenho Orçamentário;**



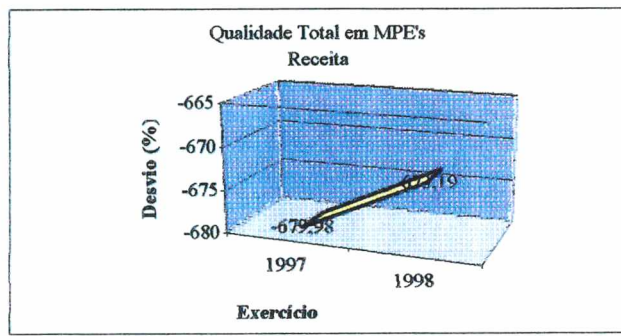
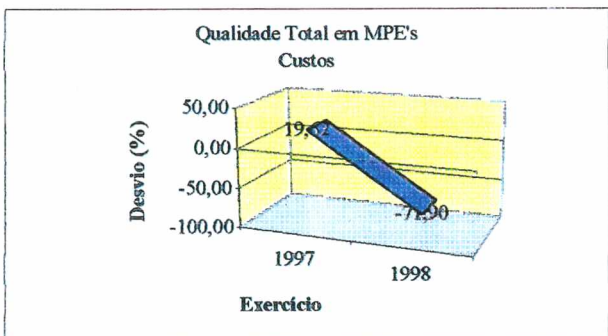
**2. Indicador de Desempenho de Custos e Receitas;**



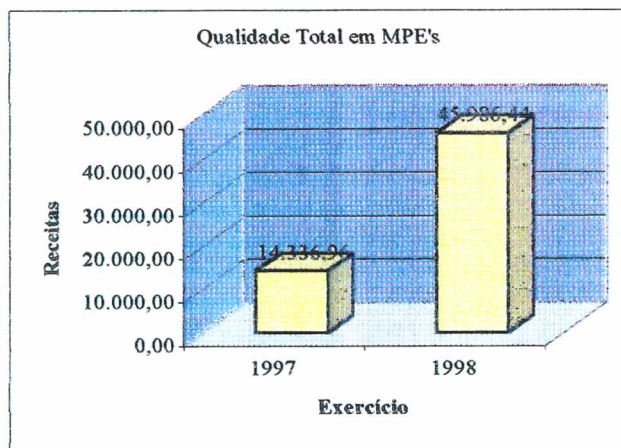
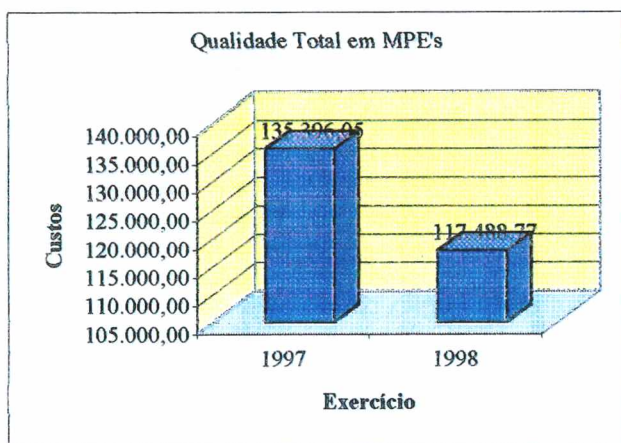
**3. Indicador de Desempenho Técnico-Operacional;**



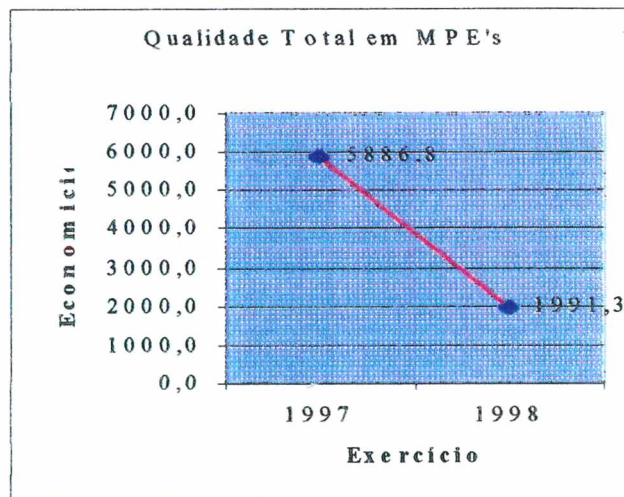
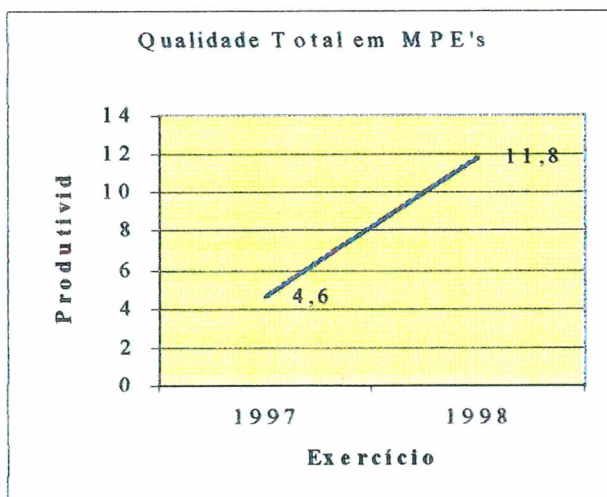
• **QUALIDADE TOTAL NAS MPE'S**  
**1. Indicador de Desempenho Orçamentário;**



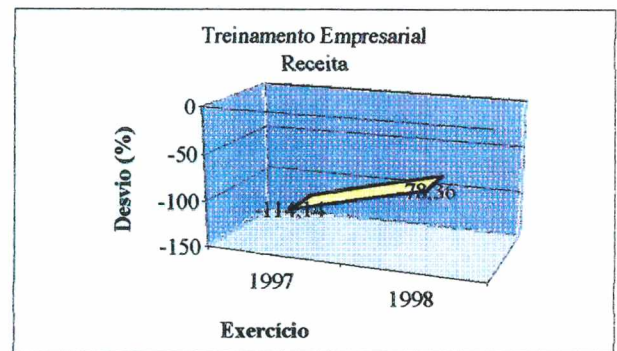
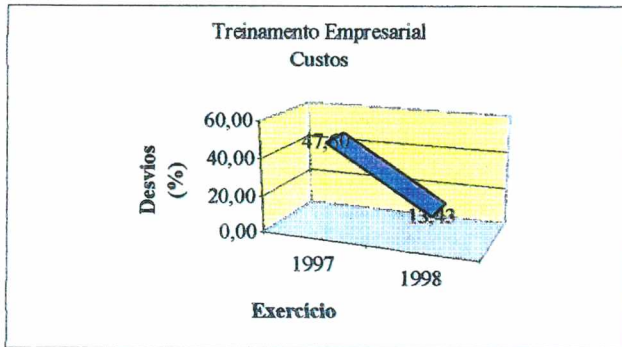
**2. Indicador de Desempenho de Custos e Receitas;**



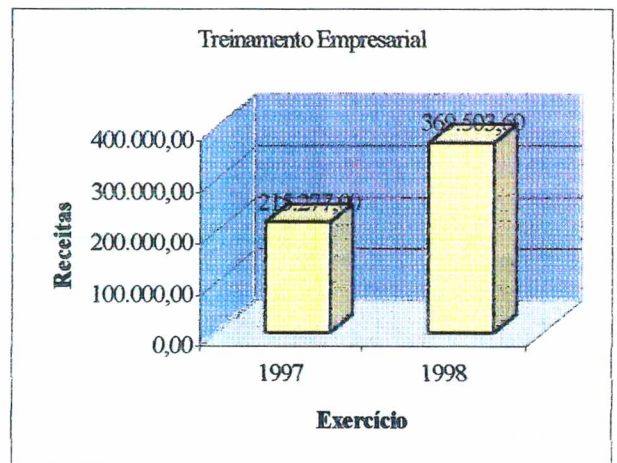
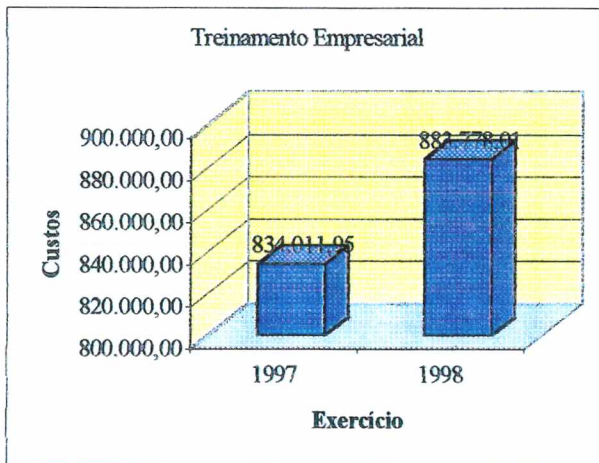
**3. Indicador de Desempenho Técnico-Operacional;**



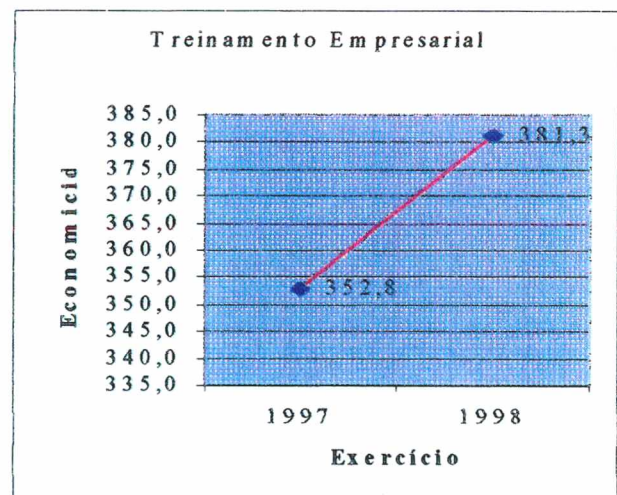
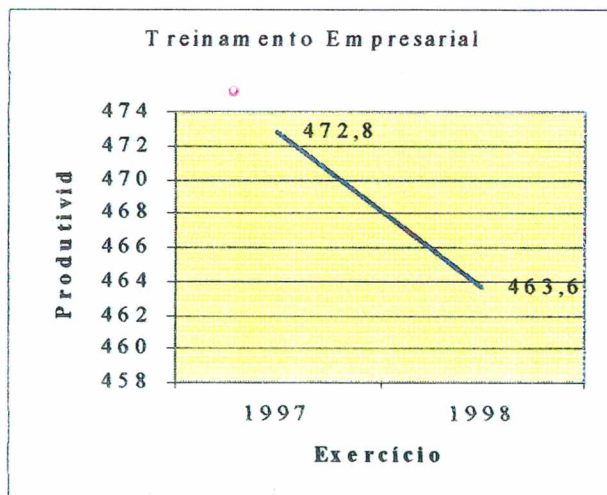
**• TREINAMENTO EMPRESARIAL**  
**1. Indicador de Desempenho Orçamentário;**



**2. Indicador de Desempenho de Custos e Receitas;**

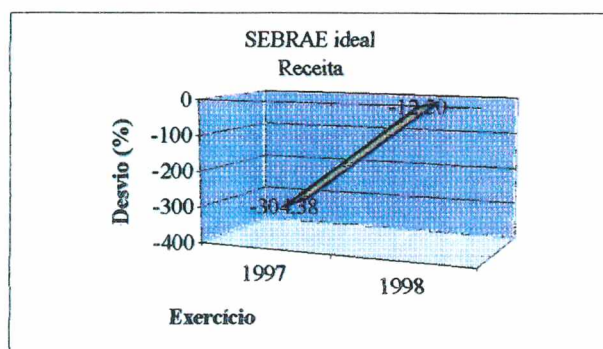
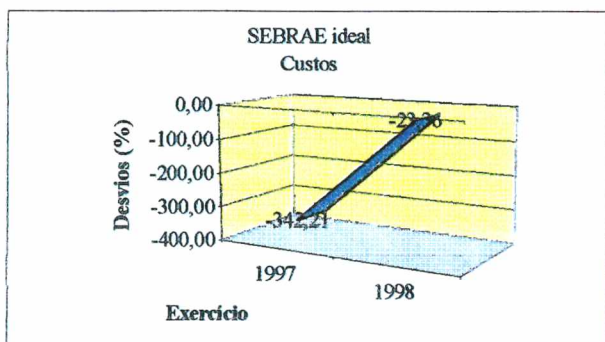


**3. Indicador de Desempenho Técnico-Operacional;**

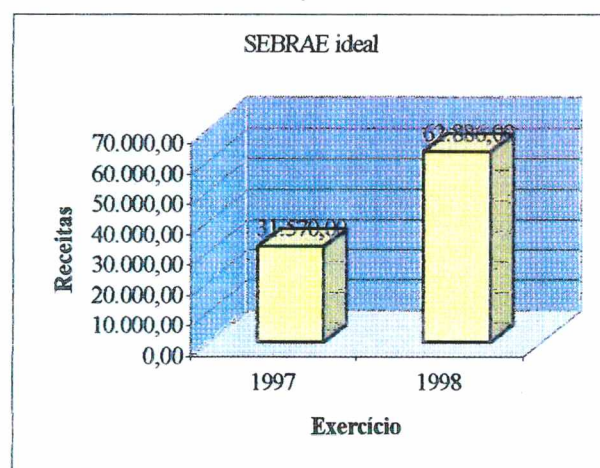
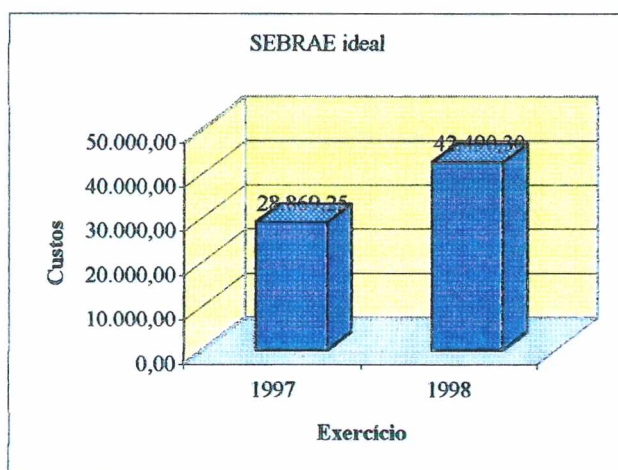


- **SEBRAE IDEAL**

- 1. **Indicador de Desempenho Orçamentário;**

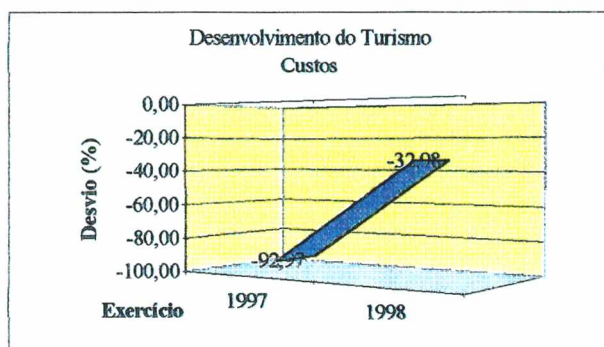


- 2. **Indicador de Desempenho de Custos e Receitas;**



- 3. **Indicador de Desempenho Técnico-Operacional;**

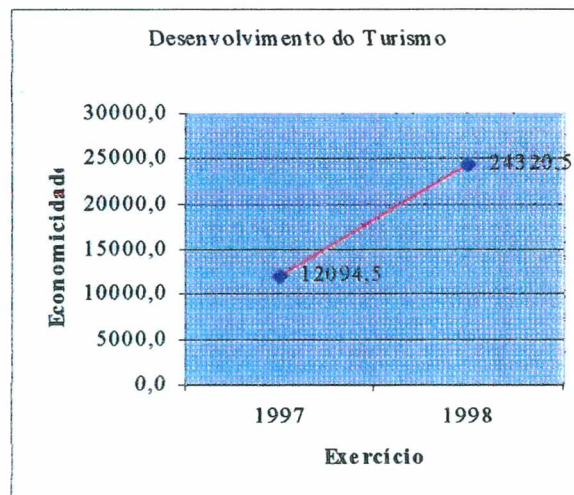
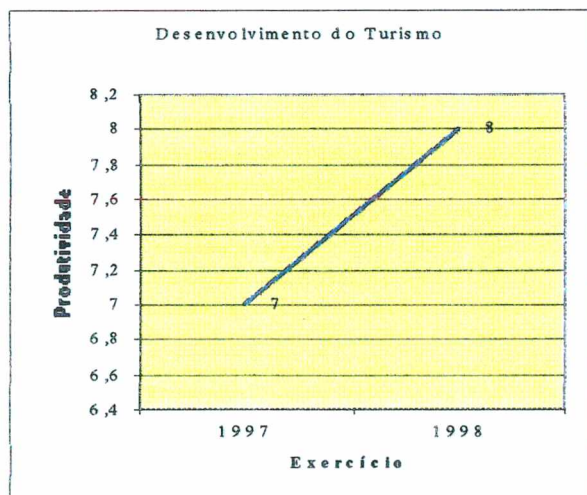
• **DESENVOLVIMENTO DO TURISMO**  
**1. Indicador de Desempenho Orçamentário;**



**2. Indicador de Desempenho de Custos e Receitas;**

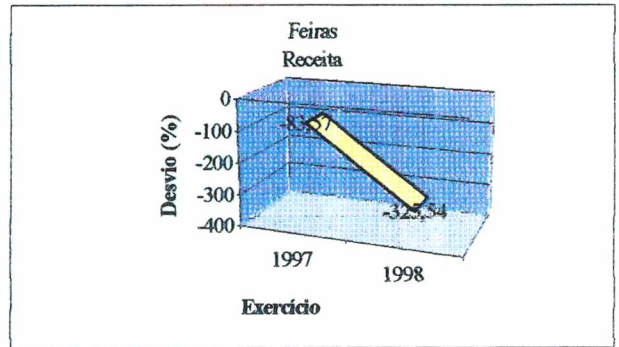
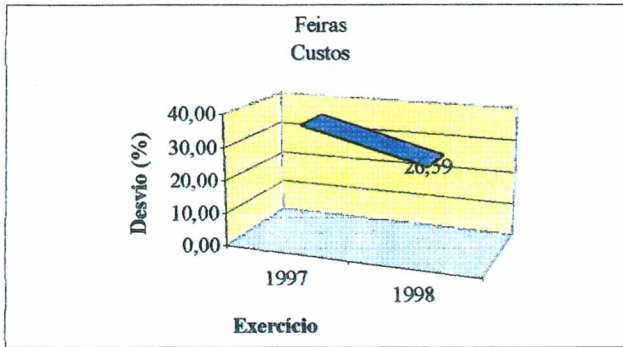


**3. Indicador de Desempenho Técnico-Operacional;**

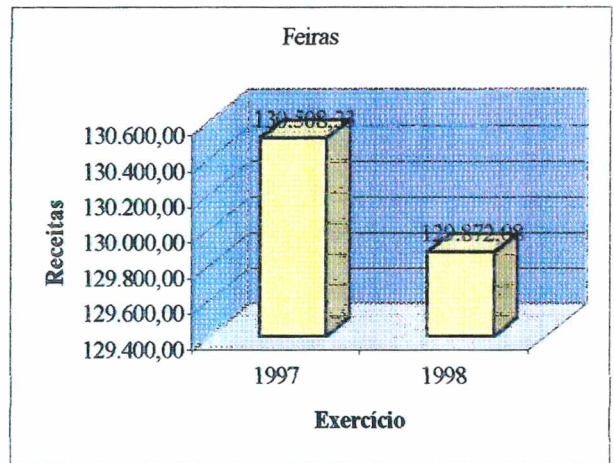
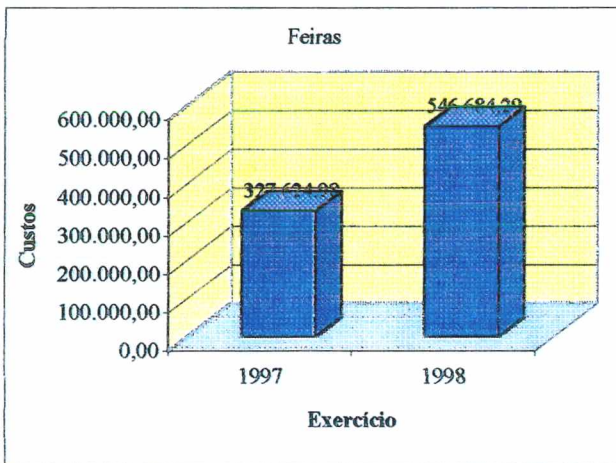


• FEIRAS

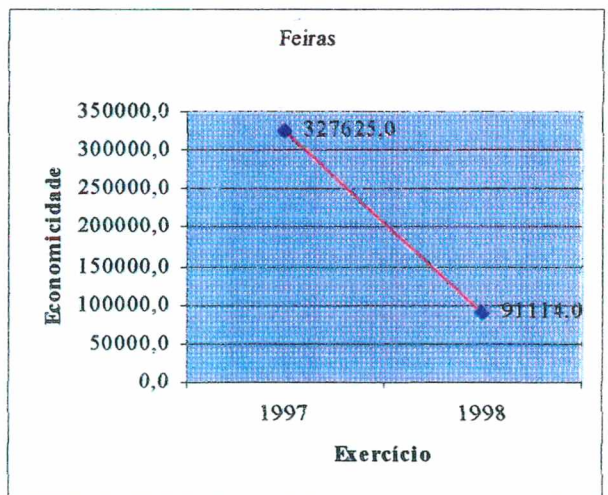
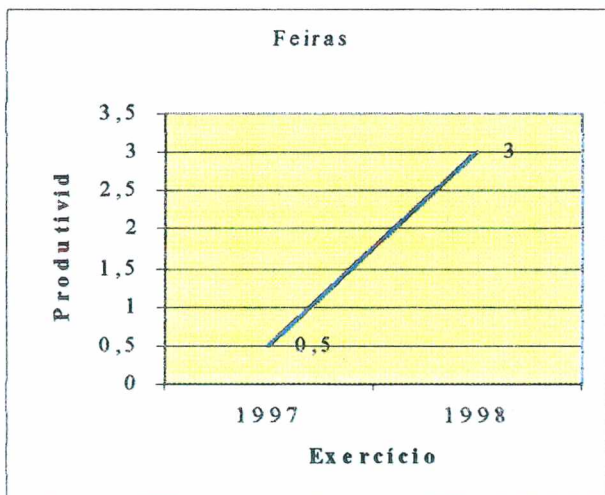
1. Indicador de Desempenho Orçamentário;



2. Indicador de Desempenho de Custos e Receitas;

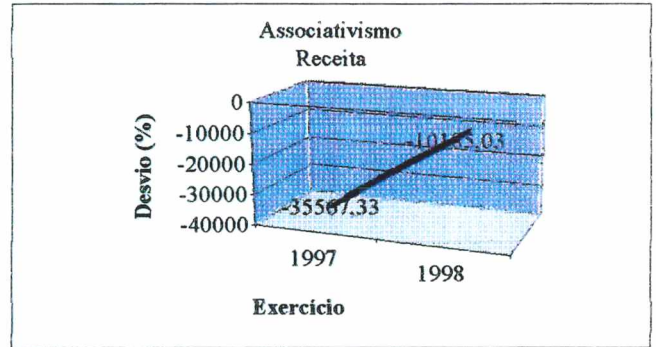
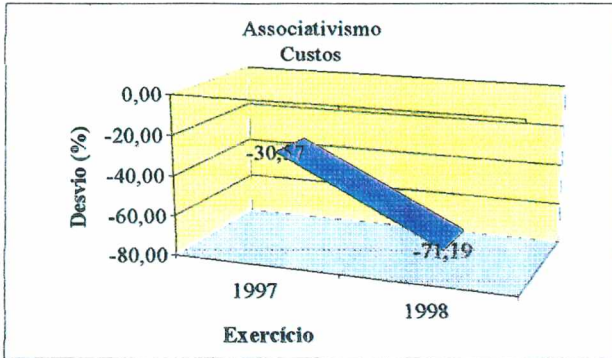


3. Indicador de Desempenho Técnico-Operacional;

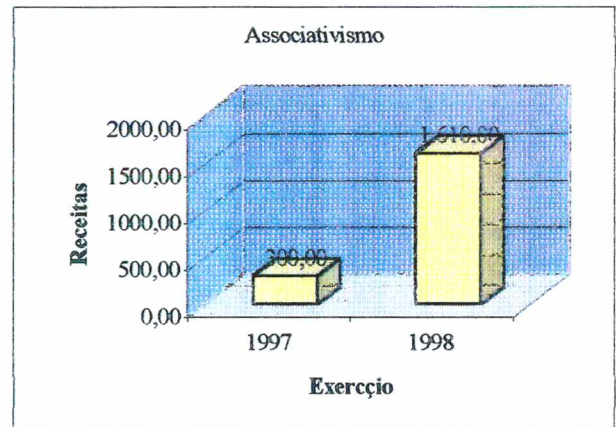
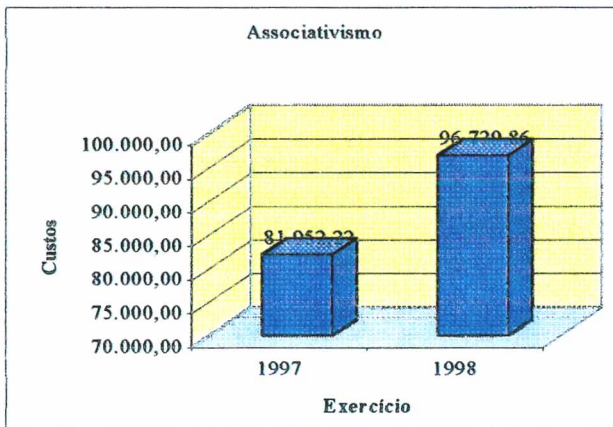


• ASSOCIATIVISMO

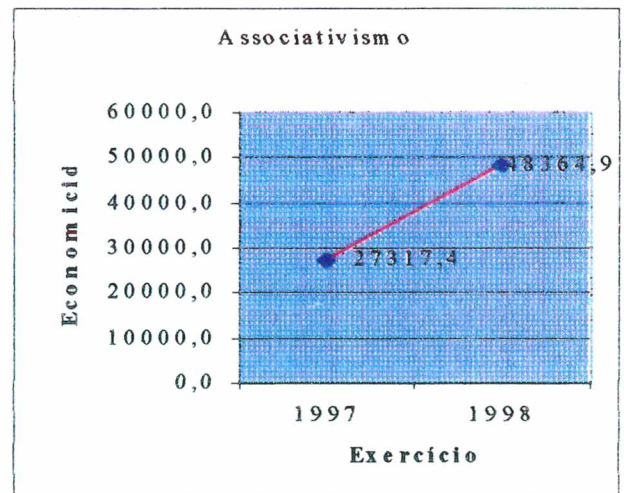
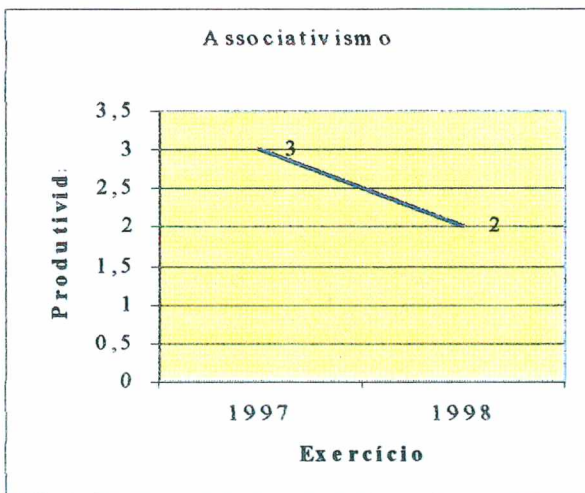
1. Indicador de Desempenho Orçamentário;



2. Indicador de Desempenho de Custos e Receitas;



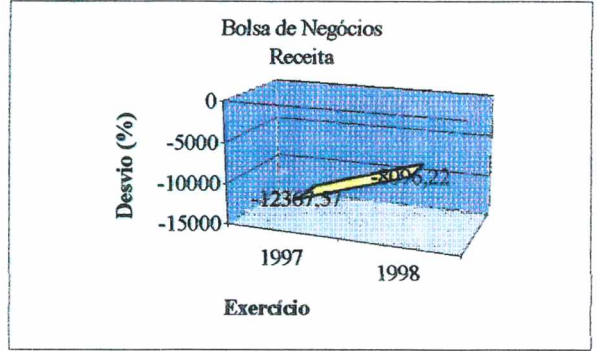
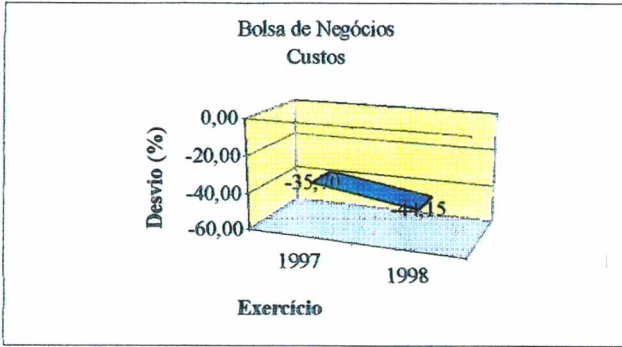
3. Indicador de Desempenho Técnico-Operacional;



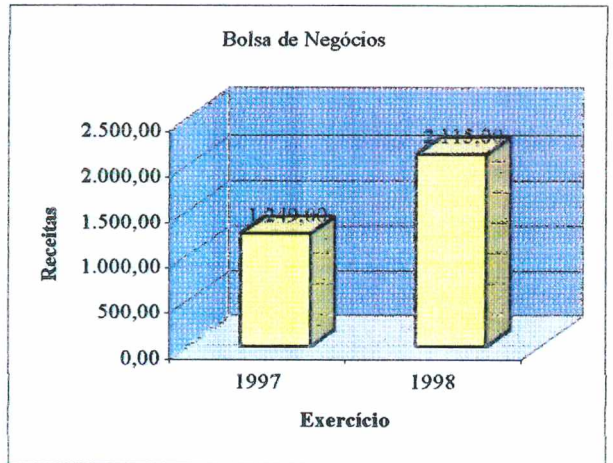
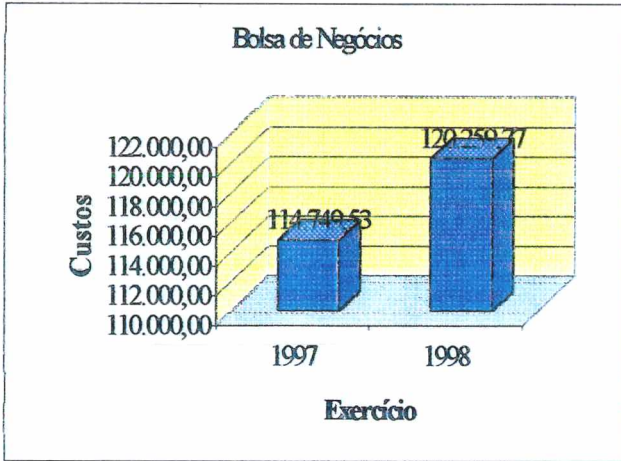


• **BOLSA DE NEGÓCIOS**

**1. Indicador de Desempenho Orçamentário;**



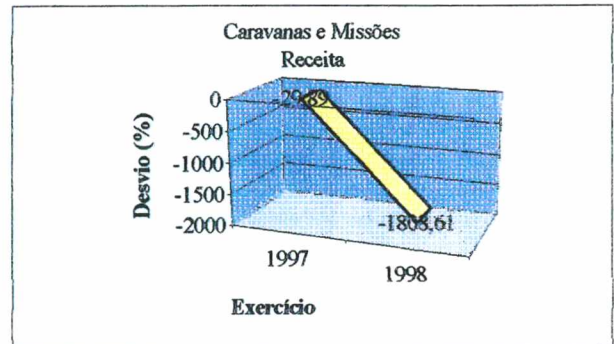
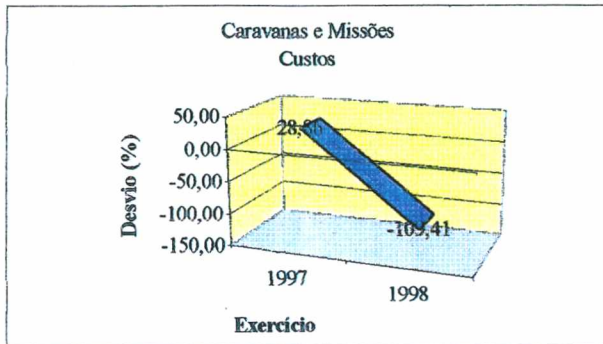
**2. Indicador de Desempenho de Custos e Receitas;**



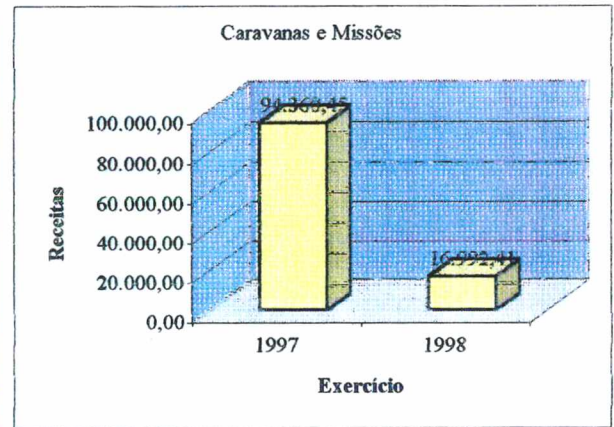
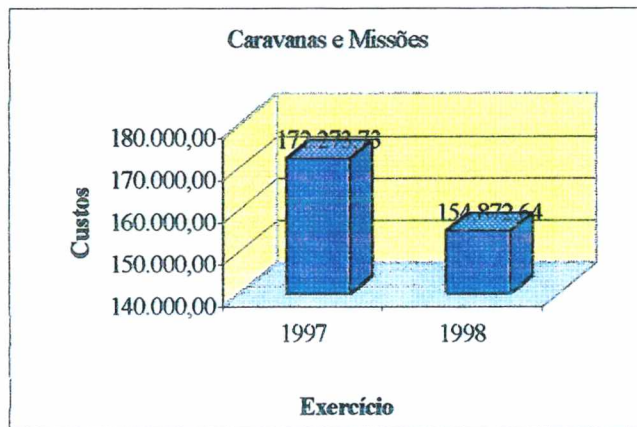
**3. Indicador de Desempenho Técnico-Operacional;**

• CARAVANAS E MISSÕES

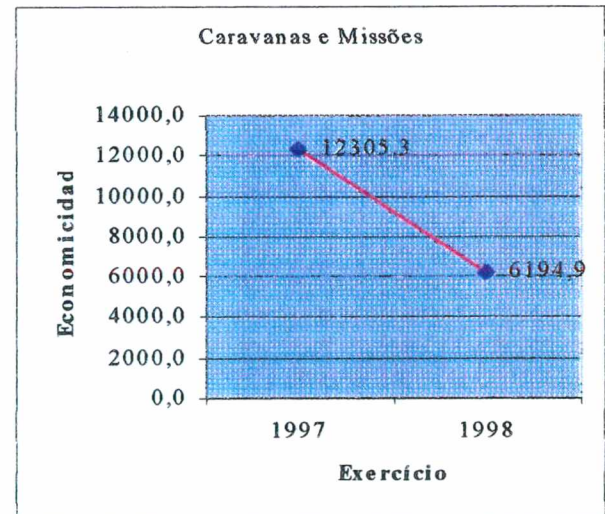
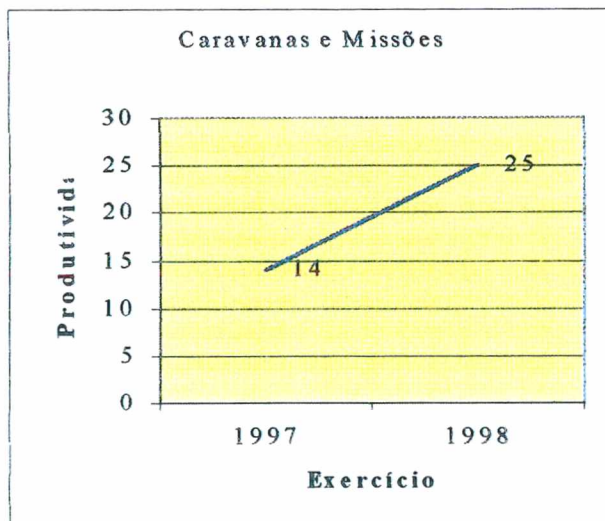
1. Indicador de Desempenho Orçamentário;



2. Indicador de Desempenho de Custos e Receitas;

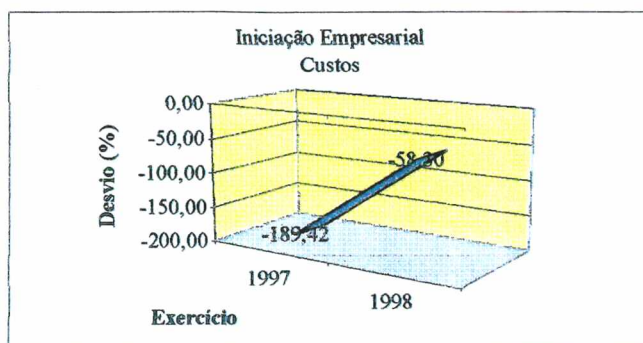


3. Indicador de Desempenho Técnico-Operacional;

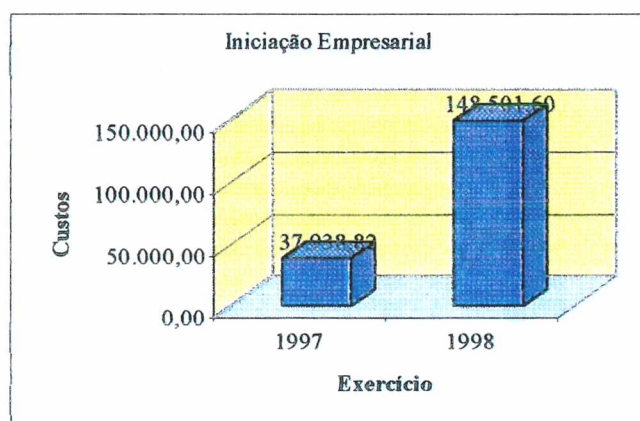


## • INICIAÇÃO EMPRESARIAL

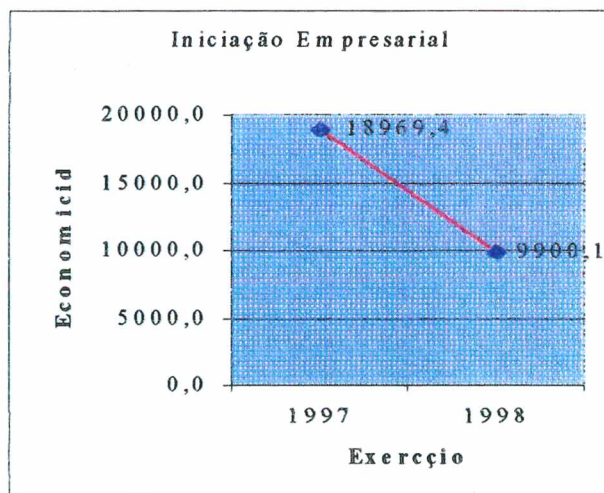
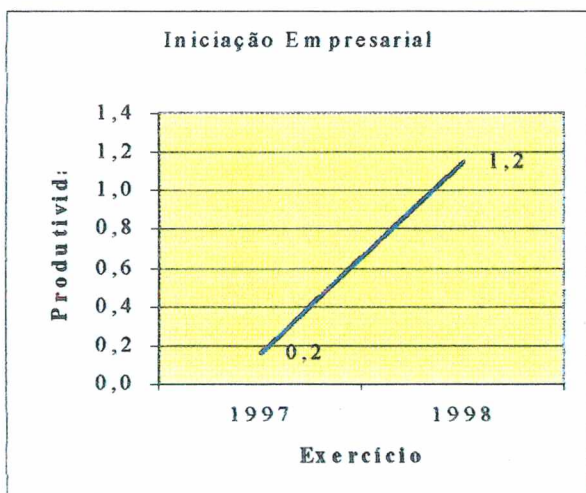
### 1. Indicador de Desempenho Orçamentário;



### 2. Indicador de Desempenho de Custos e Receitas;

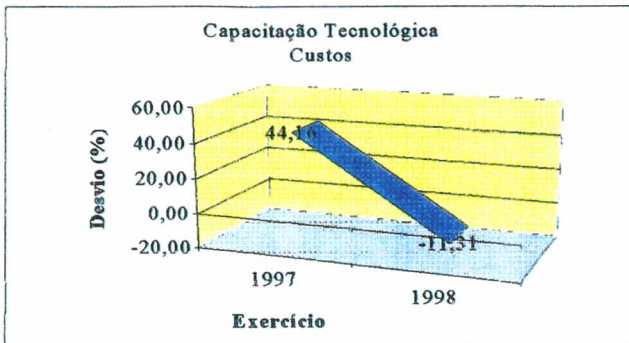


### 3. Indicador de Desempenho Técnico-Operacional;

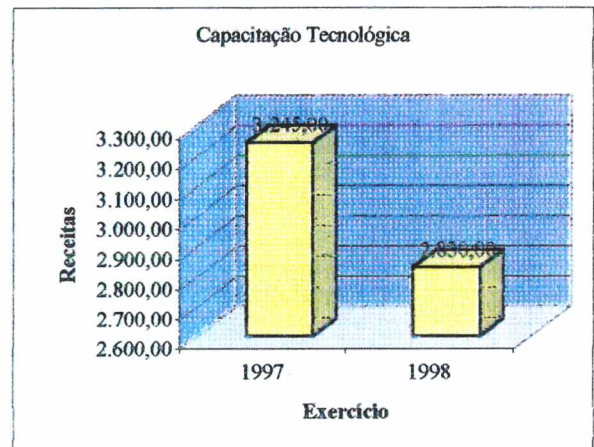
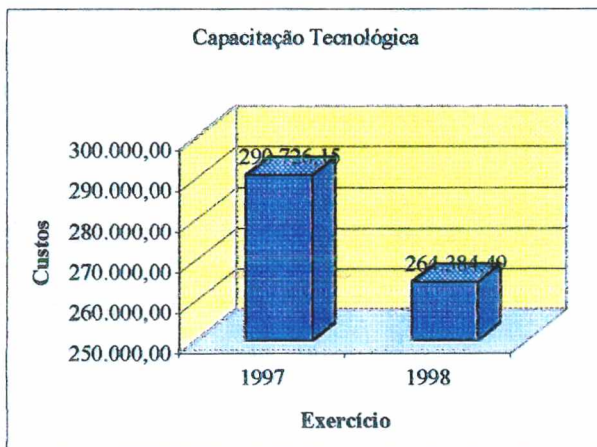


## • CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA

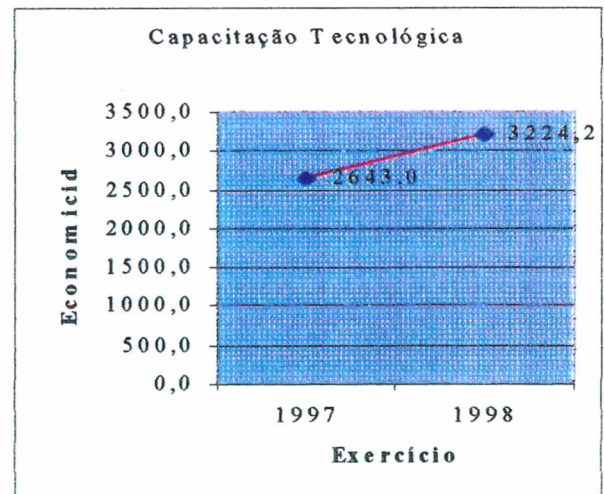
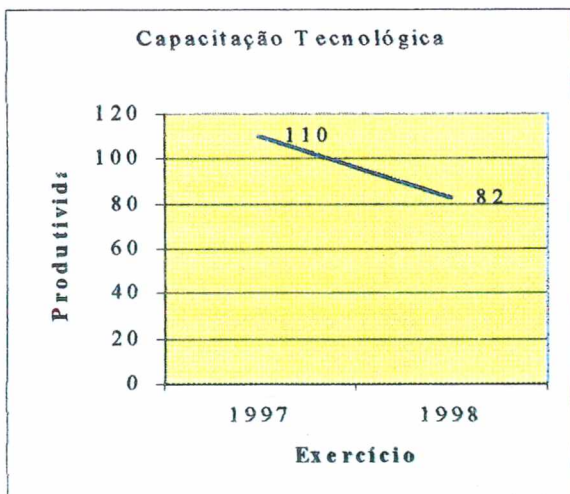
### 1. Indicador de Desempenho Orçamentário;



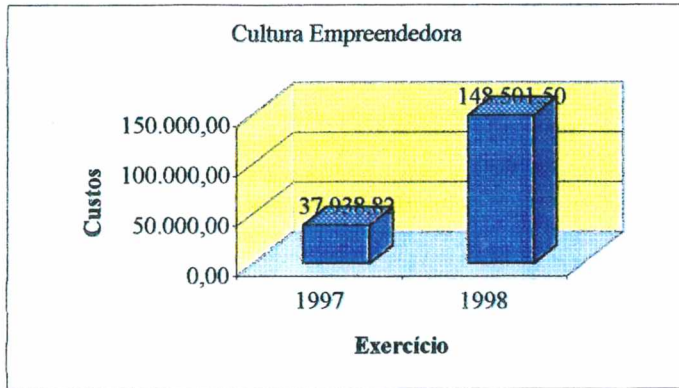
### 2. Indicador de Desempenho de Custos e Receitas;



### 3. Indicador de Desempenho Técnico-Operacional;



- **CULTURA EMPREENDEDORA**  
**2. Indicador de Desempenho de Custos e Receitas;**



## BIBLIOGRAFIA:

1. ARGYRIS, C. *Knowledge for action*. San Francisco: Jossey-bass, 1993
2. BROWN, M. G. *Customer Satisfaction Measurement Mistakes*
3. CAMPOS, José Antônio. *Cenário Balanceado (Balanced Scorecard)*, São Paulo. Ed. Aquariana: 1998.
4. CESAR, M. *Six Axioms for Successful Performance Measurement in the Public Sector*. Deloitte & Touche
5. COKINS, G. *Activity-Based Performance Measurement*
6. COLLINS, J. & Porras, J. *Built to last*. New York: HarperBusiness, 1994.
7. CORRÊA, Henrique & GIANESI, Irineu G.N. *Just-in-time, MRPII e OPT: um enfoque estratégico*. São Paulo: Atlas. 1993.
8. FREEDBERG, E. *Activation: the core competence*. Toronto: Harperbusiness, 1997.
9. GROVE, A. *Only the paranoid survive*. New York: Doubleday, 1996.
10. HILL, T. *Manufacturing strategy: text and cases*. Homewood: Inwin, 1989.
11. KANTEP, R. M. *Innovation*. New York: BusinessMaster, 1997
12. KAPLAN, R. & Norton, P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, Jan/Feb, 1996
13. KAPLAN, R. & Norton, P. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, jan/feb, 1992
14. KAPLAN, R. & Norton, P. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review, sep/oct 1993.
15. KAPLAN, R. & Norton, P. *The balanced scorecard: translating strategy in action*. Boston: HBP, 1996,

16. KNIGHT, J. *Value-based management*. New York: McGraw-Hill, 1997.
17. KOTTER, J. *Leading change*. Boston: HBP, 1996.
18. LOW, J. & Siesfeld, T. *Measures That Matter: Non-Financial Performance*
19. Manual da Qualidade do SEBRAE-RO.
20. MOREIRA, D.A. *Medida da Produtividade em Atividades de Serviços: Alguns Problemas e Soluções*. São Paulo: FEA/USP, 1992.
21. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Sistemas, organização e métodos*. – 8. Ed. – São Paulo: Edit. Atlas, 1997.
22. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Sistemas de Informações Gerenciais*. – 5. Ed. – São Paulo: Edit. Atlas, 1998.
23. PASSOS, Carlos Roberto Martins. *Princípios de Economia*. – São Paulo: Edit. Pioneira, 1998.
24. POLLARD, D. & Buckle, R. *Multi-Level Balanced Scorecards: Aligning Performance Measurement for Individuals, Teams, Business Units and Whole Organizations*. Ernst & Young Canada
25. RIANI, Flávio, *Economia: Princípios básicos e introdução à Microeconomia*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1998.
26. ROSS, G. *Measurement: Focusing Employee Performance for Alignment*. Alexander & Alexander Inc.
27. SCHIEMANN, W. A. & John H. L. *Seven Greatest Myths of Measurement*.
28. SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 20 ed. São Paulo, Cortez, 1996.
29. SILVA, Jair Cândido da. *Manual de execução orçamentária e contabilidade pública*. – Brasília: Edit. Brasília Jurídica, 1997.

30. SLACK, Nigel et. Al.. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
31. XIMENES, Fernando B. *Reportagem de Capa da Revista Info Exame*. Edição Maio/98.
32. TIPPING, M. & Buxton, C. *Building A Performance Measurement System That Works*. Metrics Strategies, 1996.
33. YOUNG, R. *Measure What Really Matters*. A.T. Kearney Ltd