

**JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK**

**MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL COM BASE EM  
UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis, SC.  
2007

**JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK**

**MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL COM BASE EM UM  
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de DOUTOR em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.**

**Florianópolis, 12 de dezembro de 2007.**

**Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.**

Coordenador do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção / UFSC

**BANCA EXAMINADORA:**

**Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr**

Presidente

Universidade Federal de Santa Catarina

**Prof. Janis Elisa Ruppenthal, Dr.**

Universidade Federal de Santa Maria

**Prof. João HÉlvio Righi de Oliveira, Dr.**

Universidade Federal de Santa Maria

**Prof. Jovane Medina Azevedo, Dr.**

Universidade do Estado de Santa Catarina

**Prof. Pedro José Von Meckeln, Dr.**

Universidade Federal de Santa Catarina

**ORIENTADOR: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.**

Universidade Federal de Santa Catarina

***Aos meus queridos Pais,  
Célia e Francisco, meu eterno reconhecimento.***

***À Ana Cláudia, minha esposa e aliada nos caminhos da vida,  
pelo apoio, compreensão, paciência e incentivo.***

***Ao Matheus e a Juliana,  
minhas inspirações de vida.***

***Aos meus irmãos,  
Ana Paula e Marcus.***

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Departamento de Engenharia da Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Agradeço ao Professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana  
pela orientação no desenvolvimento da presente tese.

Agradeço também aos professores  
Bruno Hartmut Kopittke,  
Janis Elisa Ruppenthal e  
João Hélio Righi de Oliveira,  
membros da banca de qualificação,  
pelas preciosas dicas para o  
encaminhamento final da tese.

Agradeço novamente de forma especial  
ao Professor e Amigo Bruno Hartmut Kopittke,  
pela disposição e confiança, pelos  
ensinamentos e pela pertinência das suas observações.

Agradeço às empresas que  
permitiram que este estudo fosse realizado.

## RESUMO

SILUK, Julio Cezar M. **Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho**. 2007. 176p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – UFSC. Florianópolis.

Na gestão organizacional, a avaliação de desempenho tem sido considerada como um dos principais subsídios para tomada de decisão. No entanto, em algumas organizações existem unidades que não contribuem para o desempenho global, causando uma dificuldade em transpor metas da organização para metas individuais, que acolham às especificidades do ambiente, quanto às potencialidades de cada unidade. Isso faz com que se possa realizar a gestão dos desempenhos individuais, alocando-se recursos e flexibilizando metas individuais, permitindo o êxito entre as unidades e o efetivo desempenho da organização. Nesse sentido, o objetivo desta tese é propor o desenvolvimento e a implantação de um modelo de gestão em uma organização, com ênfase na avaliação de desempenho, visando o seu desempenho geral, em nível individual. Para se atingir o objetivo, realizou-se um estudo de caso, com abordagem predominantemente qualitativa. O modelo proposto é composto de sete fases. Decorrente da análise dos resultados, a conclusão acerca do problema estudado, permite afirmar que o modelo de gestão organizacional proposto apresenta potencial para avaliação e acompanhamento do desempenho organizacional e individual, demonstrando, por meio do desenvolvimento de cada fase, como realizar sua implantação.

**Palavras-chave:** Gestão de empresas. Avaliação organizacional. Indicadores de desempenho.

## ABSTRACT

SILUK, Julio Cezar M. **Model in an organization, emphasizing the performance evaluation.** 2007. 176p. Thesis (Ph.D. in Engineering of Production) – Post Graduate Program in Engineering of Production – UFSC. Florianópolis.

In organizational management, the performance evaluation has been considered as one of the most important information for decision-making. Nevertheless, in some organizations there are units that don't contribute for the global performance, causing difficulty to transpose organizational goal to individual goals, which admit the environment specificities, concerning each unit potentialities. That makes possible to accomplish the individual performances management, allocating resources and making individual goals flexible, allowing success among units and the satisfactory organization performance. Therein, this thesis intent is to propose the development and implantation of a management model in an organization, emphasizing the performance evaluation, aiming its general performance, on an individual level. To reach the intent, it was executed a case study, with a predominantly qualitative approach. The proposed model is composed of seven steps. Due to the results analysis, the conclusion on the studied model allows to affirm that the organizational management model proposed shows potential for the evaluation and attendance of the individual and organizational performances, proving through the development of each phase how to accomplish its implantation.

**Key words:** Management companies. Organizational evaluation. Performance indicators.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos básicos do processo de gestão estratégica.....	26
Figura 2 - Estrutura ambiental.....	27
Figura 3 - Modelo das forças competitivas de Porter.....	29
Figura 4 - Processo de aprendizagem e elementos básicos do processo de gestão estratégica.....	38
Figura 5 - Evolução do conceito do BSC.....	59
Figura 6 – Ciclo de aprendizado de Kolb.....	86
Figura 7 – Ciclo de Deming.....	87
Figura 8 – Questões referentes aos elementos do BSC.....	88
Figura 9 – Ciclo do modelo proposto.....	91
Figura 10 – Fluxo dos resultados.....	117
Figura 11 – Interface inicial do Performance.....	95
Figura 12 – Mapa Estratégico.....	95
Figura 13 – Gerência.....	96
Figura 14 – Gerência de Permissões.....	97
Figura 15 – Dados da Empresa.....	98
Figura 16 – Definição do intervalo de desempenho.....	99
Figura 17 – Planejamento Estratégico.....	99
Figura 18 – Objetivos estratégicos.....	100
Figura 19 – Cadastro de ações.....	101
Figura 20 – Indicadores e metas.....	102
Figura 21 – Permissões de visualização.....	103
Figura 22 – Verificação de pendências.....	104
Figura 23 – Meus Conteúdos.....	105
Figura 24 – Análise crítica.....	106
Figura 25 – Histórico do desempenho.....	106
Figura 26 – Causa e efeito.....	107
Figura 27 – Ações.....	108
Figura 28 – Relatórios.....	109

Figura 29 – 1º passo – Diagnóstico.....	121
Figura 30 – 2º passo - Formulação do BSC.....	126
Figura 31 – Objetivos Estratégicos.....	128
Figura 32 – Objetivos desdobrados.....	129
Figura 33 – Relação de causa e efeito.....	130
Figura 34 – Indicadores e Metas.....	131
Figura 35 – Interface inicial: Seção Gerência – Planejamento Estratégico.....	138
Figura 36 – Objetivos e seus indicadores.....	138
Figura 37 – 3º passo - Comunicação e interligação.....	139
Figura 38 – Interface inicial do Performance.....	140
Figura 39 – Mapa Estratégico.....	141
Figura 40 – Novidades.....	142
Figura 41 – Seção Minhas Responsabilidades.....	142
Figura 42 – 4º passo – Melhoria.....	143
Figura 43 – 5º passo – Desenvolvimento.....	145
Figura 44 – 6º passo – Revisão e aprendizado.....	146
Figura 45 – Desempenho global da empresa A.....	149
Figura 46 – Desempenho global da empresa B.....	149
Figura 47 – Desempenho global da Empresa C.....	150
Figura 48 – Desempenho das perspectivas da Empresa A.....	151
Figura 49 – Desempenho das perspectivas da Empresa B.....	152
Figura 50 – Desempenho das perspectivas da Empresa C.....	152
Figura 51 – Diagnóstico do desempenho do objetivo retenção e expansão da linha .....	156
Figura 52 – Desempenho individual visualizado pelo relatório de ações.....	157
Figura 53 – Impacto do desempenho nos objetivos.....	158

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Estratégias competitivas genéricas de Porter.....	35
Quadro 02 - Taxionomia de White.....	46

Quadro 03 - Aspectos apresentados por indicadores em função do tempo.....	47
Quadro 04 - Principais elementos da estrutura para definição de Indicadoresde desempenho.....	51
Quadro 05 - Taxionomia dos Requisitos-Chave para Indicadores de SMD.....	53
Quadro 06 - Atributos para Avaliação de SMDOs.....	56
Quadro 07 - SMDOs Avaliados por Figueiredo.....	57
Quadro 08 - Resultado da Avaliação dos SMDOs.....	58
Quadro 09 – Ameaças.....	123
Quadro 10 – Oportunidades.....	123
Quadro 11 – Pontos Fortes.....	124
Quadro 12 – Pontos Fracos.....	124
Quadro 13 – Ações priorizadas.....	136
Quadro 14 - Resultado do processo de melhoria.....	144
Quadro 15 – Desenvolvimento.....	146
Quadro 16 – Revisão e aprendizado.....	147
Quadro 17 – Comparativo dos objetivos da perspectiva financeira das empresas.....	154
Quadro 18 – Comparativo dos objetivos da perspectiva dos processos internos das empresas.....	154
Quadro 19 – Comparativo dos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento das empresas.....	155
Quadro 20 – Comparativo dos objetivos da perspectiva de clientes das empresas.....	156

## LISTA DE SIGLAS

**BSC** - Balanced Scorecards

**CRM** - Customer Relationship Management

**ERP** - Enterprise Resource Planning

**FCS** - Fatores críticos de sucesso

**IDPMSa** - Integrated and Dynamic Performance Measurement System

**IDPMSb** - Integrated and Dynamic Performance Measurement System

**KPI** - Key Performance Indicators

**MQMD** - Modelo Quantum de Medição de Desempenho

**OTD** - on-time delivery

**PDCA** - Plan, Do, Check, Act

**PMQ** - Performance Measure Questionnaire

**PP** - Performance Prism

**SCD** - Sete Critérios de Desempenho

**SMART** - Strategic Measurement and Reporting Technique

**SMD** - Sistemas de Medição de Desempenho

**SMDG** - Sistema de Medição de Desempenho Global

**SWOT** - Strength, Weakness, Opportunities, Threats

**TQM** - Total Quality Management / Gestão da Qualidade Total

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Tema e problema.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Ineditismo e inovação.....</b>	<b>18</b>
<b>1.5 Relevância e contribuições.....</b>	<b>18</b>
<b>1.6 Estrutura.....</b>	<b>19</b>
<b>2 DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO À PROPOSTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Gestão estratégica.....</b>	<b>21</b>
2.1.1 Análise sistemática ambiental.....	26
2.1.2 Ambiente geral.....	27
2.1.3 Ambiente operacional.....	28
2.1.4 Ambiente interno .....	31
2.1.5 Formulação de estratégias.....	32
2.1.6 Estratégia corporativa.....	33
2.1.7 Estratégia de negócios.....	34
2.1.8 Estratégia funcional.....	36
2.1.9 Implementação da estratégia.....	37
2.1.10 Avaliação e controle estratégico.....	37
<b>2.2 Sistemas de medição de desempenho.....</b>	<b>39</b>
2.2.1 Termos e conceitos.....	39
2.2.2 Evolução histórica dos SMD.....	41
2.2.3 Objetivos e funções dos SMD.....	43
2.2.4 Características e requisitos dos indicadores de SMD.....	45
<b>2.3 Modelos para medição de desempenho.....</b>	<b>55</b>
2.3.1 Escolha do modelo.....	56
2.3.2 <i>Balanced Scorecard</i> - BSC .....	59
2.3.3 Perspectiva Financeira.....	63
2.3.4 Perspectiva de Clientes.....	65
2.3.5 Perspectiva dos Processos Internos.....	69

2.3.6	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	70
2.3.7	Implantação do BSC.....	74
<b>2.4</b>	<b>Proposta de implantação de um modelo de gestão estratégica</b>	<b>79</b>
2.4.1	Fundamentando a proposta.....	79
2.4.2	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	80
2.4.3	Gestão da Qualidade Total (TQM).....	80
2.4.4	Gestão da Competência.....	81
2.4.5	Ciclo de aprendizado de Kolb.....	81
2.4.6	Processo de desenvolvimento estratégico.....	83
2.4.7	O Ciclo do modelo de gestão proposto.....	90
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>94</b>
<b>3.1</b>	<b>Delimitação e perspectiva da pesquisa.....</b>	<b>96</b>
<b>3.2</b>	<b>População e unidade de análise.....</b>	<b>104</b>
<b>3.3</b>	<b>Passos e instrumentos da pesquisa.....</b>	<b>105</b>
3.3.1	Organização do referencial teórico.....	107
3.3.2	Organização e aplicação do diagnóstico da situação atual da empresa.....	108 110
3.3.3	Formulação do BSC.....	100
3.3.4	Comunicação e interligação.....	112
3.3.5	Melhoria.....	112
3.3.6	Desenvolvimento.....	113
3.3.7	Revisão e aprendizado.....	
3.3.8	Avaliação de desempenho.....	113
<b>3.4</b>	<b>Tempo de pesquisa.....</b>	<b>114</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>115</b>
<b>4.1</b>	<b>Histórico e descrição do caso estudado.....</b>	<b>115</b>
<b>4.2</b>	<b>Ferramenta de gestão – Performance.....</b>	<b>116</b>
4.2.1	Gerência.....	116
4.2.2	Meus conteúdos.....	117
4.2.3	<i>Scorecard</i> .....	118
4.2.4	Ações.....	119
4.2.5	Relatórios.....	119
<b>4.3</b>	<b>Aplicação do modelo proposto.....</b>	<b>120</b>
4.3.1	Organização e aplicação do diagnóstico da situação atual da	

empresa.....	121
4.3.2 Formulação do BSC.....	125
4.3.3 Comunicação e interligação.....	139
4.3.4 Melhoria.....	143
4.3.5 Desenvolvimento.....	145
4.3.6 Revisão e aprendizado.....	146
4.3.7 Avaliação de desempenho.....	147
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>159</b>
<b>5.1 Conclusões do estudo.....</b>	<b>160</b>
<b>5.2 Contribuições do estudo.....</b>	<b>164</b>
<b>5.3 Perspectivas de trabalhos futuros .....</b>	<b>165</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>167</b>
<b>APÊNDICE A - Diagnóstico Empresarial.....</b>	<b>174</b>
<b>APÊNDICE B – Avaliação de desempenho da Empresa A.....</b>	<b>188</b>
<b>APÊNDICE C – Avaliação de desempenho da Empresa B.....</b>	<b>190</b>
<b>APÊNDICE D – Avaliação de desempenho da Empresa C.....</b>	<b>192</b>
<b>ANEXO A - Perguntas básicas a serem feitas durante a formulação da     missão e da visão organizacionais.....</b>	<b>194</b>
<b>ANEXO B - Perguntas básicas para a formulação dos Fatores Críticos     de Sucesso.....</b>	<b>195</b>
<b>ANEXO C - Objetivos estratégicos ligados a cada stakeholder.....</b>	<b>196</b>
<b>ANEXO D – Priorização das iniciativas de melhoria.....</b>	<b>197</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, um dos principais fatores que auxiliam os sistemas de gestão é a avaliação de desempenho, que pode ser feita a partir dos relatórios contábeis. Algumas dificuldades são encontradas quando se pretende transpor metas globais para metas individuais que atendam às especificidades do ambiente, quanto às potencialidades de cada unidade. Isso faz com que se possa realizar a gestão dos desempenhos individuais, alocando-se recursos e flexibilizando metas individuais, permitindo o êxito entre as unidades e o efetivo desempenho da organização.

A avaliação de desempenho de uma organização é geralmente efetuada por meio de indicadores, que constituem a parte central da função de planejamento e controle, portanto eles devem estar coerentes com os objetivos definidos pela organização. Essa avaliação tem os objetivos focados nos níveis operacional e tático. Todavia, sua utilidade não está restrita somente a acompanhar e corrigir as operações, podendo servir como parametrização e auxílio para a tomada de decisões em instâncias e momentos de planejamento de níveis superiores.

Os modelos de avaliação de desempenho empregados pelas organizações, em sua maioria, ainda preservam valores e idéias que estão centradas em indicadores financeiros, contábeis e de eficiência operacional, além de terem sido concebidos dentro de uma visão departamental. Nestes modelos, o ambiente externo acaba exercendo pouca influência na sua evolução (KAPLAN E NORTON, 2000). Com a evolução histórica, os modelos de medição de desempenho deram espaço a modelos de avaliação de desempenho organizacional e, conseqüentemente, induzem à aprendizagem da organização.

Nesse sentido, o desenvolvimento da gestão estratégica tem ocorrido com a evolução dos estudos de conceitos e técnicas, ligadas ao planejamento de longo prazo, atualmente denominado de planejamento estratégico. Apesar da evolução ocorrida, percebe-se que não são muitas as empresas que se utilizam destes modelos de gestão. O que se tem visto, é que, às vezes, as empresas acabam realizando a gestão, de maneira empírica.

Outra questão que demanda reflexão é a quantidade de modelos de gestão estratégica disponíveis no mercado. Muitos deles fornecem uma quantidade de

informações que dificultam o gestor de gerenciá-las, tanto para inseri-las como para consultá-las para avaliação e tomada de decisões.

Decorrente dessas assertivas e no sentido de contribuir com a melhoria do processo de avaliação de desempenho das organizações, é que esta tese de doutorado está estruturada.

## **1.1 Tema e Problema**

A temática em estudo ganha importância quando se analisa que, para atingir um desempenho satisfatório na organização, é necessário considerar o desempenho individual das unidades e, em que medida contribuem com o desempenho global. A imediata consequência dessa postura da organização é a diminuição de riscos no planejamento estratégico, uma vez que permite identificar as falhas de desempenho com agilidade e precisão.

Entretanto, apesar da avaliação de desempenho propiciar acesso a informações mais detalhadas da organização, por meio dos indicadores, um conjunto significativo de dados e informações irão gerar relatórios também mais complexos e difíceis de serem analisados. É necessário, pois, que o conjunto de indicadores de desempenho mostre de modo claro, simples e objetivo o desempenho da organização, atenuando os riscos de decisões equivocadas acerca do futuro da organização. Esse modelo deverá apresentar, até mesmo, indicadores de desempenho dos ativos não tangíveis da organização e que, de certo modo, representam a diferença entre o valor patrimonial e seu valor de mercado. Portanto, mesmo que sejam oferecidas inúmeras informações, o modelo deverá apresentar uma avaliação dos principais indicadores, de forma a facilitar a análise em relação ao desempenho passado, atual e, sobretudo, futuro, da organização.

Outra questão inerente aos modelos de gestão refere-se à dificuldade de implantação de sistemas dentro das organizações, a qual tende a ser resultante das falhas nos processos comunicativos e da falta desses processos e da utilização de novos modelos sem se desprender do modelo em uso. Em outros casos, observa-se que a implantação é realizada pela alta gerência sem o envolvimento e consulta das pessoas que estão nos níveis médios de gestão e operacional, ou ainda, a implantação é desenvolvida pelos níveis médios, sem o acompanhamento da alta

gerência. Ambos os casos gera a falta de comprometimento da gerência e de suas unidades colaborativas, frustrando a implantação do modelo (PFLAEGING, 2005).

Nesse sentido, este tese de doutorado apresenta a implantação de um modelo estruturado de avaliação de desempenho, que parte da visão e missão da organização, dos objetivos estratégicos, dos seus desdobramentos e das ações estratégicas adotadas, identificando fatores críticos e desenvolvendo um sistema de indicadores de desempenho. Para tal, utiliza-se de diversos conceitos, modelos e ferramentas de medição e avaliação de desempenho, com a finalidade de criar um modelo de gestão das contribuições individuais, que junto com as metas globais, auxiliam o gestor na tomada de decisão, quanto a ações e recursos, garantindo o desempenho global e tirando proveito das singularidades ambientais e do potencial individual de cada unidade.

Assim, este estudo apresenta como problema a ser respondido, a seguinte questão:

Como implantar um modelo de gestão em uma organização, utilizando um sistema de avaliação, para que se alcance o desempenho geral da organização, considerando o individual das unidades colaborativas?

Deste problema, derivam-se as seguintes questões de pesquisas:

1. Qual a metodologia a ser adotada para a gestão da organização?
2. Como ou qual ferramenta é adequada para se verificar o desempenho geral da organização e individual das unidades colaborativas?
3. Como definir o desempenho geral da organização e de suas unidades colaborativas?

## **1.2 Justificativa**

A medição de desempenho, ao longo do tempo, é compreendida como uma forma de controlar as pessoas, que a vêem como um policiamento. Entretanto, este entendimento acaba interferindo, de modo a limitar outras possíveis aplicações da medição de desempenho, dentro de uma organização. Conforme Figueiredo (2003),

na área da estratégia empresarial, o que tem sido visualizado na literatura é que a medição de desempenho passe do papel de controle para dar suporte à avaliação de desempenho da organização e, conseqüentemente, à aprendizagem organizacional.

Para avaliar se as hipóteses que estão por trás da estratégia são válidas ou não, pode-se empregar novos tipos de elementos de monitoramento, que aliados a este novo enfoque, trazem outro importante aspecto a ser ressaltado, que diz respeito à concepção das estratégias. Nesta tese, a proposta baseia-se na proposição que, na maioria das situações, o modo de planejamento, que inclui os elementos básicos do processo de gestão estratégica, é um meio mais racional e, assim sendo, melhor para auxiliar na tomadas decisões estratégicas.

Assim, justifica-se o desenvolvimento desta tese, pois este estudo tem o conceito de avaliação de desempenho entendido de modo amplo, sempre associado com a atividade de previsão e planejamento.

### **1.3 Objetivos**

A partir da apresentação do problema a ser pesquisado e das questões que dele decorrem, este estudo tem como objetivo geral:

Desenvolver e implementar um modelo de gestão em uma organização, com ênfase na avaliação, visando o seu desempenho geral, em nível individual.

Especificamente, os objetivos são:

1. Definir uma metodologia a ser adotada para realizar a gestão da organização.
2. Identificar uma ferramenta para verificar o desempenho geral da organização e individual das unidades colaborativas.
3. Identificar de que modo e até onde cada unidade colaborativa contribui com o todo.
4. Definir o desempenho geral da organização e de suas unidades colaborativas.

Assim sendo, a resposta ao problema apresentado está relacionada à verificação da seguinte hipótese ou afirmação:

Um modelo de gestão organizacional, apoiado por uma ferramenta de avaliação, possibilita que a empresa obtenha seu desempenho global, considerando os individuais das unidades colaborativas.

#### **1.4 Ineditismo e inovação**

A implantação de um modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho pode suscitar uma abordagem inovadora, na medida em que contribui no preenchimento de uma lacuna do conhecimento, em que não se costuma considerar questões de relatividade, que permeiam as unidades colaboradoras, no que se refere ao ambiente, potencialidades e limitações inerentes a cada uma delas, e que auxiliam na tomada de decisões, aumentando o resultado do desempenho individual, das unidades colaborativas e global, da organização. Assim, o ineditismo deste estudo está justamente em apresentar a implantação de um modelo de gestão, no setor de revenda de automóveis, que considera que as potencialidades individuais conduzem ao bom desempenho da empresa.

#### **1.5 Relevância e contribuições**

Estudos acerca de modelos de gestão e de ferramentas de acompanhamento estratégico têm sido amplamente discutidos na comunidade científica. Do mesmo modo, a comunidade científica discute como implantar esses modelos nas empresas, de forma que as decisões a serem tomadas, sejam apoiadas por ferramentas, sistemas de informação, que facilitem a análise e a medição de desempenho. Outra questão importante, que suscita inúmeras discussões na

comunidade científica e empresarial, é conhecer e acompanhar a contribuição de cada empregado, no desempenho global da organização. A análise dessas questões dá suporte à relevância deste estudo, que está justamente na possibilidade de apresentar um modelo de gestão, apoiado por uma ferramenta de acompanhamento, mostrando de forma prática, como se faz a implementação do modelo de gestão em uma empresa e como o desempenho individual contribui com o desempenho global da empresa.

Logo, este estudo espera fornecer contribuições de ordem intelectual e prática. As contribuições intelectuais consistem na revisão bibliográfica sobre os temas que envolvem o planejamento estratégico e a avaliação de desempenho, uma vez que são temáticas emergentes. Já, as contribuições práticas referem-se à possibilidade de que a implantação de um modelo de gestão, apoiada pelo uso de uma ferramenta de acompanhamento estratégico possa trazer novos modelos de gestão e acompanhamento estratégico e resultados mais efetivos para as empresas e, conseqüentemente, para os estudos científicos.

## **1.6 Estrutura**

Para se alcançar os objetivos propostos, esta tese apresenta cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução do tema investigado, assim como o problema os objetivos e a justificativa de desenvolvimento deste estudo.

O capítulo dois aborda a revisão de literatura que dá suporte para responder o problema de pesquisa. Desse modo apresenta-se em quatro sub-capítulos, (1) Gestão Estratégica, o qual trata da análise ambiental, formulação e implantação de estratégias e avaliação e controle estratégico; (2) Sistemas de Medição de Desempenho (SMD), aborda a evolução histórica, objetivos e funções dos SMD, e características e requisitos dos indicadores de SMD; (3) Modelos para Medição de Desempenho, discorre sobre a escolha do modelo, sobre o *Balanced Scorecard* e sua implantação; (4) Proposta de implantação de um Modelo de Gestão Estratégica, apresenta o modelo de gestão estratégica construído tendo como base os três capítulos anteriores, e que servirá como modelo a ser avaliado neste estudo de doutorado.

O capítulo três refere-se à metodologia. Nele encontra-se a delimitação da pesquisa, população e unidade de análise, organização dos instrumentos e as fases que compõem a pesquisa.

No capítulo quatro está a apresentação e análise dos resultados encontrados, que são apresentados seguindo os passos sugeridos pelo modelo de gestão proposto neste estudo.

O quinto capítulo apresenta a conclusão, sob três enfoques: conclusões do estudo, contribuições e perspectivas de trabalhos futuros. Faz-se uma sistematização das questões mais importantes, as que necessitam de maior detalhamento e ainda, as que se tornam objeto de futuras ações. Na seqüência deste trabalho, encontram-se as Referências, Anexos e Apêndices.

## **2 DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO À PROPOSTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

No presente capítulo, são apresentados os principais conceitos de gestão estratégica, desde a realização da análise ambiental, formulação de estratégias, sua implementação e, a etapa de avaliação e controle estratégico.

Passa então a discutir os sistemas de medição de desempenho, sua evolução histórica, seus principais objetivos e funções, caracterizando os requisitos para definição dos indicadores de desempenho. São apresentadas algumas análises à respeito dos modelos para medição de desempenho.

Apresenta, então, uma proposta de modelo de gestão estratégica que será validado conforme proposta metodológica apresentada no capítulo 3.

### **2.1 Gestão estratégica**

O conceito de gestão estratégica pode ser entendido como um conjunto de ferramentas para tomada de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização em longo prazo. Esse modo de gestão leva em consideração a análise dos ambientes interno e externo, o planejamento estratégico ou de longo prazo, a implementação, avaliação e controle da estratégia (HUNGER e WHEELLEN, 2002). Desse modo, o estudo da gestão estratégica destaca o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças externas frente às potencialidades e limitações de uma organização.

A evolução da gestão estratégica tem sido observada por meio do desenvolvimento de conceitos e técnicas, relacionados à gestão estratégica e ao planejamento de longo prazo, definido como planejamento estratégico. No entanto, tem se observado que poucas são as organizações que têm se utilizado de ferramentas de gestão estratégica, o que as leva a conduzir sua gestão de modo intuitivo. Nesse sentido, Hendersen (apud, HUNGER e WHEELLEN, 2002), chama atenção que a forma intuitiva de conduzir as estratégias, perdem espaço em três situações significativas, ou seja, quando: a organização se torna grande, os níveis de gerencia aumentam e o ambiente se modifica substancialmente. Decorrente disso, e tendo conhecimento que na atualidade os riscos enfrentados pelas organizações são cada vez maiores, seus gestores têm sido mais exigentes e

cautelosos em relação à gestão estratégica, para que possam garantir a competitividade em um ambiente cada vez mais volátil.

Esse aspecto volátil conferido ao ambiente, que conduz os gestores a estarem em constante processo de evolução na gestão estratégica da organização, faz com que a gestão estratégica passe por uma seqüência de quatro fases. A primeira denominada planejamento financeiro básico, busca melhor controle operacional, tentando cumprir os orçamentos; a segunda, planejamento baseado em previsão, busca planejamento mais eficaz para se obter crescimento, tentando prever o futuro além do ano seguinte ao ano concorrente; a terceira, Planejamento orientado para o ambiente externo, busca maior nível de responsividade para o mercados e para a concorrência, tentando pensar estrategicamente; e a quarta fase, denominada de Gestão estratégica, busca uma vantagem competitiva em um futuro bem-sucedido, por meio do gerenciamento de todos os recursos (GLUCK, KAUFMAN e WALLECK, 1982).

Atualmente, a gestão estratégica ganhou novos conceitos, sendo considerado seu principal valor ajudar a organização a operar de maneira bem-sucedida em um ambiente dinâmico e complexo. Para que as organizações se tornem competitivas em ambientes dinâmicos, têm que ser mais flexíveis e menos burocráticas.

Ao considerar que em ambientes estáveis, como os do passado, bastava às organizações definir uma posição competitiva e depois defendê-la, enquanto estratégia competitiva, com o advento da evolução tecnológica e a rapidez que um bem substitui outro, não há mais estratégias competitivas permanentes. Como já afirmava D'Aveni (1994), não existem mais planos que resistam a longos prazos, mesmo que bem gerenciados e acompanhados, a vantagem competitiva se encontra em combinar uma série de decisões estratégicas de curto prazo.

Isso leva as organizações a desenvolverem flexibilidade estratégica, ou seja, a capacidade de mudar de uma estratégia dominante para outra, tornando a empresa uma *learning organization*, capaz de criar, adquirir, transferir conhecimento e modificar seu comportamento para sustentar novos conhecimentos e idéias. Ao se tornarem *learning organizations*, as empresas precisam envolver todas as pessoas, em todos os níveis, na gestão estratégica, a fim de que possam trocar experiências, adquirir novos conceitos, atuar sob novos cenários, compartilhar informações importantes, etc.

A adoção da gestão estratégica produz um impacto no desempenho da organização. Segundo Hunger e Wheelen (2002, p. 7), “pesquisas mostraram que as organizações que adotam a gestão estratégica geralmente apresentam melhor desempenho do que organizações que não a adotam”. Todavia, os autores argumentam que para ser eficaz, a gestão estratégica não precisa seguir um processo formal, pois o planejamento estratégico pode ser mais utilizado na orientação do próprio processo de planejamento para o futuro, do que em qualquer plano estratégico escrito.

Nessa perspectiva, as empresas de grande porte demandam mais tempo e planejamento para implantar a gestão estratégica e, por conseguinte necessitam de um sistema mais formal e sofisticado para garantir que o planejamento estratégico leve a um desempenho bem-sucedido. No contrário, a alta administração tende a ficar isolada dos desenvolvimentos nas divisões e os gerentes de níveis inferiores, se perdem quanto à missão da organização.

Desse modo, a característica que distingue a gestão estratégica é a ênfase que ela dá à tomada de decisões estratégicas. À medida que as organizações crescem e se tornam complexas, interagindo com ambientes difíceis, fica cada vez mais complicado e arriscado tomar decisões.

Hunger e Wheelen (2002, p. 17) propõem uma estrutura de tomada de decisões estratégicas que pode ajudar os membros de uma organização a decidir suas ações. Primeiro, questionam sobre o que faz com que uma decisão seja estratégica e respondem argumentando que diferentes de muitas outras, as decisões estratégicas lidam com o futuro de longo prazo de toda a organização, e se caracterizam a partir de três pontos: Raras - Decisões estratégicas são incomuns e geralmente não têm precedentes a serem seguidos; Conseqüências - As decisões estratégicas comprometem recursos significativos e exigem elevado grau de compromisso; Diretivas - As decisões estratégicas estabelecem precedentes para decisões de menor importância e futuras ações em toda a organização (HICKSON et all. apud HUNGER e WHEELLEN, 2002).

Mintzberg (1973) em seus estudos desenvolveu abordagens ou modos mais comuns de tomada de decisões estratégicas, considerando que algumas decisões estratégicas são tomadas com rapidez por alguém que possui uma idéia e é capaz de convencer rapidamente outras pessoas a seguirem-na. Outras decisões estratégicas parecem crescer tendo como pequenas ações que, com o tempo,

pressionam a organização ora para um determinado sentido ou para outro. De acordo com o autor, os modos mais comuns de tomada de decisões estratégicas são o empreendedor, o adaptativo e o de planejamento:

**Modo empreendedor.** Nesse modo de tomada de decisão estratégica, a estratégia é desenvolvida por uma pessoa que detenha poder. O foco fica nas oportunidades e os problemas são secundários. A estratégia é orientada pela própria visão de direcionamento do fundador e é exemplificada por grandes e corajosas decisões. A meta dominante é o crescimento da empresa.

**Modo adaptativo.** Às vezes denominado “tateante”, esse modo de tomada de decisão caracteriza-se por soluções reativas a problemas existentes em vez de uma busca proativa de novas oportunidades. Ocorre muita negociação de prioridades de objetivos. A estratégia é fragmentada e desenvolvida para levar adiante a corporação em passos incrementais.

**Modo de planejamento.** Esse modo de tomada de decisão estratégica envolve a coleta sistemática de informações apropriadas para análise de uma determinada situação, a geração de estratégias alternativas exequíveis e a seleção racional da estratégia mais apropriada. Inclui a busca proativa de novas oportunidades e a solução reativa de problemas existentes.

Hunger e Wheelen (2002) complementam os estudos de Mintzberg, colocando que em alguns casos, uma empresa pode seguir uma quarta abordagem, chamada incremento lógico, ou seja, uma síntese dos modos de tomadas de decisão estratégica de planejamento, adaptativo e, em menor extensão, de modo empreendedor.

Analisando as abordagens propostas pelos autores, tanto o modo empreendedor quanto o adaptativo, ou incremento lógico, têm defensores com bons argumentos para situações específicas. Nesta tese, entretanto, propõe-se que, na maioria das situações, o modo de planejamento, que inclui os elementos básicos do processo de gestão estratégica, é um meio mais racional e, assim sendo, melhor para auxiliar na tomadas decisões estratégicas. Para ambientes complexos e em processo de mudança, o modo de planejamento não é simplesmente mais analítico e menos político do que os outros modelos, mas se apresenta como o mais apropriado.

Desse modo, o processo de tomada de decisão estratégica necessita de uma dinâmica específica para que se atinjam os objetivos previstos. Hunger e Wheelen (2002) sugerem que sejam seguidos oito passos:

1. Avaliar os atuais resultados do desempenho em termos de: (a) retorno sobre o investimento, lucratividade e assim por diante; (b) da postura estratégica atual da empresa (missão, objetivos, estratégias e políticas).
2. Rever a gestão corporativa, isto é, o desempenho da diretoria e da alta administração da empresa.
3. Fazer a análise sistemática do ambiente externo para localizar fatores estratégicos que sinalizem oportunidades e ameaças.
4. Fazer a análise sistemática do ambiente corporativo interno para determinar os fatores estratégicos que representam forças e fraquezas.
5. Analisar fatores estratégicos (SWOT<sup>1</sup>): *Strenght, Weakness, Opportunities, Threats*) para: (a) determinar precisamente áreas com problemas; (b) rever e revisar a missão e os objetivos corporativos conforme o necessário.
6. Gerar, avaliar e selecionar a melhor estratégia alternativa face à análise realizada no passo 5.
7. Implementar estratégias selecionadas via programas, orçamentos e procedimentos.
8. Avaliar estratégias implementadas por intermédio de sistemas de *feedback* e controle de atividades, para garantir o mínimo desvio nos planos.

Os autores apresentam os passos do processo de tomada de decisão estratégica e, ainda, propõem um modelo básico de gestão estratégica, que se constitui de quatro elementos: 1) análise sistemática do ambiente; 2) formulação da estratégia; 3) implementação da estratégia e; 4) avaliação e controle. Esses quatro elementos devem interagir, conforme ilustrado na Figura 1, de modo que a gerência possa fazer uma análise sistemática, tanto do ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades, quanto do interno, identificando forças e fraquezas. Esses fatores, considerados os mais importantes para o futuro da organização, são

---

<sup>1</sup> SWOT: *Strenght, Weakness, Opportunities, Threats*.

chamados de fatores estratégicos (SWOT): forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e serão desdobrados na seqüência.

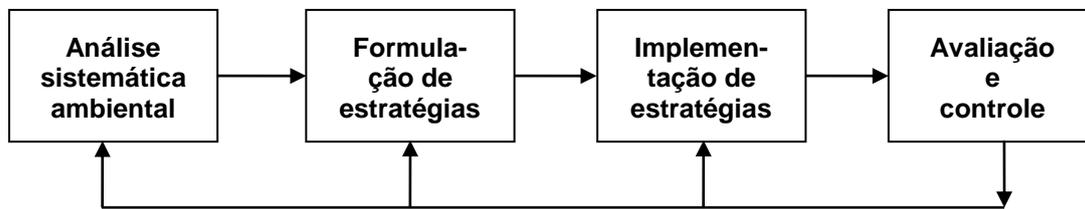


Figura 1 - Elementos básicos do processo de gestão estratégica.

Fonte: Hunger e Wheelen (2002)

Observando-se a Figura 1, verifica-se a inter-relação entre os quatro elementos que fazem parte do Modelo básico de gestão estratégica, os quais serão expandidos no decorrer do capítulo

### 2.1.1 Análise sistemática ambiental

O conceito de análise sistemática ambiental consiste no monitoramento e avaliação dos ambientes externo e interno, e a disseminação das informações para pessoas-chave da organização. O ambiente externo trata das variáveis oportunidades e ameaças, que estão fora da organização e, geralmente fora do controle de curto prazo por parte da alta administração. Essas variáveis dão forma ao contexto no qual a organização existe. Já o ambiente interno tem como variáveis forças e fraquezas, que estão presentes na organização e, que, normalmente, apresentam-se fora do controle de curto prazo da alta administração. Essas variáveis formam o contexto em que o trabalho é realizado.

A análise ambiental constitui-se em uma das etapas principais da gestão estratégica, pois o seu monitoramento pode auxiliar na identificação de riscos e oportunidades para a organização, sendo que muitas não consideram as mudanças ambientais como oportunidades, ignoram-nas ou resistem a elas até quando já for muito tarde, fazendo com que suas estratégias, estruturas, sistemas e cultura empresarial cresçam obsoletos e desordenados (KOTLER, 1994).

O ambiente em uma empresa pode ser estruturado em três subdivisões, que se relacionam, interagem e se complementam, os quais são: ambiente geral ou macroambiente, ambiente operacional e ambiente interno. Isso faz com que haja uma melhor compreensão da questão ambiental e das influências que provocam nas empresas, conforme pode ser visualizado na Figura 2.

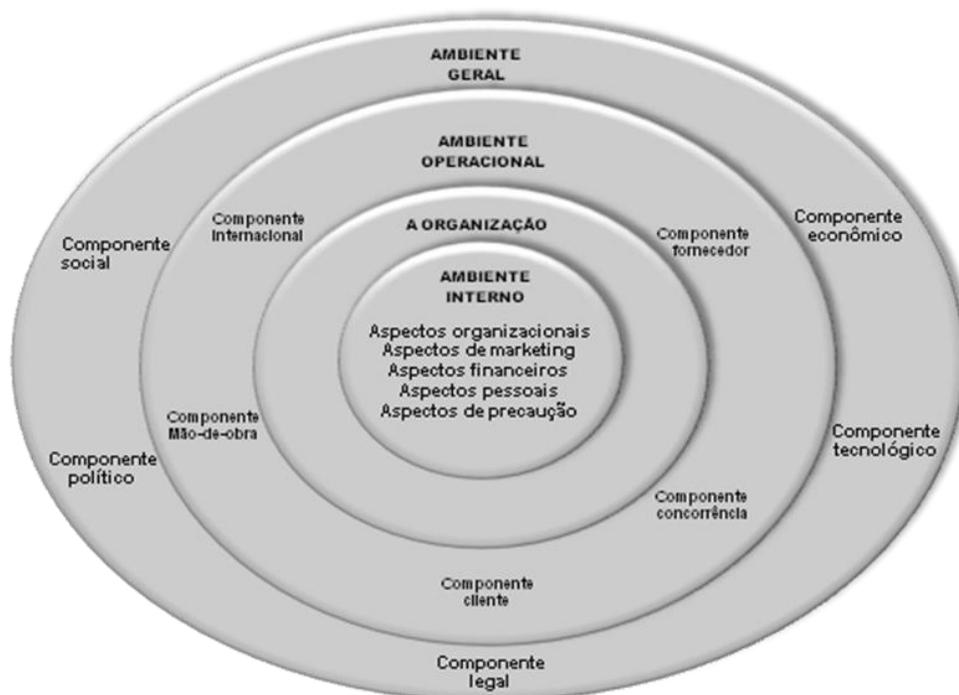


Figura 2 - Estrutura ambiental  
Fonte: CERTO e PETER (1993, p.469)

### 2.1.2 Ambiente geral

De acordo com Berton (2003), o ambiente geral é também definido como macroambiente, e refere-se às questões amplas do universo social, econômico e político. As organizações empresariais sozinhas pouco conseguem influenciar o ambiente geral, mas o contrário costuma acontecer. Certo e Peter (1993), argumentam que o ambiente geral é composto por elementos que têm grande amplitude, porém aplicação imediata restrita para administrar uma organização. Todavia, Kotler (1994), argumenta que empresas bem sucedidas são aquelas que reconhecem e respondem rentavelmente às necessidades não atendidas e às tendências do macroambiente.

No ambiente geral, os componentes variam ao longo do tempo, de forma lenta e gradual. Essas alterações podem ser identificadas, especialmente, se for verificado o passado da empresa em termos de comportamento social e econômico, e após, se refletir sobre as causas dessas mudanças. A velocidade com que essa mudança ocorre acontece ao longo dos tempos, não sendo perceptível em um mês ou um ano. Necessita-se de tempo para se fazer presente no dia-a-dia da sociedade.

As mudanças, como a anteriormente citada, fazem emergir oportunidades de novos negócios, com a finalidade de atender às novas necessidades sociais. O comportamento social, decorrente da mudança, trouxe inúmeras oportunidades e as organizações que perceberam isso conseguiram aumentar sua receita e ocupar espaço no mercado, antes de outras que não tiveram a mesma visão.

Ainda referente ao macroambiente, Wright; Kroll; Parnell (2000, p. 47), escrevem que “todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais”. Deste modo, as organizações terão que investigar, analisar e compreender estas forças, do mesmo modo que antecipar os cenários sobre o comportamento futuro dessas variáveis e estabelecer qual a influência delas nas empresas.

### 2.1.3 Ambiente operacional

O ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização, o qual é composto de setores com implicações específicas e relativamente imediatas na administração da organização (CERTO e PETER, 1993). A importância de diagnosticar o ambiente operacional de uma empresa é desenvolvida por Ansoff (1977), que conceitua a análise externa como a verificação das oportunidades de produto e mercado disponíveis à empresa, fora do seu conjunto corrente produto-mercado, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não as ações da empresa.

Analisando-se os conceitos apresentados, verifica-se que ambos identificam, como foco principal do ambiente operacional, o mercado onde a organização está inserida. Enquanto o conceito desenvolvido por Certo e Peter (1993) identificam mais nitidamente as relações da organização no contexto de mercado e, especificamente, do mercado concorrente e suas relações, o conceito de Ansoff

(1977), envolve mais a análise do mercado, procurando identificar novos mercados em que a organização pode atuar.

Desse modo, Certo e Peter (1993) argumentam que é função da análise do ambiente geral, a identificação de novas potencialidades da organização, e apresenta um conjunto de elementos que devem ser considerados quanto ao ambiente operacional das organizações, quais sejam: cliente, concorrência, fornecedor e o componente internacional.

Ao que se refere à concorrência, encontra-se em Porter (1992) a questão relacionada à rivalidade existente entre as empresas. O autor escreve que o potencial de um setor depende de cinco forças competitivas básicas: a ameaça de novos concorrentes; a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; o poder de barganha dos compradores; o poder de barganha dos fornecedores; e a ameaça de produtos/serviços substitutos. A Figura 3 ilustra tais forças direcionadoras da concorrência dentro de uma dada empresa.



Figura 3 - Modelo das forças competitivas de Porter.  
Fonte: Porter (1992)

Porter (1992) apresenta um sistema de análise de competitividade industrial, dividindo a indústria em cinco diferentes ângulos. O primeiro fator de análise refere-se à própria concorrência do mercado, no qual a organização compete. O nível da concorrência é o principal fator para a análise ambiental e para a formulação das estratégias organizacionais. Verificar e analisar a posição da organização em relação aos concorrentes, avaliando quais são os pontos em que estes possuem

vantagem competitiva e, em quais pontos a organização possui diferenciais competitivos significativos, tendo em vista os demais participantes do mercado, são fatores primordiais para a formatação do posicionamento estratégico da empresa.

O segundo fator indicado por Porter relaciona-se à análise dos principais clientes da empresa, considerando o poder de barganha que estes têm em relação a esse mercado. O poder de barganha dos clientes deve ser considerado, pois as decisões estratégicas da organização sofrem influências desse poder. Quando se considera uma pequena ou média empresa, que fornece para uma grande rede de supermercados, por exemplo, ilustra-se bem o poder que este cliente possui em relação à empresa. Neste relacionamento comercial, o cliente (rede de supermercado) dita as normas e estrutura de vendas, de prazos, de descontos entre outras pressões ao seu fornecedor. Mesmo que no nível de uma única empresa, todo um setor poderá estar atrelado à política determinada pelo conjunto de clientes e não pelo próprio mercado fornecedor, portanto, qualquer estratégia a ser desenvolvida pela empresa fornecedora, deve levar em conta que algumas variáveis não são controladas por ela.

Nessa mesma perspectiva, o terceiro fator se refere à empresa também analisar o poder de barganha de seus fornecedores, quando se analisa o poder de barganha de seus clientes. Pois se a empresa adquire produtos de fornecedores de grande porte, ela não tem condições de pressioná-los para que diminuam seus preços ou aumentem seus prazos.

O quarto fator de análise refere-se ao risco que o mercado tem de ser atendido por produtos similares ou que os substituam. Neste contexto, é importante avaliar as decisões a serem implantadas, pois qualquer tomada de decisão equivocada poderá conduzir os clientes a consumirem outros produtos, colaborando, dessa forma, com uma crise neste mercado.

O quinto e último fator analisado por Porter, diz respeito a análise de risco de novos entrantes, isto é, novos concorrentes, nesse mercado. É importante a análise desse fator, uma vez que, se um determinado mercado possui uma boa agilidade e não existam empecilhos significativos para a entrada de novos concorrentes, aumenta-se o risco de entrar no mercado um novo competidor.

Assim, esses são os fatores que Porter apresenta como fundamentais na análise do ambiente.

#### 2.1.4 Ambiente interno

Os fatores internos da empresa, sua estrutura de trabalho e os aspectos financeiros, constituem a última fase do diagnóstico estratégico. O ambiente interno é definido por Certo e Peter (1993), como o nível de ambiente que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização. No entanto, para Oliveira (1991), a análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da organização que está sendo analisada, os quais são determinados tendo em vista a sua atual posição produto-mercado.

Segundo Oliveira (1991), é a partir do diagnóstico das grandes funções da organização que inicia sua análise interna, sendo que, para o autor, as principais funções são: marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Para Zaccarelli (1995), qualquer ação no ambiente interno da organização, que os clientes não percebem como vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes, não tem significado para a organização. Portanto, os fatores a serem analisados devem estar relacionados com o que pode ser estimado como apresentável aos clientes.

Portanto, as decisões estratégicas de uma organização carecem de ser analisadas de ângulos diversos, a fim de que qualquer variação estratégica possa ser interpretada pelos vários setores envolvidos e não somente por uma visão verticalizada dos impactos dessa decisão. Desse modo, diante da análise sistemática ambiental, que se constitui do ambiente externo (ambiente geral e operacional) e interno, a organização tem condições de prosseguir com o planejamento estratégico, realizando a segunda fase que consta da formulação estratégica.

#### 2.1.5 Formulação de estratégias

A formulação de estratégias constitui-se no desenvolvimento de planos de longo prazo para a eficaz gestão de oportunidades e ameaças ambientais, considerando as forças e fraquezas da organização. Isso inclui definir a missão

corporativa, especificar os objetivos atingíveis, desenvolver estratégias e estabelecer linhas mestras das políticas. Portanto, inicialmente é necessário entender os conceitos que envolvem a formulação de estratégias, ou seja, missão, objetivos, estratégias e políticas.

A missão de uma empresa é a razão de ser da sua existência. A missão situa o que a empresa está oferecendo à sociedade.

Uma declaração de missão bem concebida define o propósito fundamental e único que destaca uma empresa de outras do mesmo tipo, e identifica o escopo das operações da empresa em termos de produtos (incluindo serviços) oferecidos e em termos de mercados atendidos (HUNGER e WHEELEN, p. 10, 2002).

A missão deve expor não apenas o que a empresa é atualmente, mas o que ela pretende se tornar: a visão estratégica da gerência, quanto ao futuro, além disso, transmite aos funcionários um consenso de expectativas e, para os *stakeholders*<sup>2</sup>, demonstra a imagem pública que a organização tem em seu ambiente.

Quanto aos objetivos, são os resultados que se espera alcançar com uma atividade planejada, pois além de definirem o que deve ser conquistado e quando, definem ainda o que deve ser quantificado. A realização dos objetivos corporativos deve derivar no cumprimento da missão da empresa.

As estratégias de uma empresa fazem parte de um planejamento amplo, que define como a empresa irá alcançar sua missão e seus objetivos. A estratégia poderá maximizar a vantagem competitiva e minimizar a desvantagem competitiva.

Uma empresa, de acordo com Hunger e Wheelen (2002), geralmente, considera três tipos de estratégia: a corporativa, de negócios e funcional.

### 2.1.6 Estratégia corporativa

A estratégia corporativa expõe a direção geral de uma empresa em relação à sua atitude geral para com o crescimento e à gestão de seus vários negócios e linhas de produtos. Desta forma, trabalha com três questões-chave enfrentadas pela organização: 1) orientação geral da empresa, voltada para o crescimento, a

---

<sup>2</sup> *Stakeholders*: todos os atores que contribuem para o desempenho da organização; por exemplo, funcionários de todos os níveis, acionistas, clientes, fornecedores, comunidade, governo federal, estadual e municipal. (N.R.)

estabilidade ou a retração (estratégia direcional); 2) os setores ou mercados em que a empresa compete com seus produtos e unidades de negócios (estratégia de portfólio); e 3) a maneira como a administração coordena atividades e transfere recursos e cultiva capacidades entre linhas de produtos e unidades de negócios (estratégia de *parenting*).

Pode-se dizer que a estratégia corporativa refere-se à escolha de uma direção para a organização, não importando se é uma empresa pequena, que trabalha com poucos produtos ou uma grande organização, que comercializa uma variedade de itens. No segundo caso, a estratégia corporativa deve, também, tratar da administração de várias linhas de produtos ou unidades de negócios para a obtenção de valor máximo. Desse modo, a matriz corporativa deve atuar como “mãe” organizacional em que organiza vários produtos em unidades de negócios “filhos”, derivando, disso, então, o termo *parenting* (HUNGER e WHEELLEN, 2002).

Procurando fornecer maior embasamento teórico aos componentes da estratégia corporativa, inicia-se conceitualizando a estratégia corporativa diretiva, que se refere à estabilidade, crescimento e redução de custos. Portanto, toda a organização que quiser manter-se e melhorar sua posição no mercado, deve analisar três questões: a primeira refere-se à expansão, se é necessário realizar cortes ou continuar a atuação sem alterações; a segunda diz respeito à concentração de atividades no setor atual ou diversificar para outros setores; e a terceira considera o desejo de expansão, questionando-se se deve ser por meio de desenvolvimento interno ou de aquisições, fusões ou outra alternativa do gênero.

Quanto a análise de portfólio, a segunda questão-chave da análise corporativa, as empresas devem questionar-se de que modo as várias linhas de produto ou unidades de negócios que possuem, podem auxiliá-las a impulsionar o desempenho corporativo, quanto: ao tempo e recursos financeiros que devem ser destinados aos melhores produtos e unidades de negócios para que continuem a ter bom desempenho; e quanto de tempo e recursos financeiros devem ser destinados para o desenvolvimento de novos produtos.

Para auxiliar nas respostas a essas questões, uma das ferramentas mais comuns para dar suporte ao desenvolvimento da estratégia de uma corporação com vários negócios é a análise de portfólio. Por meio dessa análise, a administração da organização tem condições de visualizar suas linhas de produtos e unidades de negócios como um conjunto de investimentos dos quais espera um retorno lucrativo.

O portfólio formado pelas linhas de produtos e unidades de negócios deve ser habitualmente manipulado, a fim de que garanta o retorno previsto do investimento feito pela organização.

### 2.1.7 Estratégia de negócios

Uma estratégia de negócios geralmente ocorre na unidade de negócios ou no nível do produto e destaca a melhoria da posição competitiva dos produtos ou serviço de uma organização no setor ou segmento de mercado específico atendidos por essa unidade de negócios. As estratégias de negócios são formadas por estratégias competitivas e cooperativas.

A estratégia competitiva desenvolve um posicionamento defensável em um setor para que a organização possa superar o desempenho das concorrentes. Hunger e Wheelen (2002) argumentam que essa estratégia dá margem a duas questões a serem analisadas pela organização; a primeira se deve competir com base no custo baixo (e da mesma forma, em preço baixo) ou se deve diferenciar os produtos ou serviços com base em algum outro fator diferente do custo, como qualidade ou serviço; e a segunda se competir frente a frente com os concorrentes pela maior, porém mais procurada participação no mercado, ou deve focalizar um nicho onde possa atender um segmento de mercado menos procurado, entretanto, mais criativo.

As questões levantadas pelos autores são, de certo modo, respondidas por Porter (1992) quando propõe duas estratégias competitivas genéricas para superar o desempenho de outras empresas de um setor específico; menor custo e diferenciação. O próprio autor define a terminologia “genéricas”, pois entende que essas estratégias podem ser utilizadas por qualquer empresa, independente de tipo e tamanho.

Assim, a estratégia de menor custo é a capacidade de uma empresa ou unidade de negócios de projetar, produzir e comercializar, com mais eficiência que os concorrentes, um produto comparável ao deles. E a estratégia de diferenciação é a capacidade de oferecer ao comprador um produto de valor único e superior em termos de qualidade, recursos especiais ou serviços pós-venda. Porter ainda indica

que a vantagem competitiva de uma empresa no mercado em que ela concorre é determinada pelo escopo competitivo, isto é, pela abrangência de seu mercado ou unidades de negócios.

Quando uma empresa escolhe uma das estratégias propostas por Porter, deve ter ciência:

- da variedade de produtos a serem produzidos,
- dos canais de distribuição que irão utilizar,
- dos tipos de compradores que irão atender,
- das áreas geográficas em que irão vender os produtos que produzem, e
- dos setores relacionados onde também irão concorrer.

A análise dessas questões permite à empresa escolher se quer atuar em um alvo amplo, visando o centro do mercado de massa, ou um alvo restrito, concentrando-se em um nicho do mercado. A combinação desses dois tipos de mercado com as duas estratégias competitivas resulta em quatro variações genéricas, conforme Quadro 1.

Vantagem competitiva			
	Menor custo	Diferenciação	
Escopo competitivo	Alvo amplo	Liderança de custo	Diferenciação
	Alvo restrito	Foco no custo	Diferenciação focalizada

Quadro 1 - Estratégias competitivas genéricas de Porter

Fonte: Porter (1992)

A combinação desses dois tipos de mercado-alvo com as duas estratégias competitivas resulta a seguinte análise: quando a estratégias de menor custo e de diferenciação têm como alvo um amplo mercado de massa, são denominadas de liderança de custo e de diferenciação, respectivamente. No entanto, quando se concentram em um alvo restrito, as estratégias são chamadas respectivamente de foco em custo e de diferenciação focalizada.

Quanto ao segundo tipo de estratégia de negócio, a cooperativa, é utilizada quando se deseja concorrer de maneira bem-sucedida em um determinado setor. As

estratégias cooperativas são uma das alternativas utilizadas para se chegar ao mesmo fim, trabalhando-se em conjunto com outras empresas e não contra elas, como uma aliança estratégica. As alianças entre as empresas aparecem como um fato inovador nos negócios, podendo ser percebido nas redes de supermercados, farmácias, materiais de construção, entre outros setores do mercado.

#### 2.1.8 Estratégia funcional

A estratégia funcional é normalmente seguida por uma área funcional específica, como marketing ou pesquisa e desenvolvimento, para alcançar os objetivos e estratégias da unidade de negócios a que está ligada ou da empresa como um todo, por meio da maximização da produtividade dos recursos. Está diretamente relacionada a envolver e alimentar uma competência única, singular, que promova vantagem competitiva a uma empresa ou unidade de negócios. As estratégias funcionais apóiam as estratégias de negócios que, inversamente, apóiam as estratégias corporativas.

Analisando os três tipos de estratégias, a corporativa, de negócios e a funcional, apresentadas por Hunger e Wheelen (2002), observa-se, que a maioria das empresas, segundo os autores, não estão habituadas a ter um objetivo de maneira formal, não possuindo estratégias declaradas. Dessa forma, um dos meios de apresentar as estratégias implícitas de uma corporação é analisar, não o que a gerência diz, mas o que ela faz. As estratégias implícitas podem ser visualizadas por meio das políticas da empresa, de programas aprovados e não aprovados e de orçamentos autorizados.

O último conceito envolvido na formulação da estratégia é a política adotada pela organização, entendendo-se política como uma diretriz ampla para tomada de decisão, que une a formulação da estratégia à sua implementação. As organizações valem-se de políticas para se garantir de que todos os seus colaboradores tomem decisões e ajam de forma a dar apoio à missão, aos objetivos e às estratégias da empresa.

### 2.1.9 Implementação da estratégia

A implementação da estratégia é o método pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em ação, com base no desenvolvimento de programas, em orçamentos e procedimentos. Este procedimento pode envolver alterações na cultura, na estrutura ou no sistema de gerência de toda a organização. Em geral, a estratégia é implementada pelos gerentes de nível médio e inferior, sob supervisão da alta administração, exceto quando tais mudanças drásticas se fazem necessárias em toda a empresa. A implementação da estratégia, também denominada de planejamento operacional, usualmente envolve programas e decisões do dia-a-dia na alocação de recursos.

Os programas são entendidos como as etapas necessárias para a realização de um plano de uso específico. Isso faz com que a estratégia seja orientada pela ação, podendo envolver a reestruturação da empresa, a mudança da cultura interna da empresa ou o começo de um novo esforço de pesquisa.

Já os procedimentos, às vezes chamados de procedimentos operacionais padrões, são uma seqüência de passos ou técnicas que relatam em detalhes como uma ação ou função deve ser realizada. Os procedimentos costumam delinear as várias atividades que devem ser realizadas para que sejam concluídos os programas da empresa.

### 2.1.10 Avaliação e controle estratégico

Avaliação e controle é o processo pela qual as atividades organizacionais e os resultados de desempenho são monitorados de forma que o desempenho real possa ser comparado ao desempenho estimado. Os gerentes de todos os níveis servem-se das informações obtidas para explorar ações corretivas e solucionar problemas. A avaliação e o controle, embora representem o maior elemento final da gestão estratégica, também podem definir, com precisão, as fraquezas em planos estratégicos implementados em momentos anteriores e, portanto, motivar todos os envolvidos para reiniciar o processo.

Para que se obtenham bons índices de avaliação e controle, os gerentes devem obter, informações objetivas, rápidas e não tendenciosas daqueles que se

encontram em um nível hierárquico inferior a eles na empresa. De posse dessas informações, os gestores confrontam o que foi inicialmente planejado no estágio de formulação, com o que está de fato acontecendo.

Portanto, a avaliação e o controle de desempenho completam o modelo de gestão estratégica, pois de acordo com os resultados de desempenho, o gestor poderá adequar a formulação ou a implementação de sua estratégia, ou de ambas.

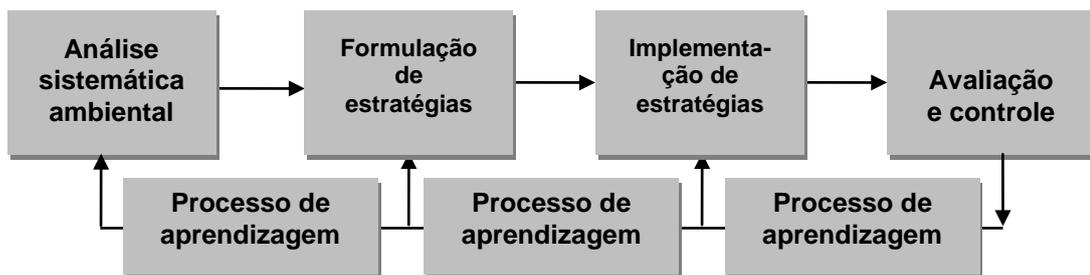


Figura 4 - Processo de aprendizagem e elementos básicos do processo de gestão estratégica.

Fonte: Adaptado de Hunger e Wheelen (2002)

Desse modo, conclui-se que o modelo de gestão estratégica apresentado na Figura 4, inclui um processo de aprendizagem no qual as informações de cada elemento do processo são empregadas como um ajuste viável a cada um dos elementos anteriores do processo, conforme mostra a Figura 4. A empresa ou unidade de negócios, na medida em que formula ou implementa estratégias, deve realizar sistematicamente a revisão ou correção das decisões tomadas anteriormente no processo.

## 2.2 Sistemas de medição de desempenho

Este subcapítulo trata dos Sistemas de Medição de Desempenho, SMD, abordando os conceitos dos termos que envolvem esse processo. Segue apresentando uma breve evolução histórica dos SMD, dos seus objetivos e funções e, por fim, apresenta uma revisão das principais características e requisitos dos indicadores de SMD. O objetivo fundamental desse capítulo é servir de elemento basilar para

conduzir ao processo de escolha e definição dos indicadores que darão suporte ao SMD.

### 2.2.1 Termos e conceitos

Na visão organizacional moderna, o desenvolvimento de SMD é um fator chave no apoio a gestão, pois possibilita a tomada de decisões corretas e a tempo, das operações da organização.

Entende-se por Sistema de Medição de Desempenho<sup>3</sup> (SMD) o arranjo lógico entre partes para atingir uma finalidade. Nesse estudo, é aceito como a integração das atividades de coleta de dados (*input*), compilação, arranjo, análise, interpretação e disseminação dos indicadores, criando um conjunto coeso e articulado dos diferentes indicadores de desempenho da organização (*output*). Portanto, é por meio de indicadores de desempenho que se operacionaliza a medição e se quantifica o desempenho do objeto em estudo. Neste contexto, pode-se considerar que o seu conjunto, dentro de uma estrutura articulada, constitui assim um SMD (SANTANA, 2004). Goldratt (1996, p. 30), argumenta que um sistema de medição deve ser coerente, caso contrário não serão atingidos os objetivos desejados, afirmando isto ao dizer: “diga-me como me mede, e lhe direi como me comportarei. Se me medir de forma ilógica... não se queixe de comportamento ilógico”.

Atualmente, há na literatura diferentes conceitos que envolvem os sistemas de medição de desempenho, sobretudo para expressar a forma de se chegar aos resultados do desempenho da organização, tais como avaliação de desempenho, medição de desempenho, avaliação de indicadores de desempenho, como também sistema de indicadores de desempenho.

Desse modo, desempenho é definido como o resultado obtido de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Os resultados, geralmente, expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não (FPNQ, 1999).

---

<sup>3</sup> Apesar das restrições que o termo “medição” apresenta, escolheu-se utilizar a expressão Medição de Desempenho e, conseqüentemente, Sistema de Medição de Desempenho - SMD, por ser tradução direta de “*performance measures*”, termo já consolidado na literatura internacional.

Para que se possa chegar ao desempenho da organização são necessários Indicadores ou Medidas de Desempenho, que são os resultados expressos de forma quantitativa ou qualitativa do desempenho avaliado. Os termos, medidas e indicadores, possuem o mesmo entendimento. No entanto, este estudo optou pelo termo “indicador”, que é uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar este indicador com metas numéricas pré-estabelecidas (FPNQ, 1999).

O objetivo dos indicadores de desempenho é permitir identificar se os processos estão sob controle e onde o processo de melhoria é necessário, além de permitir ações sobre as causas geradoras de desempenho futuro.

Os indicadores de desempenho devem possuir características essenciais, para fundamentar um SMD. Ao considerar que toda organização coloca seu foco para atingir a um objetivo, então, quando se discute qualquer ação, em qualquer parte da organização, o único meio de manter o foco é julgando o impacto da ação sobre o propósito global da organização. Assim, tem-se o objetivo de definir indicadores que, conduzirão as áreas medidas a fazerem o que é certo para o desempenho global da organização.

O resultado obtido com base em um indicador, só pode ser atingido se for medido. Para tanto, a medição está relacionada à mensuração de aspectos tangíveis e que possam ser expressos quantitativamente. Segundo Neely et al. (1995), a medição de indicadores envolve as atividades de coleta de dados, compilação, arranjo, análise, interpretação e disseminação dos indicadores, sendo assim um processo elaborado e com diversas etapas. Quanto à mensuração de aspectos tangíveis e intangíveis, emprega-se o termo avaliação, pois além dos indicadores financeiros, é comum a organização considerar, no âmbito da avaliação, indicadores relacionados à satisfação do cliente.

Ao se referir ao grau de realização de algo que estava previsto, como um objetivo ou uma meta a ser atingida pela organização, denomina-se eficácia. A avaliação da eficácia ou de resultados analisa até que medida estão sendo alcançado os resultados previstos, isto é, o grau em que estão se alcançando os objetivos programados. Neely et al. (1995), quando fala em um ambiente de mercado, diz que, a eficácia está submetida às dimensões que atendem aos requisitos do cliente. Portanto, a eficácia significa fazer o que é certo para satisfazer seus clientes.

Ao tratar sobre a forma ou o modo pelo qual são utilizados os recursos disponíveis, para se alcançar os objetivos desejados, chama-se eficiência. Considerando que os recursos não são ilimitados e seu custo não é irrelevante, deve-se contemplar a eficiência, na utilização dos recursos. Portanto, a eficiência pode ser definida como a relação entre os resultados obtidos em um processo e os recursos requeridos para a realização deste mesmo processo. De modo abrangente, a eficiência significa fazer o que tem que ser feito de maneira certa, podendo-se dizer que desempenho é realizar ações de maneira certa, com eficácia e eficiência.

### 2.2.2 Evolução histórica dos SMD

Os SMD têm sofrido alterações ao longo dos anos, procurando, mesmo que com resistências, adaptar-se aos novos mercados. Pereira (1999), afirma que os primeiros sistemas de avaliação de desempenho tinham como objetivo dar ênfase a aspectos operacionais e econômicos, em função da uma maior competitividade e demandas de melhores resultados econômico-financeiros por parte das empresas. Desse modo, na década de 1970, foi desenvolvido o primeiro sistema de avaliação, com a aplicação dos chamados indicadores chave de desempenho ou “*Key Performance Indicators*” (KPI).

Este método, segundo o autor, é oriundo das práticas contábeis de análise de demonstrativos de empresa. Este tipo de análise foi organizado para viabilizar uma visão multidimensional da empresa, quando comparada ao seu desempenho anterior e a outras empresas, não necessariamente do mesmo ramo.

Essa iniciativa visava possibilitar que potenciais investidores pudessem verificar a consistência de uma empresa e auxiliá-los a decidir o melhor investimento no mercado de ações. A análise compreendia a coleta de valores dos balanços e demonstrativos, documentos padronizados e de domínio público, para a obtenção de índices relativos que possibilitassem analisar as conseqüências e efetividade das ações da gerência ao longo de sua existência e compará-las com outras firmas. Ao passar do tempo, esse sistema se tomou conhecido e vários indicadores se tornaram de uso comum, e praticamente obrigatório.

Todavia, a difusão e variedade de tipos de indicadores tomaram muito difícil uma avaliação unificada e consistente do negócio. Pois para cada ramo de negócio,

poderão existir alguns indicadores principais, desdobrados em uma infinidade de outros, a fim de atender às especificidades do ramo. Pereira (1999) afirma que uma análise coerente de causa e efeito entre as variações destes diversos indicadores e sua correlação com as ações e decisões tomadas é muito complexa ou quase impossível de ser realizada.

Rentes (2000) destaca a necessidade das empresas se adaptarem às drásticas mudanças em seus ambientes de atuação, considerando o difícil ambiente empresarial, as rápidas mudanças tecnológicas, a globalização total da economia, entre outras forças competitivas que as empresas estão tendo que enfrentar. O autor ainda destaca que, “as empresas contemporâneas estão tendo que passar por um processo de mudança cada vez mais complexo, tanto em termos tecnológicos quanto organizacionais” (RENTES, 2000, p. 87).

Essas transformações são extremamente sensíveis e instáveis, sujeitas à ocorrência de uma infinidade de fatores intrigantes e têm por objetivo a obtenção de um melhor posicionamento competitivo da empresa. Entre estes fatores Rentes (2000) cita a falta de modificações necessárias no SMD da organização, pois deve refletir as mudanças organizacionais ocorridas e propostas.

A partir da década de 1990, aumentaram as pesquisas sobre sistemas de medição de desempenho, segundo Martins (1999), sobretudo, após as publicações de Kaplan (1992), que tiveram uma função significativa em chamar à atenção para a necessidade de novas pesquisas na área. Desde então, existe uma infinidade de pesquisas e autores consagrados em abordar a temática de SMD.

### 2.2.3 Objetivos e funções de SMD

Os sistemas de medição de desempenho apresentam objetivos e funções determinadas. Vários autores apresentam diversos objetivos, para utilizar medidas de desempenho, como elemento estratégico.

Bond (2001) escreve que o objetivo da medição de desempenho é mostrar se as organizações estão agindo corretamente para alcançar as metas estrategicamente estabelecidas. Todavia, segundo o autor, esse uso é relativamente recente, pois há muito tempo as empresas vêm medindo qualidade, produtividade, tempo de ciclo etc, de seus processos, produtos e serviços. Porém, os novos

conceitos para os SMD propõem determinar o que deve ser realmente medido, com a finalidade de permitir uma melhora no desenvolvimento do trabalho diário.

Na perspectiva de complementar o objetivo principal apresentado por Bond (2001), tem-se subobjetivos da medição de desempenho propostos por Kaydos (1991, apud BOND, 2001, p. 7), tais como: comunicar estratégia e clarear valores; identificar problemas e oportunidades; diagnosticar problemas; entender processos; definir responsabilidades; identificar momentos e locais de ações necessárias; mudar comportamentos; tornar possível a visualização de trabalhos; envolver pessoas; fazer parte ativa da remuneração funcional; facilitar a delegação de responsabilidades; e melhorar o controle e o planejamento.

No entanto, para Razzolini (2000), a medição do desempenho tem como objetivo produzir e assegurar os resultados esperados da estrutura logística adotada, identificar necessidades de capacitação das pessoas envolvidas, dos melhores colaboradores para recompensá-los, além de avaliar os custos e os benefícios do desempenho atingido.

Todavia, para Kaydos (1991, apud KIYAN, 2001, p. 25), a medição do desempenho visa também prover informações para outros fins, tais como: comunicar a estratégia e clarear valores; identificar problemas e oportunidades; diagnosticar problemas; entender o processo; definir responsabilidade; melhorar o controle e planejamento; identificar quando e onde a ação é necessária; guiar e mudar comportamentos; tornar o trabalho realizado visível; favorecer o envolvimento das pessoas; servir de base para um sistema de remuneração; e tornar mais fácil o processo de delegação de responsabilidade.

Embora venha se tentando quebrar o paradigma que a medição de desempenho visa o controle, para Kiyon (2001), a visão de controle vai continuar existindo dentro das organizações, pois controlar é uma atividade essencial ao processo de gerenciamento. O que se tem observado, nas últimas décadas, é a associação de novas funções a serem desempenhadas pelo SMD. Mesmo assim, em se tratando de controle, a visão que tem se procurado difundir para os novos SMD é a de exercer uma atitude de controle mais preventiva do que reativa.

Encontra-se na literatura, quatro principais razões para o uso da medição de desempenho, denominadas por Neely (1998, apud MARTINS, 2001, p. 428), de quatro CP's, a saber: "Checar a Posição", "Comunicar a Posição", "Confirmar as Prioridades" e "Compelir o Progresso". Pode-se constatar, com base nessa

classificação, que a função do controle pode ser entendida pelo motivo de se checar e comunicar a atual posição em relação ao desempenho e, a função de planejamento pode ser representada pelo motivo de confirmar prioridades desejadas e de se compelir o progresso.

Quando se aplica as medições de desempenho, entende-se que seu objetivo é contribuir para a efetivação da estratégia da organização. Kaplan e Norton (1996) salientam que, “a medição de desempenho deve extrapolar o caráter de controle, isto é, deve ir além da aderência das ações com os planos pré-estabelecidos, para se tomar um veículo viabilizador da estratégia da empresa”.

Sob esse mesmo ponto de vista, para Domier (2000, p.629), “os indicadores de desempenho são as ferramentas-chave do sistema de controle, permitindo ações e decisões coerentes e orientadas para a estratégia”.

Quando se refere à função de planejamento, Domier (2000), explica que é dinâmica, pois possibilita identificar e eleger estratégias para alcançar objetivos predeterminados. A função de planejamento de um SMD é representada pela estratégia empresarial da organização e a relação entre essa estratégia e o SMD, onde se deseja saber se os indicadores que o compõe estão alinhados com a estratégia (SANTANA, 2004).

Entretanto, ao se abordar o caráter estratégico, é necessário entender que toda estratégia está baseada em crenças e pressupostos tidos como verdadeiros pela organização. Nesse sentido, a estratégia do negócio concebe apenas uma simplificação da realidade, e como o ambiente está em constante evolução, deve-se buscar sucessivamente a adesão da estratégia à realidade e do SMD à estratégia.

Sobre isso, Goldratt (1994, p.117), escreve que “no meio de uma corrida pela vantagem competitiva, não devemos procurar por um melhoramento, devemos considerar a implantação de um processo de aprimoramento contínuo”. Desse modo, pode-se dizer que esse processo só será alcançado se forem conhecidos o estágio atual da empresa e qual o objetivo a ser atingido em um determinado momento futuro.

Ter um bom planejamento estratégico não garante que as ações, que visam implementá-lo, ocorrerão como desejado, segundo Kaplan e Norton (2000), referindo-se a ser uma das mais sérias deficiências da maioria das empresas, ligar a estratégia de longo prazo às ações de curto prazo, completando que, as pomposas

declarações de visão e de estratégia não se convertem em ações nos níveis locais sem os meios adequados.

Portanto, pode-se dizer que um SMD deverá contemplar indicadores de resultado e de desempenho futuro. Os indicadores de resultados apresentam as conseqüências das ações realizadas e permitem a função de controle, pois viabiliza avaliar a evolução da organização. Já os indicadores de desempenho futuro podem ser percebidos como a conseqüência dos objetivos estratégicos, e atendem a função de planejamento, pois permite uma análise prospectiva, onde é realizada uma comparação entre planejado e realizado.

#### 2.2.4 Características e requisitos dos indicadores de SMD

Os indicadores de desempenho representam a base dos SMD, pois é a partir da definição dos indicadores que é possível realizar a avaliação. Assim, a importância em se estudar as características e requisitos dos indicadores de SMD está nas diferentes classificações encontradas, que de acordo com Costa (2003), modificam de acordo com a finalidade que as informações têm para os usuários, pois existem diferentes perspectivas de visão para essas medidas.

White (1996, p. 44 apud KIYAN, 2001, p. 53), propõe uma classificação para os indicadores de desempenho, que estende a classificação em dimensões críticas, relacionando questões ligadas ao próprio desenvolvimento desses indicadores, conforme Quadro 2, a seguir.

Prioridade Competitiva	Custo, Qualidade, Flexibilidade, Confiabilidade de Entrega e Velocidade.
Fonte de Dados	Interna e Externa.
Tipos de Dados	Subjetivos ou baseados em percepções e opiniões; Objetivos ou baseados na observação de fatos isentos de opinião.
Referência	<i>Benchmark</i> : comparação da empresa com outras organizações. Referência própria: não envolve comparações.
Orientação	Processo de Entrada e Processo Resultante.

Quadro 2 - Taxionomia de White.

Fonte: KIYAN, (2001, p. 53)

Kiyan (2001, p. 67) propõe alguns aspectos como orientação para escolha de indicadores de desempenho, que os indicadores apresentam, em função do horizonte de tempo a ser trabalhado, conforme Quadro 3.

Aspectos	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
Foco	Operacional	← ..... →	Estratégico
Orientação	A ação	← ..... →	A análise
Frequência	Contínua	← ..... →	Esparsas
Nível de Agregação	Pequeno	← ..... →	Grande
Concentração dos Dados	Maior parte no processo	← ..... →	Em vários processos
Papel	Controlar	← ..... →	Explorar
Natureza	Maior parte não financeira	← ..... →	Maior parte financeira

Quadro 3 - Aspectos apresentados por indicadores em função do tempo. Fonte: Kiyan (2001, p. 68).

Observando-se o quadro apresentado, o autor ainda enfatiza a necessidade de que o SMD deve passar por um levantamento das restrições, isto é, para cada indicador deve-se relacionar as restrições e pré-requisitos no que tange a sua operacionalização. Ao mesmo tempo, devem-se verificar a compatibilidade do conjunto de indicadores, com os demais indicadores empregados pela organização em seu SMD.

A importância de se ter indicadores qualitativos e quantitativos é destacada por Smith (1993, p.2), quando expõe que, “a medição quantitativa tende a ser usada em tarefas repetitivas altamente estruturadas, enquanto a avaliação qualitativa é freqüentemente usada em tarefas criativas, abstratas, não repetitivas”.

Ao se desenvolver um sistema de medição de desempenho é necessária a definição de indicadores que possam melhorar a performance da organização. Para tal, o sistema deve ter seu foco sobre os fatores críticos para o sucesso da organização e, a partir dessa definição, estruturar os indicadores de desempenho. Esses indicadores, de acordo com Hronec (1994), devem contemplar qualidades como: ser simples, análogos às atividades, acionáveis e úteis no apoio às estratégias da administração.

Hronec (1994, p.27) apresenta classes de indicadores nas dimensões custo, qualidade e tempo, detalhando-as no nível de organização, processos e pessoas. Essas classes de indicadores são denominadas em seu conceito de desempenho *Quantum*, definido como o nível de realização que otimiza o valor e o serviço para

seus interessados: clientes, empregados, acionistas, fornecedores etc, chamados de “*Stakeholders*”.

Na perspectiva apresentada por Hronec (1994), o SMD é composto por uma matriz de desempenho, denominada de quantum, que permite os gestores entender e desenvolver indicadores de desempenho que possibilitem o equilíbrio das três dimensões de desempenho: a qualidade, que representa a excelência do produto ou serviço para os clientes; o tempo, que representa a gestão da excelência do processo; e o custo, que representa o lado econômico da excelência. Nesse conceito, também é considerada a existência de uma relação entre as dimensões de desempenho, que representa a criação de valor para os clientes no caso do custo e qualidade, e a otimização na execução e prestação do serviço, quando são considerados de forma conjunta à qualidade e o tempo.

A questão do reconhecimento da existência de relacionamento entre os indicadores de desempenho é uma característica que vem ganhando importância, pelo menos na literatura sobre medição de desempenho, de acordo com Martins (1999). No entanto, nos últimos anos é que foram realizadas propostas de como expressar as relações de causa e efeito existente entre os indicadores de desempenho de um SMD.

À medida que as organizações se tomam mais complexas, uma análise sistêmica do relacionamento entre indicadores de desempenho ganha importância. McGee e Prusak (1995, p.186), expõem que:

Numa organização simples os executivos podem perceber imediatamente uma conexão direta entre operações, atividades e seus resultados financeiros. [...] Mas à medida que as organizações crescem e se tomam mais complexas, passam a enfrentar um problema. As ligações entre as atividades operacionais e o resultado financeiro tomam-se mais extensas e mais sutis.

Ainda sobre essa questão, Martins (1999), escreve que a determinação dos indicadores de desempenho dos níveis estratégico, tático e operacional se torna crítica, na medida em que os indicadores de desempenho somente induzirão a atitude desejada, nas atividades do dia-a-dia, se tiverem uma relação de causa e efeito válida com os objetivos estratégicos.

Sob outra perspectiva, encontra-se o alerta feito por Dornier (2000), ao ressaltar que, para definir os indicadores de desempenho, se deve visualizar o conteúdo da atividade a ser avaliada; tornar claro os objetivos da atividade;

selecionar os indicadores que lidam com qualidade, considerando aqueles que atuam sobre a causa e não sobre os efeitos; formatar com eficácia os indicadores, organizando-os por prioridade e, por fim, segmentá-los. O autor ainda aponta como critérios básicos para indicadores eficientes e úteis, a velocidade, confiabilidade e simplicidade.

Brown (1996) elenca um número significativo de problemas relacionados aos indicadores de desempenho presentes em muitas organizações, tais como indicadores em excesso, alguns que conduzem a comportamentos errados, entre outros. No intuito de auxiliar na solução dessas questões, o autor apresenta um conjunto de princípios, que foram adaptados por Santana (2004, p. 67), para o desenvolvimento de um SMD, sendo caracterizados por um termo chave.

- Foco - Devem ser identificados os poucos indicadores vitais associados aos FCS, ao invés de um grande conjunto de indicadores genéricos.
- Alinhamento - Os indicadores devem estar ligados às visões, valores, objetivos e FCS da organização.
- Visão de Futuro - Os indicadores devem não apenas representar o que aconteceu no passado ou presente, mas também prover uma visão de como a organização vai desempenhar no futuro. Isto se dá através do pensamento estatístico e a tomada de decisão baseada em fatos, através da visão longitudinal (ao longo do tempo) e a observação de tendências.
- Equilíbrio - Os indicadores devem ser bem balanceados e ligados de forma a representar as perspectivas dos clientes, empregados, processo e acionistas (aspectos financeiros).
- Desdobramento - Os indicadores devem ser consistentes nos desdobramentos para todos os níveis da organização.
- Agregação - Diversos indicadores podem ser combinados em fórmulas de diversos índices mais gerais, de forma a prover visões gerais e abrangentes de performance.
- Adaptação - Os indicadores devem mudar de acordo com as estratégias e novas situações da organização.
- Visibilidade - Os indicadores devem ser adequadamente comunicados e apresentados, em painéis, quadros etc., de forma a facilitar o acesso a eles e suportar efetivamente tomadas de decisão em todos os níveis.

O conjunto de indicadores para se avaliar o nível de desempenho, segundo Rodríguez (1998), tem como requisitos: seletividade, simplicidade, baixo custo, estabilidade e valor de referência. Já Nauri (1998), sugere como direcionadores da escolha, as seguintes qualidades nos indicadores: atingíveis, econômicas, aplicáveis, consistentes, abrangentes, compreensíveis, mensuráveis, estáveis, adaptáveis, legítimas, eqüitativas e focalizadas nos clientes. No entanto, avaliando-se alguns SMD, considerados eficazes, encontram-se alguns requisitos, conforme a sistematização realizada por Beamon (1999), quais sejam: relevância (capacidade de medir todos os aspectos pertinentes); comparabilidade (permitir sua comparação sob várias condições de operação); consistência (medidas consistentes com as metas organizacionais); e mensurabilidade (os dados precisam ser mensuráveis).

Como já referendado anteriormente, existe uma problemática instaurada nas organizações, quando se refere à definição de indicadores. Desse modo, para auxiliar nessa definição, Neely et al (1997), desenvolveram elementos que definem os indicadores de desempenho consolidados em uma folha de registro, proposta a partir de um conjunto extenso de características das medidas de desempenho, conforme apresentado no Quadro 4.

Elementos	Recomendações para a definição dos Indicadores
Titulo	Ser simples de atender Estar claramente definido Representar exatamente o que está sendo medido
Finalidade	Ter relevância Ter uma finalidade explicita
Relação com o objetivo do negocio	Ser derivado da estratégia Estar relacionada com metas específicas Focar na melhoria
Meta	Ter finalidade explicita Fazer parte do ciclo de revisão gerencial Focar na melhoria relevante
Frequência de Medição	Fornecer retro alimentação em tempo adequado com confiabilidade Ser reportado num formato simples e consistente Fornecer informações Deve variar em função do nível hierárquico e da importância da atividade para os resultados.
Frequência de Revisão	Sempre que ocorrerem mudanças significativas no cenário competitivo da empresa.
Fórmula	Ser simples para entender Refletir o processo a ser medido Estar claramente definida Adotar taxas ao invés de números absolutos Representar exatamente o que está sendo medido

Responsável pela coleta	Quando possível, usar dados que são automaticamente coletados como parte do processo.
Fonte dos dados	Ter fórmula e fonte de dados explícitos Empregar taxas ao invés de números absolutos Quando possível, usar dados que são automaticamente coletados como parte do processo a ser reportado, num formato simples e consistente. Representar exatamente o que está sendo medido
Responsável pela análise dos dados	Explicitar o comportamento requerido do responsável Nome da pessoa responsável pelos indicadores de desempenho Fornecer informações relevantes
Diretrizes para análise	Estar relacionado com metas específicas Nome das pessoas que irão promover ações a partir das informações geradas Explicitar o comportamento requerido das pessoas que agirão em cima das informações providas da medição

Quadro 4 - Principais elementos da estrutura para definição de Indicadores de desempenho.

Fonte: Neely et al. (1997).

Verificando-se os resultados de pesquisa apresentados por Neely *et al.* (1997), pode-se constatar sua validade por meio dos estudos empíricos realizados com cerca de 200 gerentes em diferentes empresas, onde foi possível visualizar melhorias, desde o processo de desenvolvimento e escolhas dos indicadores, até o acompanhamento e controle do SMD. Ainda sobre o estudo do autor, os elementos apresentados, compõem uma ferramenta desenvolvida e denominada *Performance Measurement Record Sheet* – PMRS, a qual também pode ser utilizada como uma ferramenta de diagnóstico de indicadores já existentes. No entanto, para Ferraz e Martins (2002), há que se ter atenção nessas utilizações, pois os SMD utilizados por grande número de organizações tendem a ter um conjunto abundante de indicadores, e isso poderia tornar a aplicação regular da PMRS, em uma tarefa árdua e desempenhada de maneira imprópria.

O sistema de medição e avaliação de desempenho deve estar em perfeita sintonia com a estratégia, indicando de maneira confiável se os objetivos propostos estão sendo atingidos. A partir dessa premissa, Schuch (1999), estabelece como requisitos aos indicadores de SMD, a necessidade de: ter uma metodologia clara e bem definida de coleta de dados e cálculo dos indicadores de desempenho; possibilitar à gerência identificar as atividades às quais devam ser dadas prioridades; funcionar como elemento de comunicação, sinalizando às pessoas sobre aquilo que é importante atingir; ao ponderar cada fator crítico de sucesso, deverá existir um conjunto de indicadores diretamente relacionados e que permitam medir o seu nível de desempenho; e por fim servir como base para o sistema de premiação da empresa.

Santana (2004) propõe uma taxionomia das características e requisitos necessários em um indicador, para desenvolvimento de SMD, chamados de requisitos-chave, que são caracterizados por um termo chave e pela descrição do seu significado. São classificados em: 1) básicos, que apresentam as características que um indicador de desempenho deve ter para ser usado em um SMD; 2) documentais, que estabelecem rotinas documentadas para os processos, seja para montar uma memória técnica ou para garantir a rastreabilidade dos indicadores; 3) de eficácia, apontam o que deve ser medido para levar a empresa a fazer o que é certo; e 4) de eficiência, demonstram o que deve ser medido para levar a empresa a fazer o que tem que ser feito da melhor maneira possível.

Para o autor os indicadores alinhados a esses requisitos devem levar as atividades contempladas no SMD a desempenharem suas funções de terem a melhor qualidade e produtividade. Estes requisitos-chave apresentam conceitos fundamentais, que servem como “pano de fundo conceitual” no desenvolvimento e implantação do SMD, e são de extrema importância quando da revisão e avaliação do sistema.

Portanto, se for considerado as diversidades dos estudos acerca da medição de desempenho, observa-se que foram realizados muitos esforços na intenção de que os SMD consigam contemplar os requisitos-chave, ou ainda, os requisitos, aqui analisados. No entanto, mesmo sob essa perspectiva, as análises realizadas permitem que este estudo utilize a proposta de Santana (2004), quanto aos requisitos para os indicadores de SMD.

### **2.3 Modelos para medição de desempenho**

Nesse subcapítulo são apresentados e discutidos alguns modelos utilizados na medição de desempenho. Após é apresentado o modelo escolhido, ou seja, o Balanced Scorecard, a justificativa da escolha e o modelo de implantação proposto por Kaplan e Norton. O objetivo desse subcapítulo é fornecer o suporte teórico necessário para conhecer os modelos existentes, verificar como identificar e quais são os principais indicadores dentro de uma organização para, posteriormente, desenvolver o modelo que será utilizado nesse estudo.

### 2.3.1 Escolha do modelo

A escolha do modelo de avaliação de desempenho passou por um estudo, onde foram investigados os possíveis candidatos a compor o modelo estruturado. Dentre os trabalhos consultados, os que apresentaram maior significância são os de Figueiredo (2003), e o de Pandolfi (2005), por trazerem a avaliação de várias ferramentas.

Os estudos de Figueiredo (2003), apontaram 128 atributos relativos a sistemas de medição de desempenho, dos quais o autor identificou nove ocorrências de categorias principais. Aos nove atributos identificados, denominou de atributos normativos, os quais são: Aprendizado Organizacional, Análise Crítica, Balanceamento, Clareza, Dinamismo, Integração, Alinhamento, Participação e Relacionamento Causal, apresentados no Quadro 5.

Atributo	Descrição	Autores Consultados
Interação	Capacidade do sistema em interagir com todas as parte da organização e seus principais sistemas de informação	Ghalayini <i>et al</i> (1997), Bititci <i>et al</i> (1998) e Bititci <i>et al</i> (2000).
Clareza	Capacidade do SMD de utilizar indicadores de facil entendimento pelos usuários	Sink e Smith (1993), Sink e Tuttle (1993) e Neely <i>et al</i> (2000)
Participação	Capacidade do SMD em permitir que os diferentes stakeholders tomem parte ativa em todas as fase do seu ciclo de vida	Dixon <i>etal.</i> (1990), Thor (1993) e Galayini <i>etal.</i> (2000)
Dinamismo	Capacidade de monitorar continuamente o ambiente interno e externo da organização fornecendo informações pertinentes ao momento em que são solicitadas	Ghalayini <i>et ai</i> (1997), Bititci <i>et al.</i> (1998) e Bititci <i>et ai</i> (2000)
Análise Crítica	Capacidade do SMD de fornecer informações que possibilitem uma verificação profunda e abrangente do iesempenho organizacional	Ghalayini (1997), Bititci <i>et al.</i> (2000), Neely (2002) e FNPQ (2002).
Relacionamento Causal	Capacidade do SMD de inter-relacionar os diversos indicadores de forma a facilitar o entendimento das relações de causa e efeito entre a estratégia, processos e indicadores	Kaplan & Norton (1996b), Neely & Bourne (2000) e Neely <i>et al</i> (2002)
Aprendizado Organizacional	Capacidade do Sistema em fornecer informações que facilitem o questionamento a avaliação ou a inovação do sistema de avaliação	Garvin (1996) Senge (1996) e Kaplan (1996b)
Alinhamento	Capacidade do sistema de medição de desempenho de utilizar indicadores vinculados com a estratégia e os principais processos organizacionais	Kaplan & Norton (1996b), Ghalayini <i>et al</i> (1997), Bititci <i>et al.</i> (1998) e Neely <i>et al</i> (2000).
Balanceamento	Capacidade do SMD em fornecer informações de diferentes dimensões de desempenho	Kaplan e Norton (1996), Neely <i>et al</i> (2002) e FNPQ (2002)

Quadro 5 - Atributos para Avaliação de SMDOs

Fonte: Figueiredo (2003)

Figueiredo (2003) realizou um estudo e identificou a existência de trinta e três modelos, dos quais selecionou nove, tendo por base critérios de citação na literatura, difusão e relevância, conforme Quadro 6.

SIGLA	NOME	AUTOR
<b>SMART</b>	<i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>	Lynch e Cross (1991)
<b>PMQ</b>	<i>Performance Measure Questionnaire</i>	Nanni e Vollmann (1990)
<b>SCD</b>	<i>Sete Critérios de Desempenho</i> , de Sink e Tutie;	Sink e Tutie (1993)
<b>MQMD</b>	<i>Modelo Quantum de Medição de Desempenho</i>	Hronec (1994)
<b>IDPMSb</b>	<i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>	Ghalayini e Noble (1996) e Ghalayini, Noble e Crowe (1997)
<b>PP</b>	<i>Performance Prism</i>	Kennerley e Neely (2002), Neely, Adams e Crowe (2001)
<b>IDPMSa</b>	<i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>	Bititei, Carne e McDevitt (1997), Bititei, Carne e Turner (1998) e Bititei, Turner e Begemann (2000)
<b>BSC</b>	<i>Balanced Scorecards</i>	Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996a, 1996b, 2001)
<b>SMDG</b>	<i>Sistema de Medição de desempenho Global</i>	FNPQ (2001b)

Quadro 6: SMDOs Avaliados por Figueiredo

Fonte: Figueiredo (2003)

Figueiredo (2003) avaliou os nove sistemas de medição de desempenho Organizacional, de acordo com o Quadro 7. A escala atribui o valor zero(0) para a não existência de relacionamento, isto é, Atributo Normativo não desenvolvido; valor um (1) para fraco relacionamento, Atributo Normativo em estágio inicial de desenvolvimento; valor (3) para relacionamento moderado, Atributo Normativo em estágio avançado desenvolvimento; e valor (9) para forte relacionamento, ou seja, Atributo Normativo totalmente desenvolvido.

Atributo	S M A R T	P M Q	S C D	M Q M D	I D P M S b	P P	I D P M S a	B S C	S M D G
Interação	1	1	1	1	3	1	3	1	3
Clareza	3	1	1	1	1	3	1	3	3
Participação	0	3	1	1	9	1	1	1	1
Dinamismo	1	1	1	1	3	3	9	3	1
Análise Crítica	0	3	3	1	3	1	9	3	9
Relacionamento Causal	1	3	1	1	3	9	1	9	9
Aprendizado Organizacional	0	3	3	3	3	3	9	9	9
Alinhamento	3	1	1	9	3	3	9	9	9
Balanceamento	3	1	9	9	3	9	3	9	9
<b>Pontuação dos SMDOs</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>45</b>	<b>47</b>	<b>53</b>

Quadro 7: Resultado da Avaliação dos SMDOs

Fonte: Figueiredo (2003)

A aplicação do modelo de avaliação de sistema de medição de desempenho organizacional, proposto por Figueiredo (2003), avaliou o SMDG com a melhor nota global, sendo que o BSC obteve a segunda melhor nota. Todavia, a escala de grau de importância é exponencial e por tratar-se de uma atribuição de peso subjetiva e relativa, pode-se considerar um empate técnico entre os três primeiros colocados: SMDG, BSC e IDPMSa. No entanto, caso tivesse sido utilizado escala linear, variando de 1 a 4 ou de 0 a 4, ao invés de exponencial (0, 1, 3 e 9) para nenhum, fraco, moderado e forte, o BSC e IDPMSa empatariam em segundo lugar ficando o SMDG ainda em primeiro, mas com um ponto de vantagem, sendo considerado novamente um empate técnico.

Pandolfi (2005) argumenta que a crítica que se pode fazer ao método utilizado por Figueiredo, é que estabelece a atribuição de pontos de forma subjetiva, sugerindo cautela na escolha do método de avaliação de desempenho pela aplicação pura e simples do modelo, devendo-se observar, não apenas a nota global, mas também os atributos em que cada método domina os demais.

De posse dessas análises, foi possível a verificação de qual modelo poderia ser utilizado neste estudo. Desse modo, optou-se pelo BSC, devido aos achados de pesquisa, a sua propagação e das aplicações práticas. Além disso, os fatores oportunidade e acesso, tiveram de ser considerados, uma vez que há a preocupação de realizar uma pesquisa-ação.

### 2.3.2 *Balanced Scorecard* - BSC

O *BSC*, ou *Balanced Scorecard*, foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, e caracteriza-se entre os mais importantes modelos de gestão, da década de 90. O objetivo do BSC é traduzir a visão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho, que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1992).

Sendo uma estratégia competitiva, o BSC não permaneceu estático, estando sempre em evolução. Desde a sua origem, vem incorporando aprendizagem e conhecimentos, aproveitando resultados das empresas que o utilizaram. Deste modo, é possível visualizar essa evolução por meio da Figura 5.

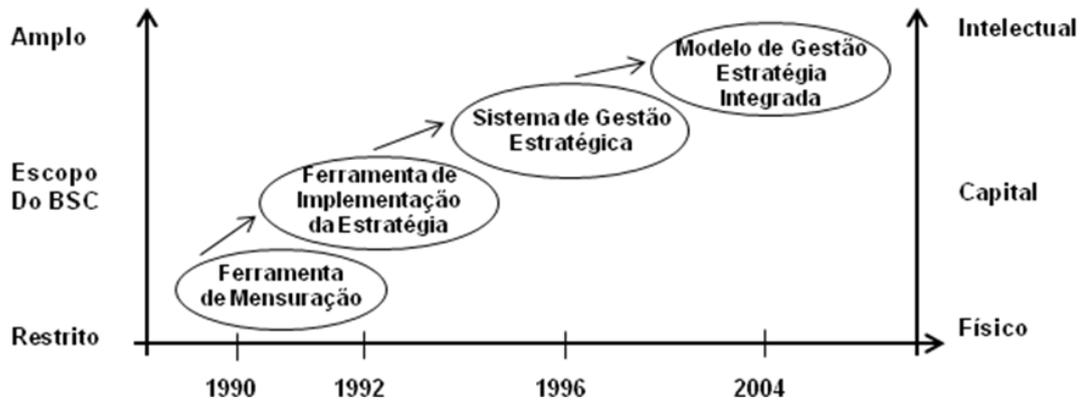


Figura 5 - Evolução do conceito do BSC

Fonte: Herrero (2005, p.27)

Pode-se observar na Fase 1, o BSC como ferramenta de mensuração, pois os líderes das empresas participantes do projeto acreditavam que as medidas financeiras tradicionais de avaliação de desempenho estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. O resultado foi a criação do modelo do Balanced Scorecard que vincula às medidas de performance à estratégia da organização.

Na fase 2, o BSC é visto como uma ferramenta de implementação da estratégia, baseada na lição aprendida pelas empresas que adotaram o BSC. Nessa fase, o BSC incorporava quatro novos processos de negócios (tradução da visão, comunicação e conexão, planejamento de negócios e feedback e aprendizado). Isso permitia a conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo.

Já na Fase 3, o BSC como sistema de gestão estratégica, caracteriza-se por um novo aprendizado pelas empresas, pois permitia o alinhamento dos recursos organizacionais, como equipes executivas, unidades de negócios, áreas de apoio, tecnologia da informação e recrutamento e treinamento de empregados, e criava o foco necessário para a implementação da estratégia. Cinco princípios básicos deveriam ser seguidos pela empresa que decidisse tornar uma organização orientada para a estratégia: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Por fim, a Fase 4, o BSC como modelo de gestão estratégica integrada, é caracterizada pela aprendizagem de dois novos conceitos: os objetivos estratégicos devem interligar-se em relações de causas e efeitos e a criação dos mapas estratégicos que possibilitam descrever e comunicar a estratégia para os participantes da organização. Além disso, Kaplan e Norton enfatizaram a gestão do conhecimento como aprofundamento da metodologia da perspectiva de aprendizagem e renovação.

É possível verificar a evolução em termos de conceito e aplicação pela qual o BSC vem passando. Essa evolução, segundo Kaplan e Norton (2000), permite observar as atuações das organizações, devido ao BSC ter capacitado as primeiras organizações a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros. Essas atuações são baseadas em cinco princípios comuns, considerados pelos autores, como sendo os princípios da organização focalizada na estratégia e caracterizam-se por: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização com a estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

A importância do princípio de traduzir a estratégia em termos operacionais, está em descrever e comunicar a estratégia a todos os colaboradores da organização, de modo a mantê-los envolvidos. Para que sejam alcançados os resultados extraordinários, é importante explorar e investir nos ativos tangíveis e intangíveis já existentes, pois para Kaplan e Norton (2000, p.20) “O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa”.

O alinhamento da organização à estratégia é outro princípio relevante, pois enfatiza que nas várias unidades de negócios, de setores, de departamentos, dentre outras, existentes nas organizações, é importante que todos os colaboradores estejam focalizados e alinhados na estratégia. Kaplan e Norton (2000, p.22), argumentam que: “Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas”.

Na organização a estratégia deve ser transformada em tarefa de todos, conforme o terceiro princípio, pois para a execução das atividades, todos os colaboradores têm que compreender a estratégia e aplicá-la de maneira adequada na sua tarefa diária. Isto pode ser possível por meio de uma comunicação eficiente,

eficaz e efetiva (CIMINO, 2004). Assim, destaca-se o BSC como método ideal para comunicar e educar a organização. De acordo com Kaplan e Norton (2000, p.22), “As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia”.

O quarto princípio versa sobre a convergência da estratégia em processo contínuo. Kaplan e Norton (2000), em seus estudos, concluíram que a maioria das organizações, inclusive as de pequeno porte, dirigem suas atividades em rever e comparar desempenhos ocorridos, não discutindo e implementando as estratégias. Por essa questão, é fundamental converter a estratégia em processo contínuo na organização. Kaplan e Norton (2000, p.24) escrevem que “As empresas bem-sucedidas na adoção do BSC implementaram um processo de gerenciamento da estratégia”.

O último princípio está em mobilizar a mudança por meio da liderança. Desse modo, colaborador inserido na organização, como força impulsionadora ao sucesso na implementação da estratégia é de extrema importância, pois valoriza a questão referente ao ser humano. Sobre isso, Kaplan e Norton (2000, p.26), salientam que: “A experiência tem demonstrado reiteradamente que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças”.

Portanto, os princípios da organização focalizada na estratégia propõem a coordenação de esforços, no qual todas as empresas, grandes e pequenas, devem possuir um órgão da estrutura empresarial para administrar o sistema e as informações econômico-financeiras, além de coordenar os esforços dos gestores de cada área, com o objetivo de maximizar os resultados globais da empresa (MOSIMANN, 1999).

Sobre a adoção do *BSC*, para Kaplan e Norton (2000), isso permite que se esclareça e traduza a visão e estratégia da empresa; que se comunique e associe os objetivos e medidas estratégicas; que se planeje e estabeleça metas, assim como alinhe as iniciativas estratégicas aos objetivos; e que se aprimore o *feedback* e o aprendizado estratégico da empresa.

Com a utilização do BSC em uma empresa, na sua implementação, espera-se resultados que venham a auxiliar o entendimento da visão de futuro da empresa;

auxiliar no estabelecimento de seus objetivos estratégicos a partir da visão (ou missão); viabilizar a definição e criar consenso sobre qual é a estratégia da empresa; identificar quais as competências necessárias e suficientes para implementar a estratégia escolhida; definir os indicadores para associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos; e identificar e alinhar as iniciativas estratégicas na forma de planos de ação (PANDOLFI, 2005).

No que tange à divulgação dos resultados, a implementação do BSC, atende à retórica da gestão, conforme exposta por Eccles *et al* (1992), ajudando tanto a divulgar, a esclarecer como e que tipo de estratégia a organização vai utilizar para alcançar os objetivos estratégicos. Desse modo, a divulgação das medidas de desempenho a serem acompanhadas, do mesmo modo que seus respectivos encadeamentos lógicos com as estratégias da empresa auxiliam igualmente, a divulgar para os colaboradores: quais são os objetivos e expectativas dos acionistas; o que a empresa tem a intenção de realizar para conquistar e manter clientes; como a empresa deverá atuar para satisfazer os acionistas, conquistar e reter clientes; e como pretende combater ameaças e aproveitar oportunidades.

Pode-se retirar desta análise, quatro dimensões que representam as quatro Perspectivas do *Balanced Scorecard*, definidas como: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, processo interno do negócio; e aprendizado e crescimento. Por meio de um mapa estratégico, ou seja, ferramenta que auxilia na tradução da visão e objetivo em estratégia, fatores e indicadores, garantido seu alinhamento, há uma relação dessas perspectivas umas com as outras.

### 2.3.3 Perspectiva Financeira

Esta perspectiva deve ter em seus fundamentos ligações com estratégia da organização e também fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que proporcionem uma significativa melhora do desempenho financeiro, e represente um tema estratégico para a unidade de negócio. Como afirmam Kaplan e Norton(1997), não deve ser um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou mesmo conflitantes. Deve contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à seqüência de ações necessárias em relação aos processos

financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas, com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado em longo prazo.

Kaplan (1996) coloca que objetivos financeiros poderão diferir em cada estágio de um ciclo de vida do negócio. O *Balanced Scorecard* identificou três estágios genéricos: desenvolvimento, sustentação e obtenção de resultado. Os objetivos financeiros para organizações em cada um destes três estágios são inteiramente diferentes. Objetivos financeiros no estágio de desenvolvimento enfatizarão incremento em vendas a partir de novos mercados, novos clientes e novos produtos e serviços, mantendo um adequado nível de atenção para o desenvolvimento de produtos e processos, sistemas, capacidades de empregados e estabelecimento de novo marketing, vendas e canais de distribuição. Para organizações que estão no estágio de sustentação, os objetivos deverão enfatizar as tradicionais medidas financeiras, tais como retorno em capital aplicado, resultado operacional e margem bruta. Já as organizações no estágio de obtenção de resultados ressaltarão fluxo de caixa. Todo investimento deverá ter retorno imediato. O objetivo não é maximizar retorno de investimentos, mas sim maximizar os proventos que podem retornar à organização, a partir de todos os investimentos feitos no passado.

Kaplan e Norton (1997), sugerem um esquema de classificação, que para cada uma das três estratégias, de desenvolvimento, sustentação e obtenção de resultados, há três temas financeiros que conduzem à estratégia do negócio, com a qual as organizações poderão selecionar objetivos financeiros baseados em aumento de receita, melhoria de produtividade e redução de custo, utilização dos ativos e administração de risco.

Ainda segundo os autores, todas essas ações permitem que a unidade de negócios aumente o retorno gerado por seus ativos financeiros e físicos. Porém, para uma gestão financeira eficaz, deve-se abordar tanto o lucro como o risco. Objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa enfatizam sempre os melhores retornos sobre o investimento. Mas, em geral, o gerenciamento de risco é um objetivo acessório que deve complementar o retorno esperado definido pela estratégia da unidade de negócios.

### 2.3.4 Perspectiva de Clientes

Nessa perspectiva, as organizações pretendem identificar os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Tais segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da organização.

Para Kaplan e Norton(1997), a perspectiva dos clientes permite que as organizações alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores e os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

A meta, enquanto organização, é atender ao consumidor, porque não há outro meio de se manter no mercado e, sem isso, a sobrevivência da organização está ameaçada. Assim, parece consenso que a única maneira de se ter estabilidade no mercado, essencial para quem quer sobreviver, é atender o consumidor (PALADINI, 1994).

Nesse sentido, os interesses dos clientes tendem a direcionar-se para quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho, serviço e custo. Medidas de tempo mensuram o tempo requisitado para a organização encontrar as necessidades dos clientes. Para os produtos existentes, medidas de tempo podem ser mensuradas a partir do tempo que uma determinada organização utiliza para atender um pedido de um determinado produto ou serviço para o cliente. Para novos produtos ou novos serviços, representa o tempo que uma organização necessita para colocá-lo no mercado desde o estágio de sua definição até realizar-se o primeiro embarque.

A qualidade mede o nível de defeitos de produtos entrantes percebidos e medidos pelos clientes. Qualidade pode medir também tempo de entrega (OTD – *on-time delivery*), a exatidão das previsões de entrega da organização. A combinação do desempenho e serviço mede como os serviços e produtos de uma organização contribuem para criar valor para os seus clientes. Para implantar o *Balanced Scorecard*, as organizações devem articular objetivos para tempo, qualidade e desempenho e serviço e, então traduzir estes objetivos em medidas específicas.

A qualidade do serviço não é só uma ferramenta de venda, mas também uma vantagem competitiva no longo prazo. De fato, em uma economia de mercado em

que muitas organizações fornecem essencialmente o mesmo serviço, muitas vezes ele é o único diferencial de vantagem competitiva disponível para a organização (TSCHOHL, 1996).

Além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócio devem, nesta perspectiva, traduzir suas declarações de missão estratégica em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. As organizações precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar (KAPLAN e NORTON, 1997).

É fundamental definir o segmento de mercado no qual a organização pretende atuar, para que se garanta foco nas operações. Grupos ou segmentos de consumidores precisam ser identificados, suas necessidades determinadas e desenvolvido um conceito de serviço que propicie vantagens competitivas para a organização, aos olhos do consumidor (GIANESI, 1996).

Segundo Paladini (1994), a identificação do consumidor deve ser feita em termos de quem vai utilizar o produto, independente da pessoa física ou de detalhes de seu perfil. Por isso, o consumidor é uma pessoa que tem necessidades, expectativas, conveniências e exigências acerca do produto. Em resumo, deseja-se criar um perfil integrado consumidor-produto.

Normalmente, os clientes atuais e potenciais não são homogêneos. Possuem diversas preferências e valorizam os atributos dos produtos ou serviços de formas diferentes. Com uma pesquisa de mercado, pode-se identificar os diferentes segmentos de mercado existentes, e a partir disto a estratégia da organização pode, então, ser definida conforme os segmentos de clientes e mercado que se pretende atacar. Um indicador de desempenho como descrição da estratégia da organização, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos.

Kaplan e Norton (1997), ilustram através de suas experiências a abordagem anteriormente proposta. Alguns executivos são contra a escolha de segmentos específicos de clientes, por nunca terem conhecido um cliente de quem não gostassem e por sua intenção de satisfazer as preferências de todos os clientes. Contudo, este tipo de abordagem pode levar ao risco de não atender a ninguém. A essência desta estratégia não é apenas escolher, ela exige também que se escolha o que não fazer.

Os autores ainda afirmam que existem grupos de medidas essenciais de resultados dos clientes que são comuns a todos os tipos de organizações e incluem os seguintes indicadores: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes, lucratividades de clientes. Essas medidas podem, em princípio, parecer genéricas a todos os tipos de organização. Para que haja o máximo de impacto, entretanto, as medidas devem ser adaptadas para grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócio espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

As propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Proposta de valor é um conceito chave para Kaplan e Norton (1997), para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta. Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, existe um conjunto comum de atributos que permite sua ordenação em todos os setores para os quais se quer elaborar um indicador de desempenho. Estes podem ser divididos de forma genérica em três categorias: Atributos dos produtos e Serviços, Relacionamento com os clientes e Imagem e resposta.

Assim, selecionando objetivos e medidas específicos nessas três classes, pode-se levar as organizações a oferecerem propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo.

Paladini (1994), relata que o primeiro aspecto da satisfação do consumidor é que ela é dinâmica. O segundo é que nem o próprio consumidor sabe quando ela muda. Assim, a satisfação do consumidor pode ser encarada, pela organização, como um processo de contínua melhoria do processo, visando ao constante aperfeiçoamento do produto. Trata-se de dois movimentos: às vezes, o consumidor está à frente – neste caso, a organização precisa acelerar suas ações para voltar a atingir sua satisfação; outras vezes, a organização está à frente – aqui, as expectativas do cliente são sempre superadas, tratando-se de um momento extremamente positivo para a organização. Nesta oportunidade, o consumidor mantém-se leal ao produto e há uma consistência significativa da posição da organização no mercado. Manter-se à frente do consumidor é uma meta que apresenta significativas vantagens para a organização.

### 2.3.5 Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva existe a necessidade de se definir os pontos críticos ao longo de toda a cadeia de valor interna da organização. Pode-se iniciar pela identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e, a partir destas constatações, desenvolver novas soluções. Em seguida, passar a analisar e detectar como está o processo das entregas dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes; e, finalmente, análise da oferta de serviços pós-venda, ou seja, um conjunto de serviços acessórios que complemente o valor proporcionado aos clientes pelos seus produtos ou serviços.

Processos são os meios para a criação de valor ao cliente e ao acionista. Assim, a perspectiva do processo engloba a identificação dos processos necessários para atingir os objetivos financeiros e do cliente. Para fornecer a estrutura necessária para essa perspectiva, uma cadeia de valores de processo é definida. A cadeia de valores do processo é composta por três processos: o processo de inovação, o processo de operações e o processo de serviços pós-vendas. (KOPITTKKE et al., 2006)

De acordo com esta idéia, as tendências mais recentes reforçam a importância de medir o desempenho dos processos de negócios que atravessam vários departamentos organizacionais. Normalmente, medidas de custo, qualidade, produtividade e tempo devem ser definidas e avaliadas para os processos acima mencionados. Para a maioria das organizações de hoje, ter diversas medidas para processos de negócios multifuncionais e integradas representa uma melhoria significativa em relação aos sistemas de medição de desempenho existentes (KAPLAN e NORTON, 1997).

Atualmente, as organizações que obtêm maior eficiência e maior rentabilidade vêm da aplicação das técnicas dos controles de manufatura e de *feedback* a todas as atividades organizacionais. Também considerando toda a organização como uma operação complexa, constituída de muitos processos, entretanto, aquelas organizações que utilizam as técnicas que não possuem em sua filosofia as características acima apresentadas, tornaram-se ineficientes, desatualizadas, desnecessariamente complicadas, etc., irritantes tanto para os funcionários como para os gerentes, diminuindo paulatinamente a capacidade delas competirem (HARRINGTON, 1993).

Cada organização possui seu conjunto de processos específicos de acordo com a indústria em que atua, a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, segundo afirmam Kaplan e Norton (1997), constata-se que uma cadeia de valor genérica serve como modelo para que as organizações possam adaptar ao construir a perspectiva dos processos internos.

O processo de inovação é a parte de um processo de criação de valor, em que as organizações primeiramente localizam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais. Posteriormente projetam e desenvolvem novos produtos e serviços que lhe permitem atingir novos mercados e clientes e satisfazer às necessidades recém-identificadas dos clientes.

O processo de operações é mais uma parte do processo de valor, contudo este tem seu início com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Este processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos ou serviços existentes aos clientes atuais. Além dessas medidas, é importante que os executivos avaliem outras características de seus processos e seu *mix* de produto e serviços.

O serviço pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções e processamento dos pagamentos, faturamento e cobrança. As organizações que tentam atender às expectativas dos seus clientes-alvo, no tocante a serviços de pós-venda de qualidade superior, podem avaliar seu desempenho aplicando a esses processos alguns parâmetros como de tempo, qualidade e custos.

Como afirma Harrington (1993), a probabilidade de se perder um cliente devido ao processo organizacional deficiente é cinco vezes maior do que em função de um produto defeituoso. Sem uma boa interação entre organização e clientes, mesmo os melhores produtos não irão atraí-lo.

### 2.3.6 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Após desenvolver objetivos e medidas para as perspectivas anteriores, faz-se necessário orientar os objetivos e medidas para o aprendizado e o crescimento organizacional. Estes objetivos oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos dos itens anteriores.

Para Kaplan e Norton (1997), um indicador de desempenho deve enfatizar a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento (como novos equipamentos e pesquisa/desenvolvimento de novos produtos), mas também em infra-estrutura (pessoal, sistemas e procedimentos), sem a qual as áreas tradicionais não seriam suficientes por si sós. Esta idéia é de fácil compreensão quando se entende que por mais que uma organização possua tecnologia, sempre haverá pessoas fazendo todo o processo funcionar. Dessa forma, em uma grande variedade de organizações de serviço e do setor industrial revelaram-se três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação, motivação, *empowerment* e alinhamento.

Quanto às capacidades dos funcionários, nos últimos anos houve grandes transformações. Na era industrial, os funcionários eram contratados para executar trabalhos bem definidos e estritamente especificados e os gerentes e engenheiros davam as instruções para cada um deles. Hoje, quase todo o trabalho de rotina foi automatizado e, por causa disto, as empresas de serviços estão cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento de transações através de avançados sistemas de informação e comunicação. Além disto, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional. É necessária uma melhora contínua. Se as organizações quiserem continuar além dos níveis atuais de desempenho financeiro para os clientes, não basta seguir os procedimentos operacionais padronizados e estabelecidos, pois as melhores idéias que aprimoram e permitem um diferencial competitivo, surgem dos funcionários da linha de frente (SHANK e GOVIDARAJAN, 1997).

Também afirma Hammer (*apud* KAPLAN e NORTON, 1997), que o princípio das organizações tradicionais se baseia no fato de que os funcionários têm foco restrito, e a visão mais geral do quadro cabe unicamente aos gerentes. Na organização voltada para processos, todos devem ter uma visão ampla, isto é, as pessoas têm que cumprir tarefas, mas pensar a respeito de processos. É o oposto do que ocorreu na Revolução Industrial, que pregava "especializar-se e concentrar-se". Nas organizações tradicionais, o funcionário realiza uma tarefa comandado pelo seu chefe. Nas organizações voltadas para processos, o funcionário também trabalha com outras pessoas, mas não seguindo ordens e sim um espírito de equipe,

com o propósito de alcançar determinados resultados e objetivos definidos pelos clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997), este tipo de atitude exige grande adaptação dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

A habilidade de uma organização inovar, melhorar e aprender estão diretamente ligados com o valor da organização. Isto significa que somente através da habilidade da organização em lançar novos produtos ou serviços e melhorar suas operações continuamente, ela poderá alcançar novos mercados, aumentar seus rendimentos, obtendo um crescimento e aumentando seu valor no mercado. Atualmente, a velocidade dos processos exige que as organizações tenham a agilidade como uma habilidade diferencial, sobretudo ao que se refere à inovação. Uma organização ao lançar um produto ou serviço, primeiro que outras organizações poderão estar garantindo seu lugar no mercado. Nesse caso, a agilidade de inovar depende das competências dos parceiros.

Para tal, é necessário que os parceiros da organização tenham a capacidade de aprendizado constante, pois as tecnologias, os sistemas e os processos operacionais estão em constante processo de mutação.

Lévy (1996) coloca que é a primeira vez na história da humanidade que as competências adquiridas por uma pessoa no início de sua carreira, estarão em desuso no fim de seu percurso profissional. Trabalhar equivale cada vez mais a aprender, transmitir saber, produzir conhecimentos. As pessoas são obrigadas a mudar várias vezes de profissão ou, no exercício da mesma, os conhecimentos se reciclam cada vez em um espaço de tempo menor. Tornou-se difícil designar as competências básicas num domínio. Novas técnicas ou novas configurações sócio-econômicas podem a qualquer momento recolocar em questão a ordem e a importância dos conhecimentos.

O mesmo autor, se referindo ainda ao conhecimento e capacidade de aprendizado das pessoas, coloca que “[...] não é mais apenas uma casta de especialistas, mas a grande massa das pessoas que são levadas a aprender, transmitir e produzir conhecimentos de maneira cooperativa em sua vida cotidiana”(LÉVY, 1996, p.55).

Nesse sentido, para que uma organização tenha níveis de desempenho aceitáveis, não poderá estar baseada em procedimentos tradicionais. Junto com

seus parceiros, deverá buscar a capacidade de inovação e aprendizado, para sustentar sua posição no mercado.

A capacidade dos sistemas de informação refere-se à motivação e às habilidades dos funcionários podem ser necessárias para se alcançar as metas de superação, nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Contudo, para que os funcionários atinjam um desenvolvimento contínuo e competitivo, fazem-se necessárias excelentes informações sobre clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões. Existe a necessidade de que todos os funcionários tenham informações precisas sobre o relacionamento total de cada cliente com a organização.

Os funcionários de linha de frente da organização necessitam de um retorno rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado. Somente com este retorno pode-se esperar que sustentem programas de melhoria onde sejam eliminados sistematicamente os defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício dos sistemas de produção. Serviços de informação excelentes são uma exigência para que os funcionários melhorem processos, seja continuamente, através de *Total Quality Management* (TQM), seja descontinuamente, através do redesenho ou da reengenharia dos processos (KAPLAN e NORTON, 1997).

Em sendo a abordagem desta pesquisa voltada às organizações, a tecnologia da informação é um aspecto de grande importância, sobretudo porque, além de propiciar à comunicação entre os processos dentro da organização, possibilita que as organizações associem-se a outras organizações, provendo produtos ou serviços que complementem os seus, ou aproveitando uma nova oportunidade de negócio. O resultado desta cooperação pode ser o crescimento das soluções e serviços para um mercado local ou até mesmo global, supondo isso para muitas áreas, onde normalmente sem a tecnologia da informação não seria possível atingir.

A tecnologia da informação é um fator chave para a extensão das organizações. Uma rede de informação ajudará na larga extensão de organizações, para conectá-las e trabalharem em conjunto, de forma distribuída.

Sobre motivação, *empowerment* e alinhamento, de acordo com Kaplan e Norton (1997), mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da organização, ou se não tiverem liberdade

para decidir ou agir. Para tal, existem algumas sugestões que podem servir como um instrumento de mensuração. Uma delas, que é bastante simples e é amplamente utilizada, é o número das sugestões por funcionários, medida esta que busca captar a participação contínua dos funcionários na melhoria do desempenho da organização e pode ser reforçado por uma medida complementar: o número de sugestões implantadas, que por sua vez monitora a qualidade das sugestões apresentadas e transmite à força de trabalho o fato de que suas sugestões são valorizadas e levadas a sério. Outra medida se refere ao alinhamento individual e organizacional, que é utilizada para determinar se as metas dos departamentos e dos indivíduos estão alinhadas com os objetivos da organização.

Muitas organizações reconhecem hoje que a realização de metas ambiciosas para clientes e acionistas requer processos internos extraordinários. Os executivos dessas organizações quase sempre acreditam que suas metas de superação para o desempenho dos processos internos não podem ser alcançadas apenas às custas de mais esforço, mais inteligência e mais informação. Cada vez mais, as organizações estão formando equipes para executar processos de negócios importantes como desenvolvimento de produtos, serviços aos clientes e operações internas. Com isto, o objetivo maior é transmitir o objetivo corporativo para que os indivíduos trabalhem de forma eficaz em equipes, e para que as equipes de diferentes setores da empresa prestem assistência e apoio mútuo (KAPLAN e NORTON, 1997).

As quatro perspectivas anteriormente citadas, ou seja, financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, auxiliarão na definição dos indicadores de desempenho de avaliação das organizações.

### 2.3.7 Implantação do BSC

A implantação do BSC está diretamente relacionada à estrutura da organização, devendo existir uma fase inicial que determine seu escopo e os participantes do processo. As unidades de negócio que devem participar do processo são aquelas que têm seus próprios clientes, facilidades de produção e indicadores estabelecidos (SILVA, 2000).

Desse modo, para o desenvolvimento e implementação do BSC, a organização, com sua administração, deve obter consenso a respeito do porquê se desenvolver um *scorecard*, devendo, segundo Kaplan e Norton (1997), identificar e chegar a um acordo quanto aos principais propósitos do programa, que servirão para: orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*; obter consenso entre os participantes; e esclarecer a estrutura para os processos de gestão e implementação que decorrem da construção do primeiro *scorecard*.

A definição de quem será o arquiteto do processo, ou seja, quem será o responsável pela organização, filosofia, metodologia e desenvolvimento do *scorecard*. O arquiteto é, geralmente, um alto executivo advindo de áreas de apoio da organização, capaz de apreender a estratégia, o foco no cliente, os processos internos críticos de sua empresa e o que mais for importante para que os objetivos da corporação ou unidade de negócios sejam alcançados. Esse profissional, de acordo com Cimino (2004), deve definir sua equipe, recomendando que o engajamento precisa partir de toda a alta administração, a qual liderará os processos gerenciais associados à utilização do *scorecard*. Deverá ser garantida à equipe do projeto, pelo arquiteto a disponibilidade de documentos, de material de consulta, de informações competitivas e de mercado, além de manter o foco e os trabalhos dentro do cronograma estabelecido.

Após estar definido quem será o arquiteto, quem fará parte da equipe e quais são os objetivos, tem início o processo de implementação que compreende na execução de três etapas, arquitetura do programa de mediação, o consenso em função dos objetivos estratégicos e a escolha e elaboração dos indicadores.

#### **2.4 Proposta de implantação de um modelo de gestão estratégica**

Este subcapítulo apresenta a proposta de implantação de um modelo de gestão estratégica, os estudos que o fundamentam, o processo cíclico de melhoria que lhe confere a dinâmica necessária para lhe dar sustentabilidade. Na seqüência, discorre-se sobre os elementos do BSC, e por fim, sobre o ciclo do modelo de gestão proposto.

#### 2.4.1 Fundamentando a proposta

As múltiplas possibilidades oferecidas pelos modelos de gestão estratégica, atualmente disponíveis no mercado, fazem com que seja necessário realizar análises para verificar qual modelo é adequado à determinada organização. Além disso, os modismos que surgem e se expandem rapidamente no mercado, muitas vezes, prejudicam o modo como a organização encaminha a implantação da gestão estratégica. Nesses tempos em que há uma efervescência de alternativas, as organizações, ao tratarem da gestão estratégica, procuram contemplar aos interesses organizacionais, observando os seus valores essenciais e a praticidade de sua implantação, bem como o seu acompanhamento. Nesse sentido, surge a proposta de um modelo de gestão estratégica que visa atender as necessidades organizacionais, procurando apontar alternativas que viabilizem a gestão das organizações, de modo mais efetivo, envolvendo as unidades colaborativas.

Desse modo, apresenta-se uma proposta de modelo de Gestão estratégica que integra os conceitos do *Balanced Scorecard*, da Gestão da Qualidade Total e da Gestão da competência. O modelo proposto é entendido como um processo sistemático, contínuo, gradual e rotineiro de melhoria, desenvolvimento e aprendizado, que se concentra no aprimoramento sustentável do desempenho organizacional. Segundo Rampersad (2004) melhoria, desenvolvimento e aprendizado são três fatores fundamentais quando se propõe um modelo que contempla o todo da organização, além disso, esses fatores devem estar em inter-relação e equilíbrio.

A complexidade gerada pelo modelo integra a missão e visão organizacional, valores essenciais, fatores críticos de sucesso, objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhoria, além de desencadear o processo contínuo de melhoria, desenvolvimento e aprendizado. Para dar conta desse modelo, quatro elementos são utilizados: *Balanced Scorecard* (BSC), Gestão da Qualidade Total (TQM), Gestão da Competência e Ciclo de aprendizado de Kolb.

#### 2.4.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

O primeiro trata do *Balanced Scorecard* (BSC), que, como já foi dito anteriormente, abrange a missão, a visão, os fatores críticos de sucesso, os objetivos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhoria da empresa (KAPLAN e NORTON, 1996, 2000). A missão, visão e os valores essenciais ganham o nome de ambição compartilhada. Este conceito inclui a melhoria contínua e o controle dos processos de negócios e o desenvolvimento de estratégias que se concentrem na conquista de vantagens competitivas para a empresa. O *scorecard* da organização é desdobrado e convertido em *scorecards* das unidades de negócios, em *scorecards* das equipes e em planos de desempenho para cada uma das unidades colaborativas. O desenvolvimento e a implantação da estratégia recebem a ênfase da ação.

#### 2.4.3 Gestão da Qualidade Total (TQM)

O segundo elemento refere-se à Gestão da Qualidade Total (TQM), que é um estilo de vida disciplinado dentro de toda a empresa, no qual o elemento central é a melhoria contínua. A definição de problema, a determinação das causas básicas, a adoção da iniciativa, a verificação da eficiência dessas iniciativas e a revisão dos processos de negócios são atividades desenvolvidas de maneira rotineira, sistemática e consistente (IMAI, 1986; RAPERASAD, 2001). A ênfase da TQM encontra-se no envolvimento de toda a empresa, com o intuito de atender permanentemente às necessidades dos clientes. De acordo com Rampersad (2004), é uma filosofia e um conjunto de diretrizes que impulsionam uma empresa em constante aprimoramento, com base na eficácia do ciclo Deming (DEMING, 1985), que é composto por quatro fases: Planejar (desenvolvimento de um plano de melhoria); Fazer (realizar o plano de melhoria em escala limitada); Verificar (rever os resultados das iniciativas de melhoria); e Agir (implementar as melhorias comprovadas). Esse ciclo é também denominado de aprendizado PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Neste modelo que está sendo apresentado, o PDCA é percebido por meio da melhoria contínua e gradual das pessoas e dos processos. Desse modo, a ênfase da ação está no aprendizado PDCA e na gestão dos processos.

#### 2.4.4 Gestão da Competência

O terceiro elemento é a Gestão da Competência, que trata do processo de desenvolvimento contínuo do potencial humano dentro da organização. A gestão da competência tem como objetivo a produção de desempenho continuamente elevado, contando para isso, com uma comunidade sempre motivada e desenvolvida. Com a finalidade de alcançar as metas da organização, a gestão da competência concentra-se no desenvolvimento e na utilização do potencial de seus colaboradores. Desse modo, envolve o desenvolvimento de competências relacionadas com o trabalho, isto é, um conjunto de informações, capacidades, experiências, habilidades, atitudes, normas, valores, visões e princípios (conhecimento) que se faz necessário na execução eficaz do trabalho. Portanto, o ciclo de desenvolvimento é extremamente importante, pois abrange as fases de planejamento de resultados, *coaching*, avaliação e desenvolvimento de competências orientadas para o trabalho.

#### 2.4.5 Ciclo de aprendizado de Kolb

O quarto e último elemento é o Ciclo de aprendizado de Kolb, que determina um processo de aprendizado instintivo, ou aprendizado pela experiência, e que faz parte dos três conceitos anteriormente apresentados. Esse aprendizado resulta em mudanças comportamentais individuais e coletivas, ao lado do processo de aprendizado consciente, ou aprendizado pela educação. Esses dois processos de aprendizado, junto com o aprendizado individual, o aprendizado PDCA e o aprendizado coletivo são princípios fundamentais para o modelo proposto, pois, por meio deles é que se criam condições para a mudança organizacional. Kolb (1984) propõe quatro fases para seu ciclo de aprendizado:

- Adquirir experiência por meio de atividades práticas.
- Observar a experiência, refletir sobre ela e avaliá-la.

- Extrair conclusões da experiência e converter as impressões daí resultantes em regras práticas, conceitos, hipóteses, modelos e teorias, a fim de ser capaz de tirar conclusões de experiências semelhantes.
- Testar essas idéias em experimentos, que por sua vez resultarão em novos comportamentos e experiências.

Essa dinâmica forma um processo cíclico de melhoria que tem o foco no aprimoramento gradual dos processos de negócios e das habilidades e comportamentos pessoais de cada um dos empregados, com base no aprendizado PDCA, (RAMPERSAD, 2004). Por outro lado, o processo cíclico de desenvolvimento contínuo utiliza as fases de planejamento de resultados, *coaching*, avaliação e desenvolvimento de competências relacionadas com o trabalho de cada um dos empregados, com a finalidade de melhorar seu trabalho. O ciclo de aprendizado de Kolb está relacionado com o processo cíclico de aprendizado contínuo, ao se destacar quatro habilidades fundamentais: fazer, refletir, pensar e decidir. Os três processos cíclicos de desenvolvimento de idéias apresentados trabalham de modo contínuo e constituem-se como bases estáveis da organização que aprende, segundo Rampersad (2004). Desse modo, neste modelo de gestão, os fatores-chave melhoria, desenvolvimento e aprendizado são definidos nos seguintes termos:

- **Melhoria:** Trata-se do aprimoramento dos processos pessoais e organizacionais, com base no aprendizado PDCA. O foco aqui converge para a melhoria das habilidades pessoais dos indivíduos, assim como para o aprimoramento dos processos organizacionais (controle dos processos internos).
- **Desenvolvimento:** É o desenvolvimento e educação gradual dos indivíduos, por meio da absorção de conhecimentos. Concentra-se em melhorias do desempenho diretamente relacionadas com as atividades diárias dos indivíduos dentro da organização (desenvolvimento das competências de cada empregado orientadas para o trabalho).
- **Aprendizado:** É a internalização e atualização dos conhecimentos, a fim de mudar o comportamento. O aprendizado é uma transformação pessoal que depende do autoconhecimento e que, por sua vez, resulta em mudança do comportamento coletivo (RAMPERSAD, 2004, p.34).

Ao se observar o modelo proposto, pode-se constatar que o objetivo central é conseguir o máximo de comprometimento e dedicação por parte de todos os envolvidos, do mesmo modo que estimular o aprendizado individual, o aprendizado em equipe e a criatividade. Nessa perspectiva, Rampersad (2004), desenvolve uma tese que quando se envolve a ambição pessoal do empregado, ele trabalhará de acordo com a ambição organizacional compartilhada, considerando que esta abordagem também inspira motivação, criatividade, alegria, paixão, compromisso, inspiração e entusiasmo. Desse modo, o resultado propicia a criação de uma organização que aprende mais duradoura.

A implementação da proposta de modelo de gestão significa gerenciar e decidir com base em fatos e números, sob a inspiração da visão organizacional. Esse conceito será eficaz apenas se estiver sendo suportado por um processo de desenvolvimento estratégico no qual a missão e a visão organizacional, os fatores críticos de sucesso, os objetivos, os indicadores de desempenho, os processos de aprendizado e o planejamento se complementem mutuamente e, em conjunto, contribuam para o processo de melhoria contínua dentro de toda a organização (RAMPERSAD, 2004).

Analisando os conceitos apresentados, entende-se a necessidade de discorrer acerca do processo de desenvolvimento estratégico, tendo como base o conceito de Balanced Scorecard e, por fim, apresentar o ciclo do modelo de gestão proposto.

#### 2.4.6 Processo de desenvolvimento estratégico

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão, que tem como objetivo operacionalizar a visão estratégica da organização em todos os níveis hierárquicos (KAPLAN e NORTON, 1996, 2000). Enquanto ferramenta, baseia-se nos fatores críticos de sucesso, objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhoria analisadas até aqui. O BSC é uma abordagem participativa que fornece um arcabouço para o desenvolvimento sistemático da visão organizacional. Torna a visão mensurável e a traduz sistematicamente em ações. Os elementos do BSC se distribuem em várias perspectivas. Essas perspectivas são categorias cruciais dos

resultados da empresa. Certas áreas de resultados são fundamentais para o BSC (o scorecard da matriz ou scorecard corporativo), assim como para o scorecard das unidades de negócios, para o scorecard das equipes e para os planos de desenvolvimento individual. Dependendo da tipologia organizacional, identificam-se diferentes áreas essenciais exclusivas da organização e nas quais é importante obter bons resultados, como finanças, clientes, processos internos, conhecimento e aprendizado, qualidade dos serviços, participação de mercado e assim por diante.

Ao tratar de aprendizado e crescimento, nas empresas essa questão tem ganhado novos entornos, pois passam por um ciclo de vida e são suscetíveis de desgaste. Daí a necessidade de um aprendizado permanente. A passagem por esse ciclo permite agregar novas informações, novas experiências e, isso poderá induzir as pessoas a atuarem de maneira mais eficaz.

Decorrente disso, os empregos vitalícios praticamente deixam de existir, pois é necessária a aquisição permanente de novas competências e conhecimentos. Portanto, a empresa terá maiores resultados, se garantir a atualização de seus conhecimentos. A organização alcançará maior sucesso se seus empregados aprenderem com mais rapidez e forem capazes de implementar os novos conhecimentos com mais agilidade do que os trabalhadores dos concorrentes (GEUS, 1997).

Hamel e Prahalad (1994) argumentam que a empresa que não aprende continuamente e não é capaz de disponibilizar, desenvolver, compartilhar, mobilizar, cultivar, praticar, rever e difundir conhecimentos não será capaz de competir com eficácia. A capacidade das organizações de melhorar as habilidades existentes e de adquirir novas habilidades é a vantagem competitiva mais valiosa. Isso faz com que seja necessário. Portanto, é fundamental identificar os conhecimentos essenciais, localizá-los na organização, determinar quem possui habilidades necessárias e definir como os conhecimentos podem ser utilizados de maneira apropriada, como serão partilhados, como poderão gerar valor e como será a manutenção.

As organizações, no desenvolvimento de suas atividades, estão aptas a se transformarem em organizações que aprendem, desde que seu pessoal esteja com o foco em atingir a missão e visão estabelecidas e trabalhar para alcançar esse objetivo. Quando na empresa os colaboradores estão envolvidos com esses objetivos, desenvolvem uma motivação e um compartilhamento de conhecimentos

de maneira coletiva, fazendo com que a organização que estão inseridos, aprenda por meio de um processo coletivo, baseado nas ambições pessoais e coletivas.

Senge (1990) argumenta que as organizações que aprendem são aquelas em que os membros ampliam suas capacidades para a consecução dos resultados realmente almejados, em que se fomentam novos padrões de pensamento propensos à expansão, em que se liberam as aspirações coletivas e em que todos aprendem o tempo todo para, juntos, visualizarem o todo. A capacidade de adequar as fases do processo de aprendizado e, a partir daí, continuamente, transformarem-se a si mesmos, é característica das organizações que aprendem. Para isso, essas organizações devem ter em suas equipes de trabalho, cujo estilo de aprendizado seja equilibrado e colaboradores, cujas ambições pessoais estejam alinhadas com as da organização.

As organizações que aprendem apresentam um perfil de líderes que orientam, ajudam, inspiram, motivam, estimulam e, intuitivamente, tomam decisões, além de manterem-se em processos de constante revisão, utilizando para isso indicadores de desempenho e *feedback* contínuo. É de extrema importância nesse tipo de avaliação, a gestão dos fluxos de conhecimento, dentro da organização.

As organizações que aprendem, segundo Senge (1990), trabalham com:

- modelos mentais (nossas imagens, pressupostos e histórias peculiares);
- destreza pessoal (capacidade de alcançar resultados e controlar os princípios em que se baseiam tais resultados);
- pensamento sistêmico (conjunto de métodos, instrumentos e princípios direcionados para a observação da interconexão de forças, que são consideradas parte de um processo mais amplo);
- visão compartilhada (as idéias coletivas que representam os mapas, bóias e faróis de uma organização) e
- aprendizado em equipe (equipes que aprendem, pensam e agem sob perspectiva sinérgica e se coordenam por meio do senso de unidade).

Analisando as questões apresentadas, verifica-se que não há mais espaços para pessoas que mantêm pensamentos tradicionais, mas para àquelas que desenvolvem suas próprias habilidades, mantêm-se disponíveis para mudança,

compreendem todo o funcionamento da organização e formulam a ambição organizacional compartilhada, com o intuito de realizar esses objetivos como equipe.

A aprendizagem, a partir da experiência, é um dos elementos fundamentais das organizações que aprendem, pois na prática, o ritmo com que as organizações aumentam suas capacidades é definido pela eficiência com que seus membros aprendem com a experiência. Os colaboradores que têm um aprendizado considerado satisfatório, devem ter um nível de educação e estar disponível para oportunidades, que resultem na aquisição de novas experiências, pois o acúmulo e diversidade de experiências tornam o aprendizado mais facilitado.

O aprendizado apoiado na experiência está diretamente relacionado ao Ciclo de aprendizagem, proposto por Kolb (1984), o qual parte de que o aprendizado empírico e suas fases são adquirir experiências, observar e refletir, extrair conclusões e experimentar. Para o autor, essas quatro fases se relacionam com as seguintes habilidades: fazer; refletir; pensar; decidir, conforme demonstrado na Figura 6.



Figura 6 - Ciclo de aprendizado de Kolb.

Fonte: Kolb (1984)

Desse modo, entende-se que todos os colaboradores são capazes de aprender e as organizações que aprendem devem garantir que cada um esteja suficientemente motivado para o aprendizado, enfatizando que o aprendizado não é estático, mas, ao contrário, é um processo ativo e contínuo, e que as pessoas necessitam de orientação.

Nessa mesma perspectiva, está também o Ciclo de aprendizagem de Deming, ilustrado na Figura 7, o qual junto com o Ciclo de aprendizado de Kolb constituem base para a formação de uma organização que aprende, de modo sustentável e voltada para o crescimento do aprendizado individual e coletivo.

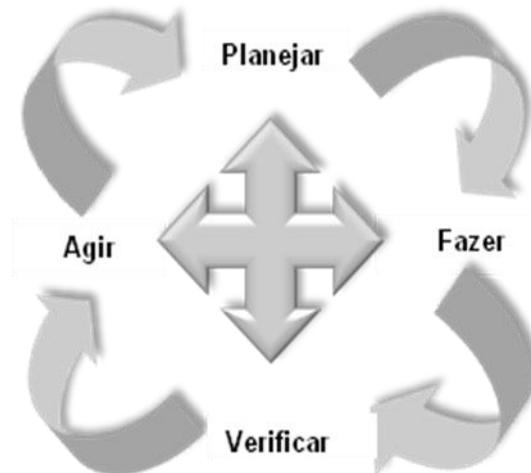


Figura 7 - Ciclo de Deming.  
Fonte: Deming (1986)

A utilização desses dois ciclos de aprendizagem para embasar o modelo de gestão proposto, faz com que se atente aos elementos que compõem o processo de desenvolvimento estratégico para este estudo. Assim, a Figura 8 ilustra as questões referentes aos elementos para a formulação do BSC, e na seqüência, esses elementos são descritos.

### **Missão Organizacional**

A missão organizacional diz respeito à identidade da organização e indica sua razão de ser, como representado na Figura 8, pois questiona a existência da organização, seu objetivo, função, necessidades básicas e *stakeholders* mais importantes. Dependendo da eficácia do modo como é formulada a missão, poderá causar uma promoção ao que se refere à unidade de comportamento dos empregados, reforçando a harmonia e melhorando o processo comunicativo e o clima organizacional.

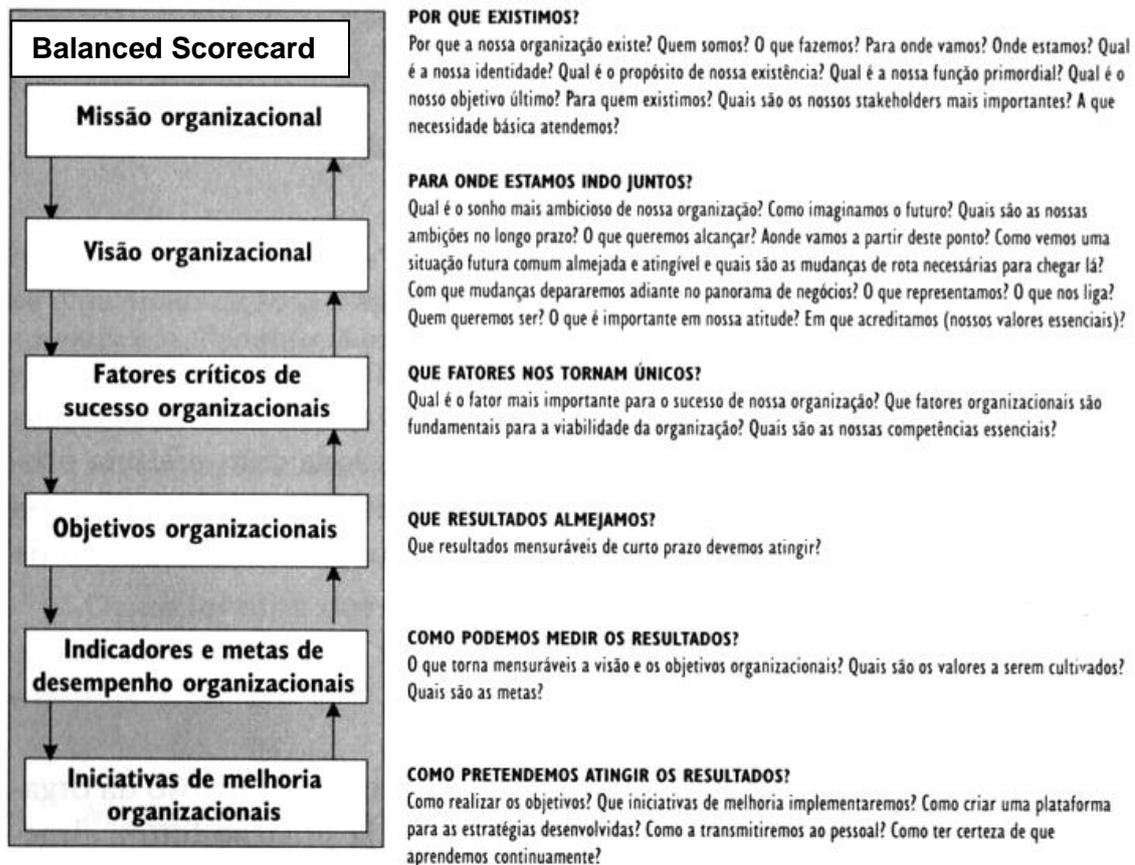


Figura 8 - Questões referentes aos elementos do BSC

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

## Visão Organizacional

A visão organizacional está ligada ao que a organização almeja. Diz respeito a imagem compartilhada de uma situação desejada e possível, assim como indica caminhos para alcançá-la. Os fatores críticos de sucesso da organização definem a sua singularidade, do mesmo modo que normas, padrões, valores e princípios também são parte da visão organizacional.

No entanto, a visão difere da missão na medida em que diz respeito a uma linha de tempo. Juntas, missão e visão expressam a alma da organização, constituindo a ambição coletiva e exercendo importante impacto sobre os relacionamentos entre os colaboradores e a organização.

## Fatores Críticos de Sucesso Organizacionais

Fator crítico de sucesso é aquele em que a organização deve ser excelente para sobreviver ou que é de importância primordial para o sucesso da organização

(RAMBERSAD, 2004, p.47). São fatores em que a organização deve se diferenciar dos competidores e tornar-se única no mercado. Os fatores críticos de sucesso perpassam as quatro perspectivas do BSC e, portanto, fazem parte da visão organizacional. Essas perspectivas e os fatores críticos de sucesso são os principais conceitos do Scorecard.

### **Valores Essenciais**

A visão organizacional está igualmente baseada em um conjunto de valores, que visam reforçar a sintonia, o comprometimento e a dedicação dos empregados para exercer influência positiva sobre seu comportamento. Esses valores são os que definem o modo de agir para realizar a visão. Assim, são entendidos como princípios norteadores que balizam o comportamento no trabalho. Entende-se, nessa perspectiva, que se os valores dos colaboradores forem compatíveis com os da organização, estejam alinhados, as iniciativas e o envolvimento decorrente disso, deverão ser bons.

### **Objetivos Organizacionais**

Os objetivos organizacionais são os resultados mensuráveis a serem atingidos, pois apresentam as metas desejadas que devem ser alcançadas em pequeno intervalo de tempo, para realizar a visão em longo prazo. Esses objetivos derivam dos fatores críticos de sucesso e indicam pontos intermediários realistas. Entretanto, considerando o BSC, há um empecilho da quantificação de objetivos, que acontece em fase posterior, por meio dos indicadores e metas de desempenho. Desse modo, cada fator crítico de sucesso faz surgir um ou mais objetivos, que dizem respeito a uma das quatro perspectivas do BSC. Esses objetivos estratégicos fazem parte de uma cadeia de causa e efeito, resultando nos objetivos finais da organização (RAMBERSAD, 2004).

### **Indicadores de Desempenho Organizacional**

Os indicadores de desempenho dizem respeito aos fatores críticos de sucesso e aos objetivos estratégicos e são utilizados para avaliar a forma como funciona um processo específico. É a partir desses indicadores que se tem os padrões pelos quais se mede o progresso de um objetivo estratégico. Dessa forma, são considerados fundamentais para a implementação dos planos estratégicos. Os

gerentes podem ter indicadores oportunos para a orientação da empresa, com base na mensuração dos processos de mudança e na comparação dos resultados obtidos com os padrões vigentes, quando os indicadores estão interconectados. Assim, os indicadores de desempenho tomam mensuráveis a visão e os objetivos organizacionais.

### **Metas Organizacionais**

Meta é o objetivo quantificável de um indicador de desempenho. É um valor desejado pela organização, cuja realização pode ser medida por meio de um indicador de desempenho. Em outras palavras, as metas indicam os valores a serem alcançados.

### **Iniciativas de Melhoria Organizacional**

As iniciativas de melhoria são entendidas como estratégias implementadas para alcançar a missão, a visão e os objetivos organizacionais. As iniciativas que mais contribuirão para os fatores críticos de sucesso são selecionadas para implementação.

#### **2.4.7 O Ciclo do modelo de gestão proposto**

Os estudos realizados resultaram na proposta de um modelo de gestão, que busca a integração de três fatores considerados fundamentais para a mudança e desenvolvimento da organização. São eles: desenvolvimento, melhoria e aprendizado. Este modelo dá indícios positivos de uma implementação do BSC, de forma bem-sucedida. Portanto, a Figura 9 apresenta de maneira ilustrativa o ciclo do modelo de gestão proposto.

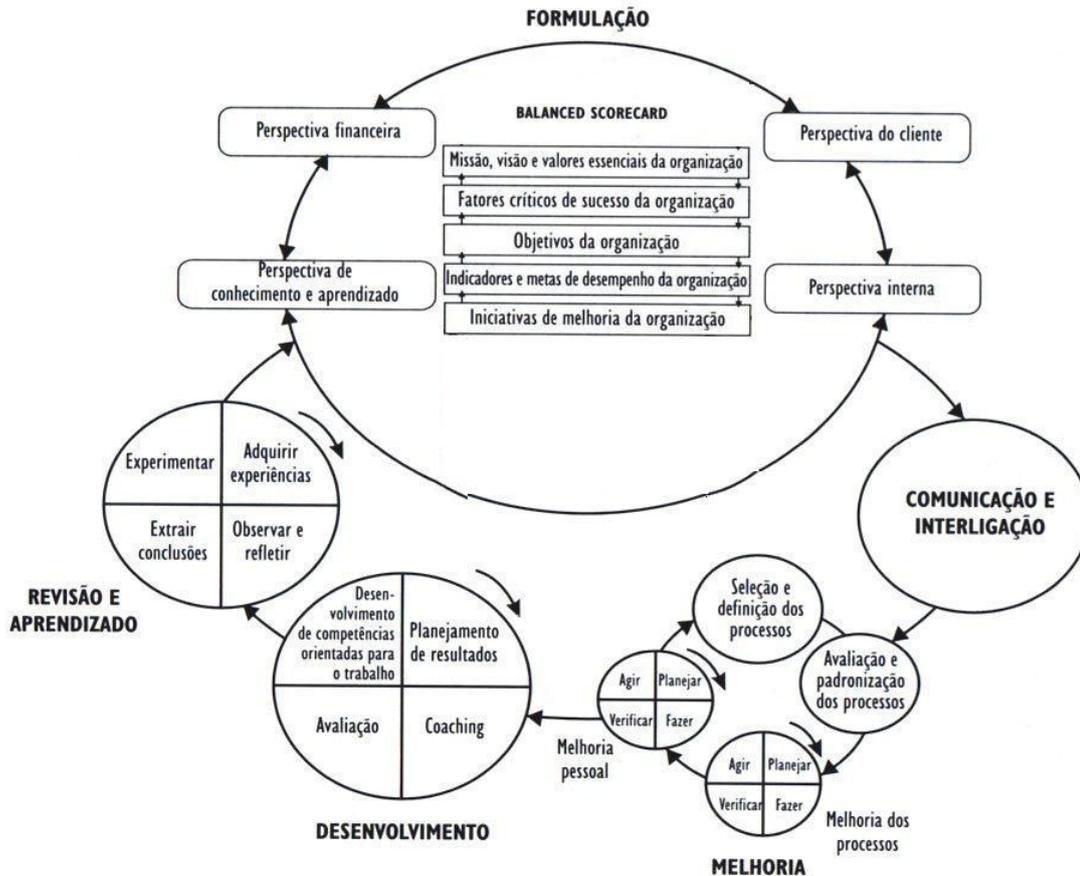


Figura 9 – Ciclo do modelo proposto.  
Fonte: Adaptado de Rampersad (2004)

Ao observar a Figura 9, é possível verificar que as fases que constituem o ciclo do modelo proposto têm características únicas e são compostas por outras etapas no seu desenvolvimento. Decorrente disso, apresenta-se cada fase:

**1. Formulação.** Esta fase é a do desenvolvimento do Balanced Scorecard. Este processo de elaboração da estratégia organizacional é desencadeado por um workshop informal de dois dias, com a participação ativa da equipe gerencial da matriz.

**2. Comunicação e interligação.** Aqui, todos os *stakeholders* participam da nova estratégia de negócios, mediante o desdobramento e conversão eficazes do *scorecard* da empresa em *scorecards* das unidades de negócios e das equipes. É

importante ter o cuidado de envolver ativamente todos os membros da organização nesse processo de aprendizado de cima para baixo e de baixo para cima.

**3. Melhoria.** Trata-se do processo de melhoria contínua de si próprio e do respectivo trabalho. Refere-se à implementação das iniciativas de melhoria individuais e organizacionais, que se concentram no sucesso pessoal e na vantagem competitiva organizacional, respectivamente. O foco aqui é como corrigir erros, melhorar as situações existentes, fazer as coisas certas da primeira vez e desenvolver novas habilidades e capacidades por meio de melhorias passo a passo. As iniciativas de melhoria organizacional dizem respeito a:

- a. Melhoria propriamente dita. Este processo trata de fazer as coisas existentes com melhor qualidade, a menor custo e com mais rapidez, como a dinamização dos atuais processos de negócios, reduzindo a burocracia e o retrabalho, simplificando o trabalho, reduzindo os tempos de processamento, mudando os métodos e procedimentos de trabalho, automatizando, e assim por diante. O foco aqui é a eficiência, ou fazer certo as coisas.
- b. Renovação. Este processo trata de fazer as coisas existentes de maneira diferente, por meio, por exemplo, da inovação dos processos, do projeto de novos processos, da reestruturação organizacional, da realização de mudanças culturais e assim por diante. A ênfase aqui é a eficácia ou fazer as coisas certas.

**4. Desenvolvimento.** Este processo acarreta o desenvolvimento contínuo das competências individuais dos empregados, relacionadas com o trabalho, com base no ciclo de desenvolvimento. Aqui a ênfase é sobre o desenvolvimento e crescimento dos empregados, em áreas relacionadas com o trabalho, por meio da absorção de conhecimentos e do uso ótimo de suas capacidades. Os empregados serão capazes de executar seu trabalho de maneira mais eficaz. O ciclo de desenvolvimento se repete continuamente e compõe-se das seguintes fases: *planejamento de resultados* (elaboração de perfis de competências e de programas de ação, com vistas aos resultados almejados); *coaching* (ajuda para a consecução dos resultados definidos de comum acordo, por meio de orientação individual e fornecimento de feedback); *avaliação* (julgamento da atuação, verificação de se e como as atividades programadas estão sendo executadas e os resultados almejados

estão sendo atingidos, fornecimento de feedback de 360 e revisão dos resultados); e *desenvolvimento de competências orientadas para o trabalho* (aprimoramento das capacidades e habilidades dos empregados, por meio de cursos, treinamento no trabalho etc.).

**5. Revisão e aprendizado.** Este processo abrange a coleta de informações de feedback, a revisão dos scorecards, a atualização destes em função de mudanças no contexto, a documentação das lições aprendidas, a identificação de oportunidades de melhoria, além de atividades de acompanhamento e implementação. Aqui a avaliação se concentra na verificação do que deu certo e do que deu errado nas fases anteriores. Também envolve o teste do nível de realização dos objetivos definidos. Em consequência dos resultados da avaliação, pode-se ajustar a formulação ou a implementação dos *scorecards*. Portanto, a revisão tem a ver com o aprendizado obtido por meio de experiências, conforme o ciclo de aprendizado de Kolb. Refere-se à internalização dos conhecimentos adquiridos e à sua atualização por meio da experiência, a fim de mudar o comportamento individual e coletivo dos empregados, criando condições, para que a organização apresente melhor desempenho. Para tanto, devem-se criar as condições necessárias ao aprendizado individual e coletivo. O aprendizado coletivo gera mudanças no comportamento coletivo (mudança organizacional).

Como vemos na Figura 9, o modelo de gestão proposto é composto de vários círculos grandes e pequenos. Todos eles devem ser interligados e precisam girar na direção certa, para que o círculo maior se movimente rumo ao sucesso. O modelo proposto disponibiliza *insights* em dois focos: um quanto a maneira a maneira de mobilizar o círculo e outro sobre a coerência entre seus diferentes aspectos. Após ser concluída a última fase, o ciclo reinicia-se para alinhar os *scorecards* com os respectivos contextos, de maneira contínua.

Desse modo, a organização tende a melhor se conhecer, ao mesmo tempo em que conhece o seu contexto. Isso faz com que ocorra um desencadeamento do processo de melhoria contínua. Assim, a elaboração da estratégia, a melhoria contínua e o aprendizado são processos ininterruptos. Esse processo evolutivo, que é decorrente do ciclo, traz a melhoria contínua dos resultados da empresa ao longo dos anos. As empresas que apresentam um bom desempenho e, por isso, são

consideradas bem-sucedidas, costumam mudar e, esse desenvolvimento só é possível quando se estabelece o equilíbrio entre as três forças apresentadas, ou seja, melhoria, desenvolvimento e aprendizado, as quais fazem parte deste modelo proposto.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo enfoca o caminho a ser percorrido para atingir os objetivos propostos. Inicialmente, será realizada a delimitação e perspectiva da pesquisa. Na seqüência, é apresentada a população e unidade de análise deste estudo. Por fim, explicita-se acerca dos passos e instrumentos necessários para o desenvolvimento da pesquisa, como ocorre a organização e aplicação do diagnóstico da situação atual da empresa e, ainda, explicita o tempo da pesquisa.

#### **3.1 Delimitação e perspectiva da pesquisa**

Este estudo tem natureza predominantemente qualitativa pesquisa, o método adotado para sua realização é a pesquisa-ação. A pesquisa-ação, segundo Thiollent (1997) é uma pesquisa empírica que é planejada e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema e no qual o pesquisador e os sujeitos da situação estão envolvidos de forma cooperativa.

A escolha de pesquisa-ação se deve pelas características que o método apresenta, dentre as quais se destacam: a relação direta com a prática; a estrutura ordenada; a flexibilidade e a adaptabilidade, sem deixar de ser sistemática.

De acordo com o problema investigado, a natureza da pesquisa configurou-se como predominantemente qualitativa. Na acepção de Colossi e Patrício (1999), os métodos qualitativos da pesquisa apresentam características próprias inseridas em paradigmas e reconhecem a subjetividade nas interações humanas, a diversidade e a complexidade dos fenômenos sociais. Isso requer uma gama de possibilidades de métodos que possam dar conta de descrever, compreender e interpretar esta realidade, tendo em vista a especificidade do problema em estudo.

Ao discutir as técnicas de pesquisa qualitativa, Chizzoti (1985, p.85), afirma que:

A pesquisa é uma criação que mobiliza a acuidade inventiva do pesquisador, sua habilidade artesanal e sua perspicácia para elaborar a metodologia adequada ao campo de pesquisa, aos problemas que ele enfrenta com as pessoas que participam da investigação. O pesquisador deverá, porém, expor e validar os meios e técnicas adotadas, demonstrando a cientificidade dos dados colhidos e dos conhecimentos produzidos.

Ao apontar as etapas da pesquisa qualitativa, o mesmo autor reafirma o processo criador do pesquisador, em função da pesquisa qualitativa. No entanto, isso não significa que os cuidados com a escolha de uma técnica não devam ser perseguidos. Ela deve demonstrar a cientificidade que o estudo se propõe a confirmar. “O processo de pesquisa qualitativa não obedece a um padrão paradigmático. Há diferentes possibilidades de programar a execução da pesquisa. Vale muito o trabalho criativo do pesquisador e dos pesquisados.” (CHIZZOTI, 1995, p. 105).

A partir da coleta dos dados, buscou-se na literatura uma metodologia que desse suporte a análise dos dados. Nesse sentido, encontrou-se em Moraes (1999), uma abordagem de análise de dados, sob a ótica, predominantemente, descritivo-qualitativa da análise de conteúdo, a qual foi utilizada em maior ou menor grau, quando da análise das entrevistas, questionários, participação dos gestores e unidades colaborativas em workshops e reuniões e, ainda, em outras interações do pesquisador. Esta é abordagem utilizada nesta Tese. Assim, a abordagem consta de cinco fases, a saber:

**Preparação das informações:** identificação e codificação das informações a serem analisadas.

**Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades:** definição das unidades de registro, que é o elemento unitário de conteúdo a ser submetido posteriormente à classificação. Codificação do material obedecendo à codificação feita anteriormente. Isolamento de cada unidade de registro e, definição das unidades de contexto, para que cada unidade tenha significado nela mesma.

**Categorização:** classificação de dados por semelhança ou analogia. A categorização é operação de classificação dos elementos de uma mensagem, seguindo determinados critérios. Nesse estudo, as categorias são definidas a priori e atendem aos critérios de classificação do conteúdo.

**Descrição:** comunicação do resultado do trabalho, após a definição das categorias e da identificação do material constituinte de cada uma delas. No caso deste estudo, por ter uma abordagem qualitativa, será construído um texto síntese, no qual se expressará os significados presentes em cada unidade de registro, utilizando-se citações diretas. É o momento de se expressar os significados captados e intuídos

nas mensagens analisadas. É por meio desse texto de resultado da análise que se pode perceber a validade da pesquisa.

**Interpretação:** Compreensão mais aprofundada do conteúdo, não se limitando somente à descrição. No processo interpretativo encontram-se duas vertentes: 1) relacionada a estudos com fundamentação teórica claramente explicitada a priori. Neste caso, a interpretação é feita mediante exploração dos significados expressos nas categorias de análise em uma constatação com essa fundamentação. 2) quando a teoria é construída com base nos dados e nas categorias da análise. Neste caso, a própria construção da teoria é uma interpretação. Este estudo optou pela primeira vertente apresentada, em decorrência da fundamentação teórica servir como base para os passos da pesquisa.

### **3. 2 População e unidade de análise**

A população desta pesquisa é composta por 03 distribuidores Renault do mesmo grupo, situadas nos municípios de Cuiabá, Sinop e Palmas, dos estados de Mato Grosso e Tocantins, respectivamente.

A escolha desse universo se deu pelo fato deste pesquisador atuar como consultor nas referidas empresas e devido ao fato dos gestores dessas organizações mostrarem-se motivados à implantação e avaliação de desempenho de suas organizações.

### **3.3 Passos e instrumentos da pesquisa**

Para o desenvolvimento deste estudo, foram seguidos alguns passos considerados sobremaneira essenciais para se chegar às respostas do problema de pesquisa, assim como para atingir aos objetivos propostos. Assim sendo, apresenta-se os passos e os instrumentos utilizados para realizá-los.

### 3.3.1 Organização do referencial teórico

Tendo como elemento desencadeador o problema de pesquisa, o primeiro passo foi realizar uma pesquisa bibliográfica na literatura da área, a fim de buscar elementos que dessem suporte para responder à questão.

Desse modo, pesquisou-se três áreas, ou ainda, três eixos que norteavam a pesquisa, uma sobre gestão estratégica, outra sobre sistemas de medição de desempenho e, uma terceira que envolve ferramentas e modelos para medição de desempenho. A partir dessas três bases, apresentadas no Capítulo 2, elaborou-se um modelo de gestão estratégica. Portanto, esse estudo permitiu que se obtivesse como resultado uma proposta de modelo de gestão. Esse modelo de gestão está embasado na utilização do *Balanced Scorecard*, Gestão de Qualidade Total, Gestão da Competência e Ciclo de Aprendizado de Kolb, conforme consta no subcapítulo 2.4.

### 3.3.2 Organização e aplicação do diagnóstico da situação atual da empresa

O segundo passo consiste em identificar a situação atual da empresa, ao que se refere ao desempenho recente, à postura estratégica, à gestão corporativa, à verificação das oportunidades e ameaças, à cultura da organização, aos recursos da empresa (marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento, operação e logística, recursos humanos, sistemas de informação), resumo dos fatores internos, avaliação e controle.

Esta etapa consta da aplicação de um questionário, Apêndice A, aos principais gestores da empresa. As questões do questionário basearam-se nos estudos de Hunger e Wheelen (2002) além da literatura que compõe o estado da arte em auditoria estratégica. Deve-se salientar que as perguntas do questionário têm a intenção de apresentar um diagnóstico da empresa. De acordo com Gil (1999, p.24), o questionário é uma

[...] técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc..

Desse modo, o questionário adaptado, foi aplicado apresentando cento e sessenta e seis questões (166), abertas, ou seja, aquelas em que o respondente tem a liberdade de construir sua própria resposta.

O questionário foi disponibilizado aos gestores, em um endereço na Internet, com acesso restrito, com login e senha pessoal, e para tal foi utilizado o software Diagnóstico Empresarial (SILUK, 2004). Posteriormente, foi realizada a análise das respostas de cada gestor, utilizando Moraes (1999) para dar suporte à formulação do diagnóstico. Foi dado um prazo de uma semana para que os gestores respondessem às questões.

As etapas de descrição e interpretação dos dados da pesquisa, que fazem parte da abordagem proposta por Moraes (1999), são apresentadas ao longo desse estudo.

### 3.3.3 Formulação do BSC

O terceiro passo tem como objetivo definir a missão, visão, valores essenciais, fatores críticos de sucesso, objetivos estratégicos, causa e efeito, indicadores de desempenho, metas e as iniciativas de melhoria.

Para realizar essa etapa, houve a participação dos gestores e unidades colaborativas em workshops. Para definir a missão e visão compartilhada foram utilizadas entrevistas coletivas, semi-estruturadas (Anexo A). Os fatores críticos de sucesso foram definidos com base na visão organizacional, por meio da aplicação da técnica de *brainstorming* (Anexo B) entre gestores e unidades colaborativas, e que serão documentados e posteriormente organizados e relacionados com as perspectivas do BSC. Os objetivos estratégicos foram definidos, tendo como base a mensuração dos resultados dos fatores críticos de sucesso e relacionados aos diferentes *stakeholders* (Anexo C). Para definir a causa e efeito devem ser verificadas as relações existentes entre os objetivos e seus desdobramentos, que por sua vez conduzem a objetivo final da organização. A definição dos indicadores de desempenho e das metas aconteceu tendo como base as expectativas dos gestores e unidades colaborativas, nas necessidades dos clientes e nos resultados

dos estudos de *benchmark*. Essa definição ocorreu em um workshop, no qual os participantes foram questionados. As iniciativas de melhoria decorrem de escolhas estratégicas orientadas para os níveis estratégico, tático, operacional e individual. As iniciativas de melhoria foram priorizadas pela ordem de importância, pois ofereciam maior contribuição para os objetivos estratégicos mais relevantes (Anexo D).

No desenvolvimento de toda essa etapa foi utilizada a ferramenta de gestão e medição de desempenho, denominada Performance (SILUK, 2004), já descrita no subcapítulo 2.5. A escolha dessa ferramenta se deve ao fato de ter sido desenvolvida por esse pesquisador e ainda por haver uma motivação das empresas estudadas em implantar esse modelo de gestão.

#### 3.3.4 Comunicação e interligação

O quarto passo para realização desta pesquisa consiste na comunicação e interligação e tem como objetivo divulgar o conteúdo do BSC entre todas as partes envolvidas e interligá-las com os *scorecards* das unidades de negócios, das equipes e das unidades colaborativas. O instrumento utilizado para divulgação é a ferramenta de gestão, Performance, a qual permite que cada gestor e unidade colaborativa visualize em tempo real, o conteúdo do BSC, conforme nível de permissão de uso e visualização.

#### 3.3.5 Melhoria

O quinto passo, melhoria, tem a finalidade de executar sistematicamente as iniciativas de melhoria organizacional e pessoal. O processo de melhoria ocorreu em um workshop, no qual se previu o desenvolvimento de quatro fases:

- Seleção e definição de processos - É a seleção e definição dos processos críticos de negócios relacionados com as iniciativas de melhoria escolhida no esforço de melhoria contínua.
- Avaliação e padronização dos processos - Envolve a descrição, avaliação e documentação dos processos selecionados.

- Melhoria dos processos - É a melhoria contínua dos processos avaliados, de acordo com o ciclo PDCA.
- Melhoria pessoal - É a melhoria individual contínua de acordo com o ciclo PDCA.

Cada uma dessas fases contém outras fases internas, que são relatadas, quando da aplicação de cada uma delas e de seu resultado, no Capítulo 4- Análise dos resultados.

### 3.3.6 Desenvolvimento

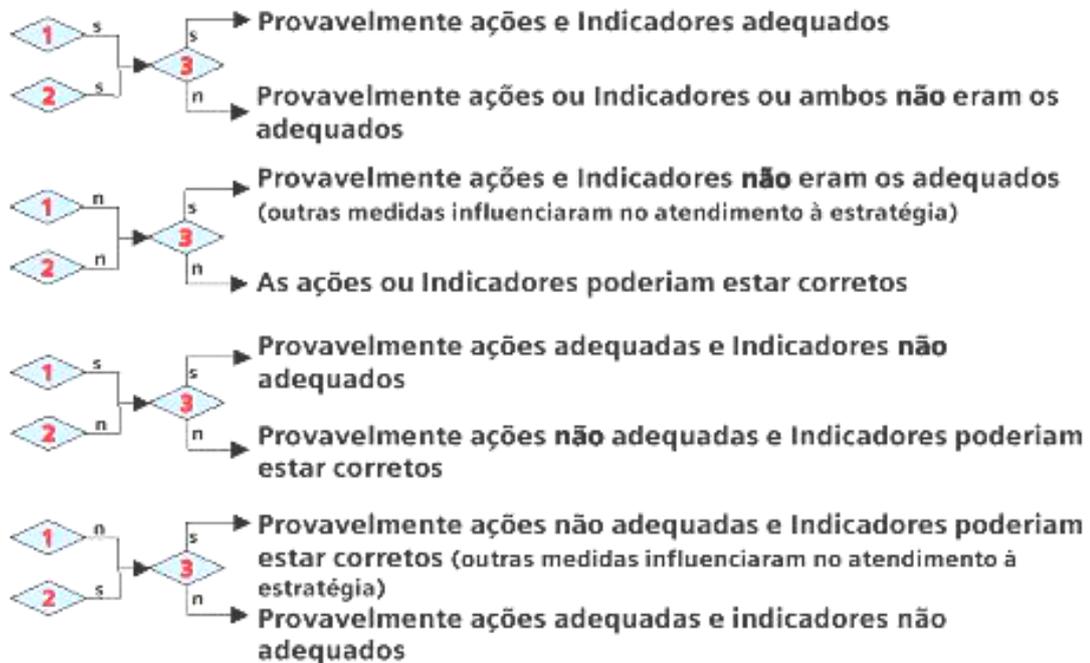
O desenvolvimento de competências orientadas ao trabalho, tanto dos gestores quanto das unidades colaborativas, com a finalidade de melhorar seus próprios desempenhos, constitui o sexto passo de pesquisa. As competências orientadas ao trabalho obedecem a um ciclo de desenvolvimento, que é composto de quatro fases: planejamento de resultados, *coaching*, avaliação e desenvolvimento das competências.

A formulação do *Balanced Scorecard*, a sua comunicação e interligação, e a fase da melhoria foram desenvolvidas em reuniões de planejamento, estímulo e avaliação, nas quais estavam presentes as unidades colaborativas e seu gestor. A última fase, desenvolvimento das competências, utilizou cursos de capacitação, workshops e palestras.

### 3.3.7 Revisão e aprendizado

O sétimo passo, revisão e aprendizado, apresenta como objetivo revisar e atualizar os *scorecards*, fundamentado nas mudanças, na identificação das possibilidades de melhoria e na documentação das lições aprendidas, com o intuito de provocar mudanças no comportamento das unidades colaborativas, e assim, melhorar o desempenho individual.

A revisão ocorre quando se verifica o que deu certo e errado nas fases anteriores. A Figura 10 demonstra o fluxo de resultados e pode ser utilizada como um direcionador dessa fase.



**Obs:** A palavra "Provavelmente" está sendo utilizada, pois, em todos os casos o(s) responsável(eis) devem analisar o ocorrido.

- 1) As ações ligadas à estratégia foram implementadas ?
- 2) As metas dos indicadores ligados à estratégia foram atingidas ?
- 3) A estratégia foi implementada ?

Figura 10 – Fluxo dos resultados.

O aprendizado tem como base a experiência adquirida, utilizado predominantemente o Ciclo de Kolb, em reuniões com a presença das unidades colaborativas e seus gestores.

### 3.3.8 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho da empresa tem o objetivo de verificar o desempenho real da organização comparando os resultados alcançados com o desempenho estimado.

Para realizar a verificação foi utilizada a ferramenta Performance, a qual demonstra o desempenho de cada unidade colaborativa para a formação do desempenho total da empresa.

### **3.4 Tempo de pesquisa**

Com relação ao tempo de pesquisa, destacam-se dois tipos: o longitudinal e o de corte transversal. Aconselha-se o estudo longitudinal, quando o objeto de estudo é um processo dinâmico, que sofre mudanças através do tempo ou quando o pesquisador tenta compreender a origem e consequência de um fenômeno. Já o de corte transversal, o pesquisador coleta dados em um único momento, representando a população alvo, podendo, posteriormente generalizar as descobertas feitas (HOPPEN, 1996). Deste modo, este estudo utiliza-se do corte longitudinal, quanto ao tempo de pesquisa, pois foram coletados dados em vários momentos, que compreendem o período de seis meses, sendo que cada fase da pesquisa, a partir da formulação do BSC, teve tempo específico de desenvolvimento.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos resultados encontrados nesta investigação. Para tal, inicia com o histórico e a descrição do caso no qual ocorreu a pesquisa. Após, apresenta a ferramenta de gestão Performance, seguido dos resultados analisados das sete fases que compõem a aplicação do modelo proposto. Finalizando, apresenta e discute os resultados da avaliação de desempenho das empresas estudadas com o modelo proposto.

### **4.1 Histórico e descrição do caso estudado**

A história do Grupo Itaimbé começou há mais de 40 anos, em Santa Maria, no Rio Grande do Sul, com a Itaimbé Máquinas, uma das primeiras concessionárias Massey Ferguson do Brasil.

Depois de conquistar o mercado de máquinas agrícolas na região, ampliou seus negócios em outros segmentos: na distribuição de combustíveis e lubrificantes, na abertura de concessionárias de veículos, plantações de soja e arroz e na criação de gado.

A experiência e sucesso da Itaimbé Máquinas, Itaimbé, Combustíveis e Itaimbé Automóveis, fizeram com que o grupo, em 2002, decidisse investir em outras fronteiras, além do seu Estado de origem.

Por isso, começou uma ampla pesquisa, com várias expedições em diversos estados do Brasil, para descobrir qual seria o local mais propício para o crescimento da empresa. Esta pesquisa durou até 2004, quando apontou o Estado de Mato Grosso como candidato ideal para receber os investimentos do grupo. A partir daí, nasceu a Buritis, a marca do Grupo Itaimbé em Mato Grosso.

O nome Buritis foi inspirado em uma planta nativa da região do cerrado, conhecida pela sua multiplicidade de uso, onde se aproveita praticamente tudo. Esta é uma simbologia importante, pois antes de fazerem parte da marca Buritis, as marcas Renault e Nissan, representadas pelo grupo, encontravam-se com imagem extremamente negativa em Mato Grosso. Com a proposta de revigorá-las, a Buritis

realizou um sério trabalho para a reconquista de clientes e também para aumentar a participação das marcas no mercado.

A postura adotada desde o início deste projeto foi buscar a excelência em todos os setores da empresa – desde o atendimento e pós-vendas até a realização de ações promocionais mais agressivas. Hoje, a marca Buritys envolve não somente as concessionárias Renault e Nissan, mas também a Buritys Veículos, ponto de vendas avançado em Sinop/MT, a Buritys Lubrificantes, distribuidora Shell em todo o estado e também a Buritys Locadora, que atua no segmento de locação de veículos.

Dentre as empresas do grupo, este estudo foi realizado com as Revendas Renault nas cidades de Cuiabá e Sinop, no Mato Grosso e na cidade de Palmas, no Tocantins, todas do grupo Buritys. No decorrer do trabalho estas empresas são denominadas Empresa A, Empresa B e Empresa C.

Os participantes desta pesquisa são as 88 pessoas ou unidades colaborativas, que fazem parte das três empresas, distribuídas da seguinte forma: Empresa A possui 40, Empresa B possui 22 e Empresa C possui 26 pessoas. Dentre os participantes estão um diretor administrativo para as três empresas, que também participa do Conselho Administrativo, um gerente comercial e um gerente de pós-vendas, para cada uma das empresas estudadas, além dos outros colaboradores que ocupam as seguintes funções, vendedores, estoquistas, chapeadores, mecânicos, assistentes técnicos, recepcionistas, serviços gerais e telefonista.

## **4.2 Ferramenta de gestão – Performance**

Este subcapítulo tem por finalidade apresentar as funcionalidades da ferramenta de gestão denominada Performance. Inicia com uma breve explanação acerca da interface inicial. Após descreve as cinco grandes seções que constituem a ferramenta, além de seus desdobramentos.

O Performance é uma ferramenta de gerenciamento colaborativo para implementação do *Balanced Scorecard* e gerenciamento de desempenho estratégico. Com o Performance, as empresas planejam, implementam, comunicam e comprometem pessoas às estratégias e objetivos corporativos.

É uma maneira fácil de comunicar a estratégia e objetivos a todos os usuários, criando a conscientização de estratégia. Os recursos de publicação web automática do Performance levam objetivos estratégicos personalizados a todos os usuários, desde o início do processo de implementação.

A arquitetura do Performance, eleva o poder da Internet e Intranet, estimulando as comunicações internas e externas da empresa. O sistema distribuído, para vários usuários permite que todos os usuários autorizados dentro da empresa visualizem todo o modelo de gerenciamento de desempenho, discutam o desempenho e a estratégia, bem como insiram dados de desempenho através de um *web browser*. A autenticação individual dos usuários assegura a segurança das informações.

A ferramenta, na sua interface inicial, disponibiliza um local para o usuário entrar no sistema, que é protegido por senha pessoal, Figura 11. Para estimular e reforçar a cultura estratégica, a Missão e Visão fazem parte desta interface.

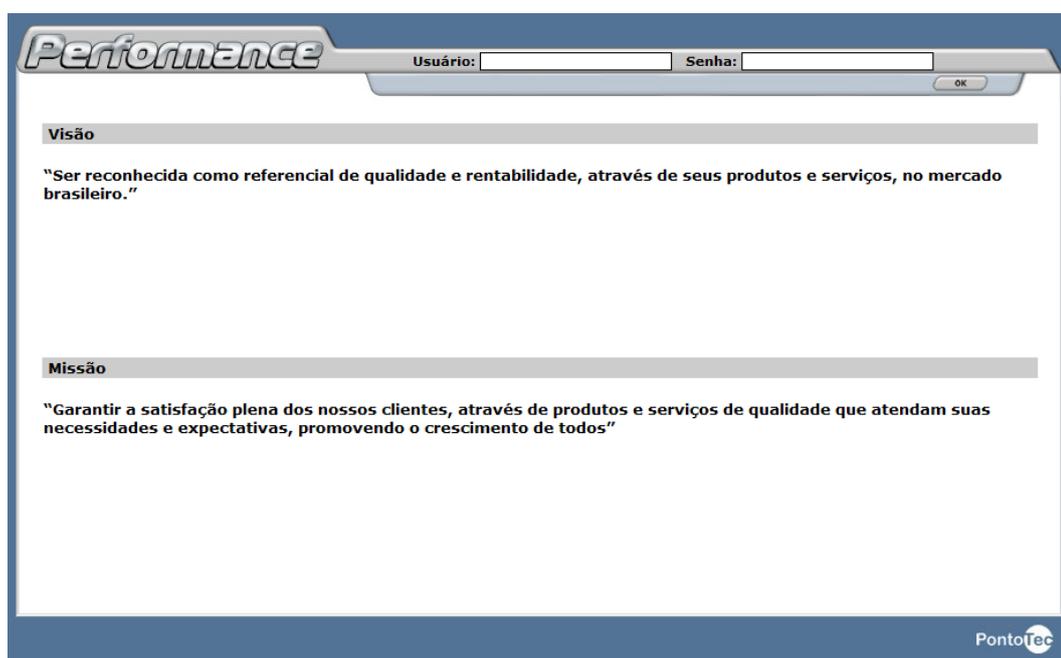


Figura 11 – Interface inicial do Performance.

Logo após entrar no sistema, o usuário visualiza o mapa estratégico da empresa, que demonstra a estratégia, as perspectivas, os objetivos e seus desdobramentos, além das seções que compõem o Performance, isto é, Meus Conteúdos, Scorecard, Ações, Relatórios e Gerência, Figura 12.

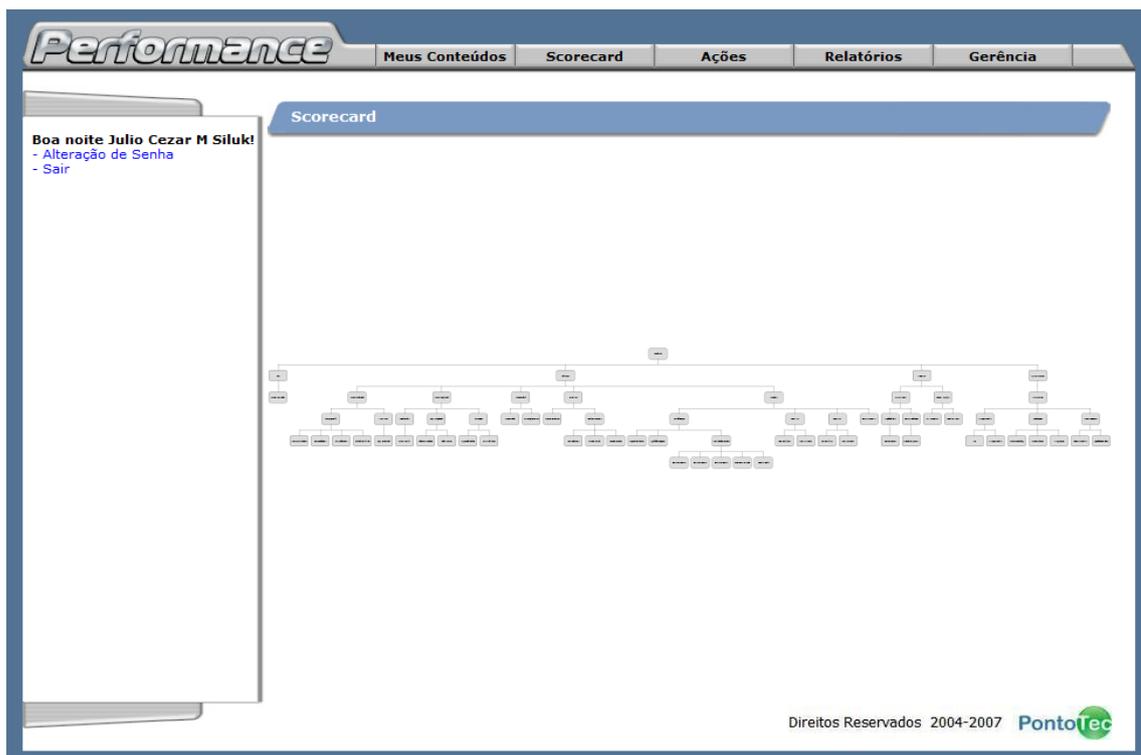


Figura 12 – Mapa Estratégico.

Cada seção do menu superior do Performance será descrito para um melhor entendimento da ferramenta.

#### 4.2.1 Gerência

Na seção Gerência, Figura 13, são feitas todas as configurações e parametrizações iniciais do Performance. O responsável por essa etapa, normalmente é conhecido como administrador do sistema. Esta seção esta subdividida em Sistema, Empresa, Elementos, Variáveis e Pessoal. Na subseção Sistema, são cadastrados em uma ordem lógica os diversos setores da empresa, suas funções e usuários, pois cada setor possui funções de atividade que é executada por uma pessoa. No cadastro das pessoas, é informado telefone celular, endereço eletrônico, se é chefe de setor e por fim, se ainda esta ativo.

Quando um usuário deixa de fazer parte do quadro funcional da empresa é necessária a seleção de que não está mais ativo. Esta seleção não elimina o histórico desse usuário, apenas retira a possibilidade dele continuar acessando a ferramenta e também o impacto das suas responsabilidades a partir desta desativação.

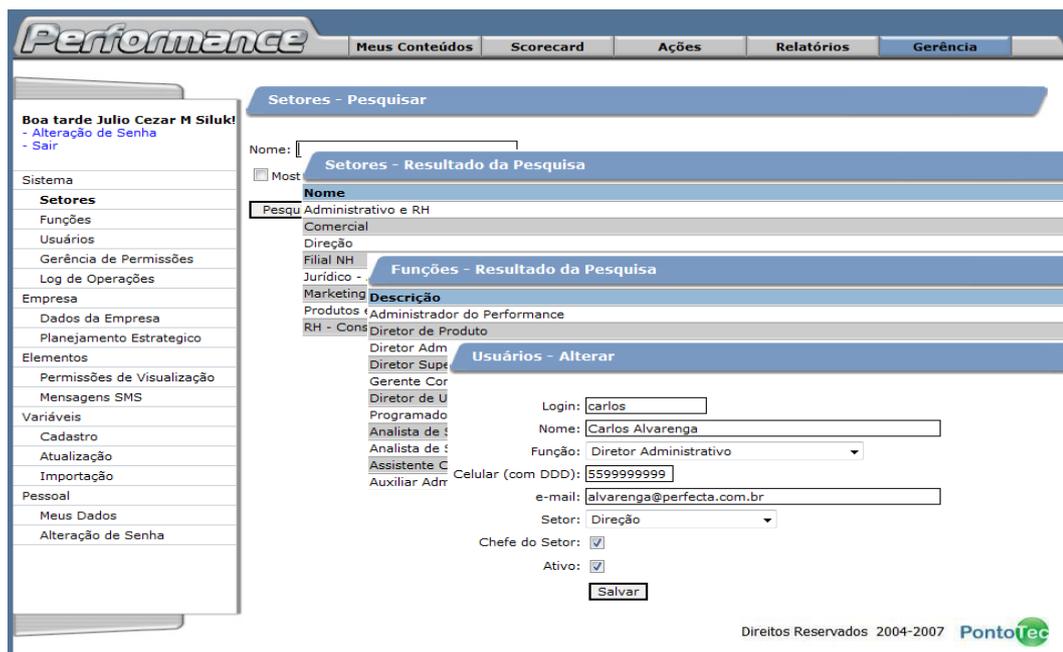


Figura 13 – Gerência.

Na Gerência de Permissões, Figura 14, são informados todos os níveis de acesso que o usuário poderá ter em cada seção do Performance, que é informada ao administrador do sistema pela direção. Essa etapa consiste em permitir que o usuário consulte, insira, altere e execute funcionalidades nas diversas seções da ferramenta. Essas permissões são definidas de acordo com as responsabilidades que o usuário tem em relação às perspectivas, objetivos, ações, metas e, em alguns casos, alimentação dos dados no sistema.

O Log de Operações é uma seção de auditoria, na qual cada operação executada no Performance é registrada, mantendo a data e hora de acesso, *login* do usuário, qual a funcionalidade que foi utilizada, qual a operação, consulta, inserção, alteração e execução, a tabela do sistema, a chave, que indica o registro da tabela e, o endereço IP da estação de trabalho. Com estas informações, é possível rastrear alguma discrepância que tenha acontecido, bem como acompanhar os acessos dos usuários no sistema.

A seção Empresa, Figura 15, está subdividida em Dados da Empresa e Planejamento Estratégico. Na subseção Dados da Empresa é cadastrado o nome da empresa, o nome curto para facilitar a visualização, a missão e visão corporativa, quem vai ser o responsável pelo sistema, o desempenho que se espera da empresa, devem ser selecionados os dias de envio de mensagens SMS, o período, a

freqüência e o número de repetições desses envios, e a inserção da logo da empresa.

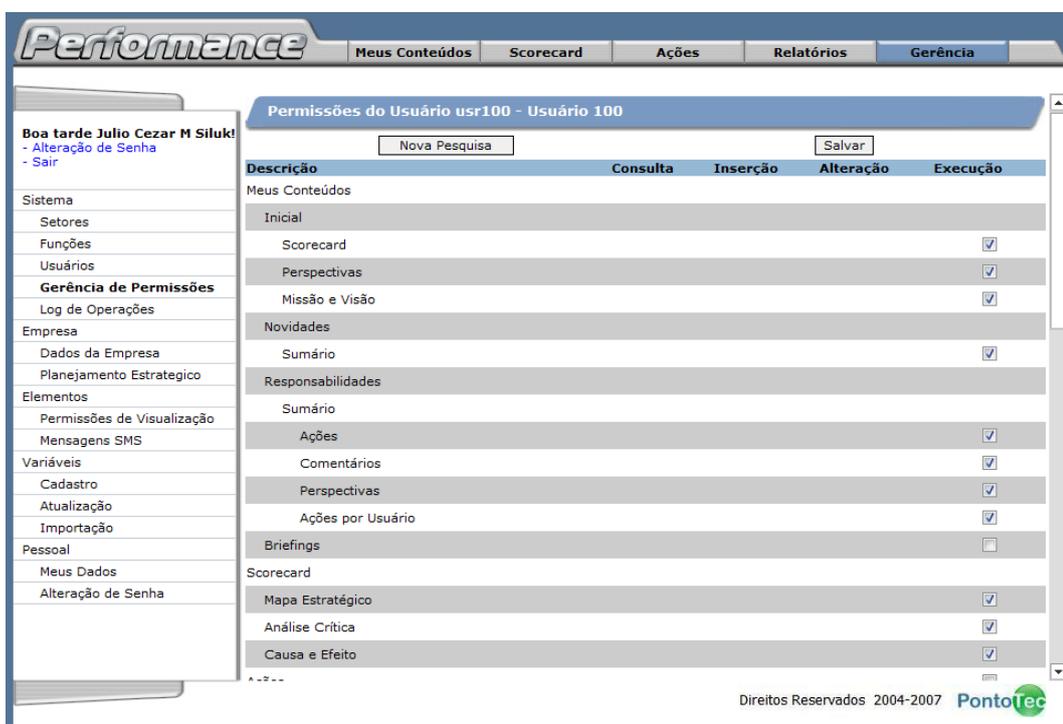


Figura 14 – Gerência de Permissões.

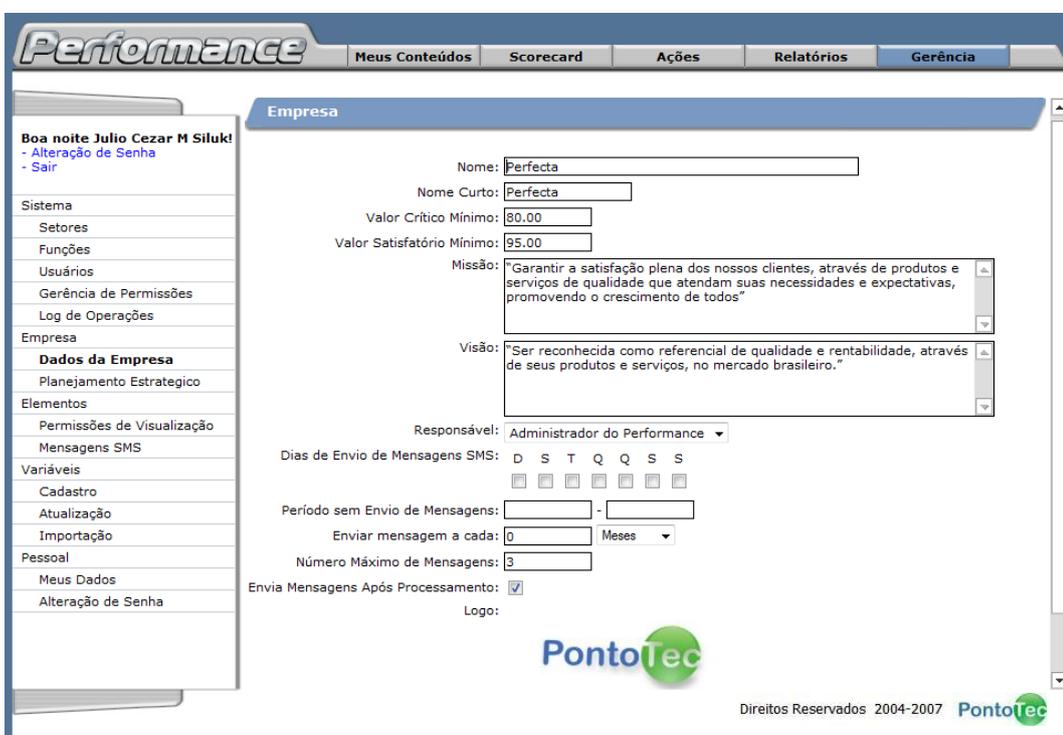


Figura 15 – Dados da Empresa.

A definição do desempenho é feita por intervalos utilizando a metáfora da sinaleira, ou seja, é definido um valor crítico mínimo e um valor satisfatório mínimo. Sendo assim, todo o desempenho que estiver igual ou abaixo do valor crítico mínimo, será considerado Crítico, representado pela cor vermelha, o desempenho quando fica entre o valor crítico mínimo e um valor satisfatório mínimo, é considerado Moderado, representado pela cor amarela e, quando for igual ou superior ao valor satisfatório mínimo, é Satisfatório, e representado pela cor verde, Figura 16.



Figura 16 – Definição do intervalo de desempenho.

Na seção Planejamento Estratégico, Figura 17, inicialmente são inseridas as quatro perspectivas, de acordo com o Balanced Scorecard, e definidos os desempenhos, seguindo o mesmo critério apresentado na Figura 16, para cada perspectiva é atribuído um responsável. Outro aspecto importante a ser definido é a participação de cada perspectiva no desempenho da empresa, ou seja, a soma das quatro perspectivas deve ser igual a 100%. Dessa forma, é possível visualizar o impacto que cada perspectiva impõe ao desempenho da empresa

Para cada perspectiva são cadastrados objetivos indicados por uma nomenclatura de letras maiúsculas e números organizados hierarquicamente, permitindo a identificação sobre a perspectiva, e se corresponde a algum desdobramento. Sendo assim, a letra F indica a financeira, C indica a de clientes, P indica a de processos internos e, AC a de aprendizado e crescimento. O número é indicado de forma hierárquica, 1, 1.1, 1.2, 1.n, onde n é a quantidade de desdobramentos que cada objetivo apresenta.

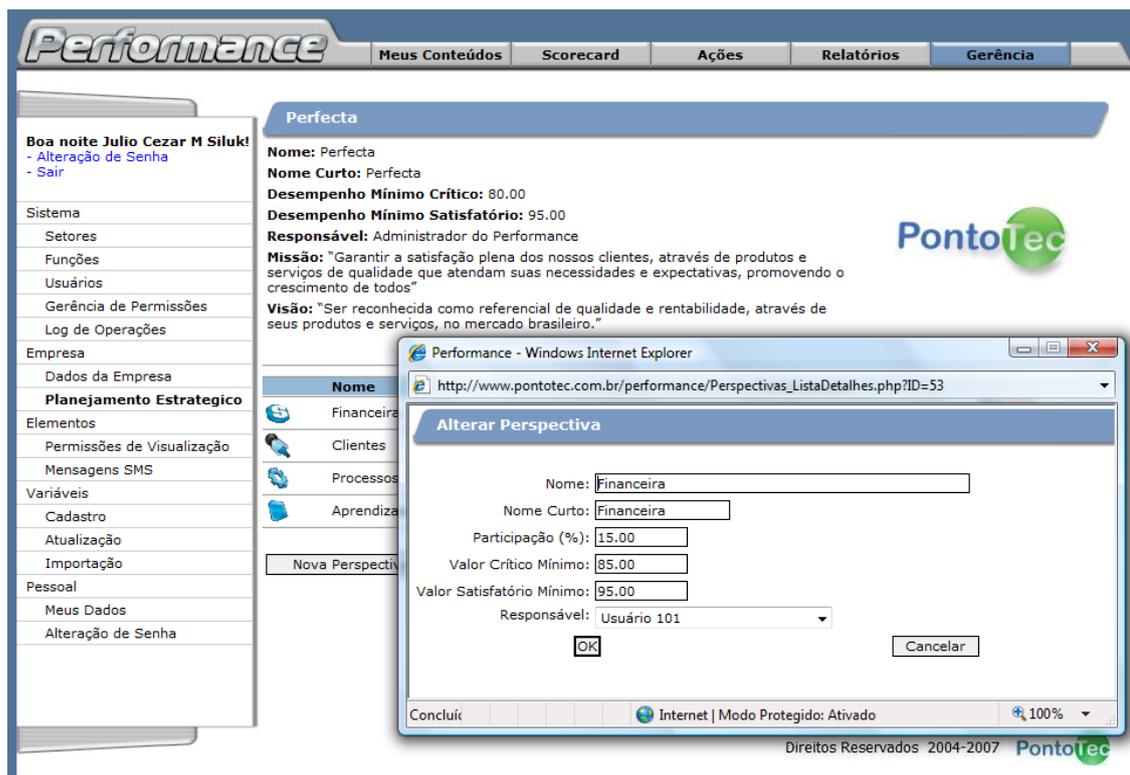


Figura 17 – Planejamento Estratégico.

A Figura 18 apresenta o cadastramento de um objetivo, com seu nome completo e curto, a participação que representa no desempenho da perspectiva, o desempenho esperado para o objetivo, seguindo o mesmo critério apresentado anteriormente, se é um fator crítico de sucesso e, o seu responsável. Dessa forma, atribui-se responsáveis para todos os objetivos e seus desdobramentos, o que permite e facilita o acompanhamento do desempenho de cada usuário da empresa. Os objetivos podem ser desdobrados em tantos níveis quantos forem necessários, para que a estratégia tenha um bom desempenho.

Posteriormente, são cadastradas as ações de cada objetivo. Na Figura 19 pode ser visualizado que à medida que se navega no planejamento estratégico é apresentada a origem de cada operação. Neste caso, é visualizado o objetivo e suas definições para as ações que estão sendo cadastradas.

The screenshot shows the 'Performance' system interface. The top navigation bar includes 'Meus Conteúdos', 'Scorecard', 'Ações', 'Relatórios', and 'Gerência'. The left sidebar contains a menu with options like 'Sistema', 'Setores', 'Funções', 'Usuários', 'Gerência de Permissões', 'Log de Operações', 'Empresa', 'Dados da Empresa', 'Planejamento Estratégico', 'Elementos', 'Permissões de Visualização', 'Mensagens SMS', 'Variáveis', 'Cadastro', 'Atualização', 'Importação', 'Pessoal', 'Meus Dados', and 'Alteração de Senha'. The main content area is titled 'Financeira' and shows details for a specific objective: 'F1 Aumentar valor para os acionistas' with a participation of 100.00%. Below this, a table lists 'Objetivos Estratégicos' with columns for 'Nome' and 'Participação'. An 'Alterar Objetivo Estratégico' dialog box is open, displaying the following fields: 'Nome' (F1 Aumentar valor para os acionistas), 'Nome Curto' (Aumentar valor), 'Participação (%)' (100.00), 'Valor Crítico Mínimo' (85.00), 'Valor Satisfatório Mínimo' (95.00), 'Fator Chave de Sucesso' (Sim), and 'Responsável' (Usuário 101). The dialog box has 'OK' and 'Cancelar' buttons.

Figura 18 – Objetivos estratégicos.

O cadastro de ações inicia-se com a definição do nome e nome curto, que é utilizado para facilitar a visualização em gráficos e outras representações que contém muitas informações. Esse nome deve ser indicado pela mesma nomenclatura do objetivo que deu origem a ação, incluindo a letra maiúscula A, antes da letra que indica a perspectiva. Deve ser indicada a participação da ação no desempenho do objetivo, definindo-se a data inicial e final para a ação ser executada. O desempenho deve ser indicado seguindo os mesmos critérios apresentados anteriormente, é preciso inserir como vai ser implementada a ação, bem como o seu responsável e o setor a que pertence a ação, Figura 19.

The screenshot displays the Performance system interface. The main header includes the 'Performance' logo and navigation tabs: 'Meus Conteúdos', 'Scorecard', 'Ações', 'Relatórios', and 'Gerência'. A left sidebar contains a user menu for 'Boa noite Julio Cezar M Siluk!' and a navigation tree with categories like 'Sistema', 'Empresa', 'Planejamento Estrategico', and 'Pessoal'. The main content area shows a goal titled 'F1 Aumentar valor para os acionistas' with details: 'Nome: F1 Aumentar valor para os acionistas', 'Nome Curto: Aumentar valor', 'Desempenho Mínimo Crítico: 85.00', 'Desempenho Mínimo Satisfatório: 95.00', and 'Participação: 100.00%'. Below this is a table of 'Objetivos Estratégicos' and a table of 'Ações'. The 'Ações' table lists two actions: 'AF1a Maximizar rentabilidade dos ativos' and 'AF1b Maximizar resultado operacional', both with a 50.00% participation and a period from 01/03/2007 to 28/02/2008. An 'Alterar Ação' dialog box is open, showing fields for 'Nome' (AF1a Maximizar rentabilidade dos ativos), 'Nome Curto' (Rentabilidade), 'Participação (%)' (50.00), 'Data Inicial' (01/03/2007), 'Data Final' (28/02/2008), 'Valor Crítico Mínimo' (80.00), 'Valor Satisfatório Mínimo' (95.00), 'Como Implementar' (Realizando o planejamento), 'Responsável' (Usuário 101), and 'Setor' (Administrativo e RH). The dialog box has 'OK' and 'Cancelar' buttons.

Figura 19 – Cadastro de ações.

Os indicadores devem ser cadastrados, obedecendo aos mesmos critérios de nomenclatura dos objetivos e ações, utilizando a mesma indicação de sua ação de origem e a letra maiúscula I. Posteriormente, é inserida a métrica (percentual, unidade, valor) e a frequência (diário, semanal, mensal), a participação que tem para a verificação da ação e a fórmula para construção do indicador. Logo após, são definidas as metas, que podem ser diárias, semanais, mensais, semestrais e anuais. Os valores das metas acompanham o mesmo critério do desempenho, conforme pode ser visualizado na Figura 20.

O planejamento estratégico depois de inserido no Performance, pode ser visualizado por inteiro, tanto no mapa estratégico, quanto nos relatórios que podem ser publicados no vídeo ou no papel.

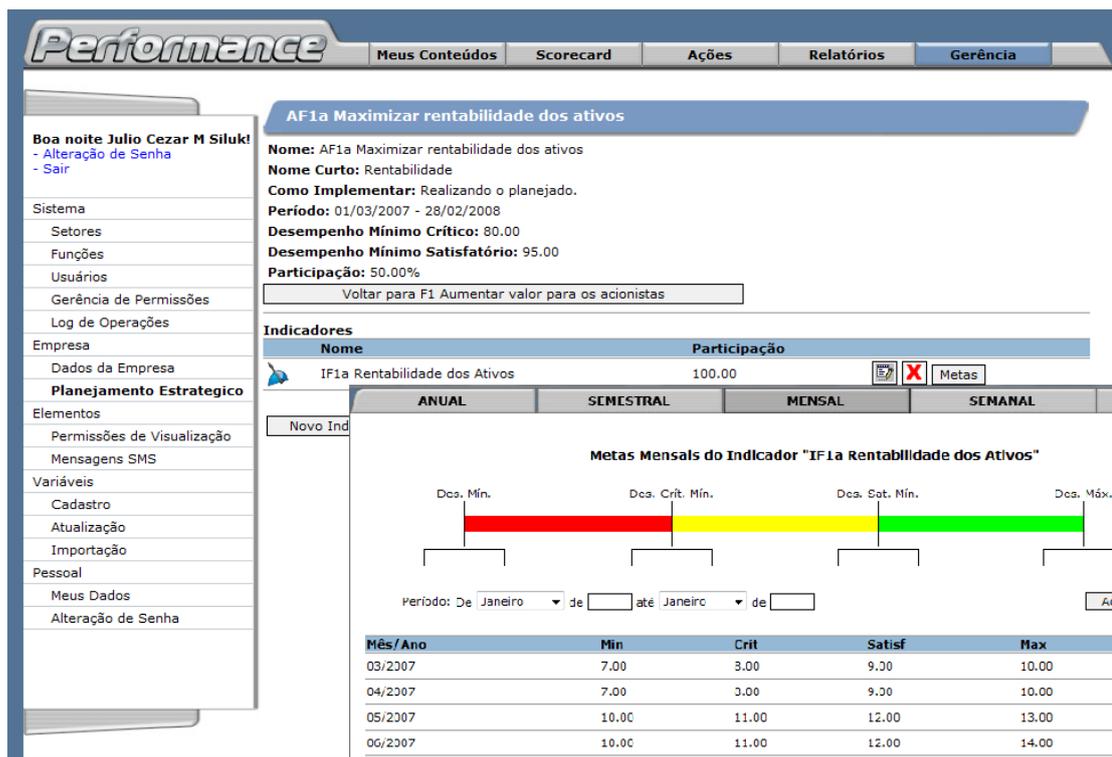


Figura 20 – Indicadores e metas.

Na seção Elementos, são configuradas as Permissões de Visualização das partes do planejamento estratégico, relatórios e resultados do Performance, Figura 21.

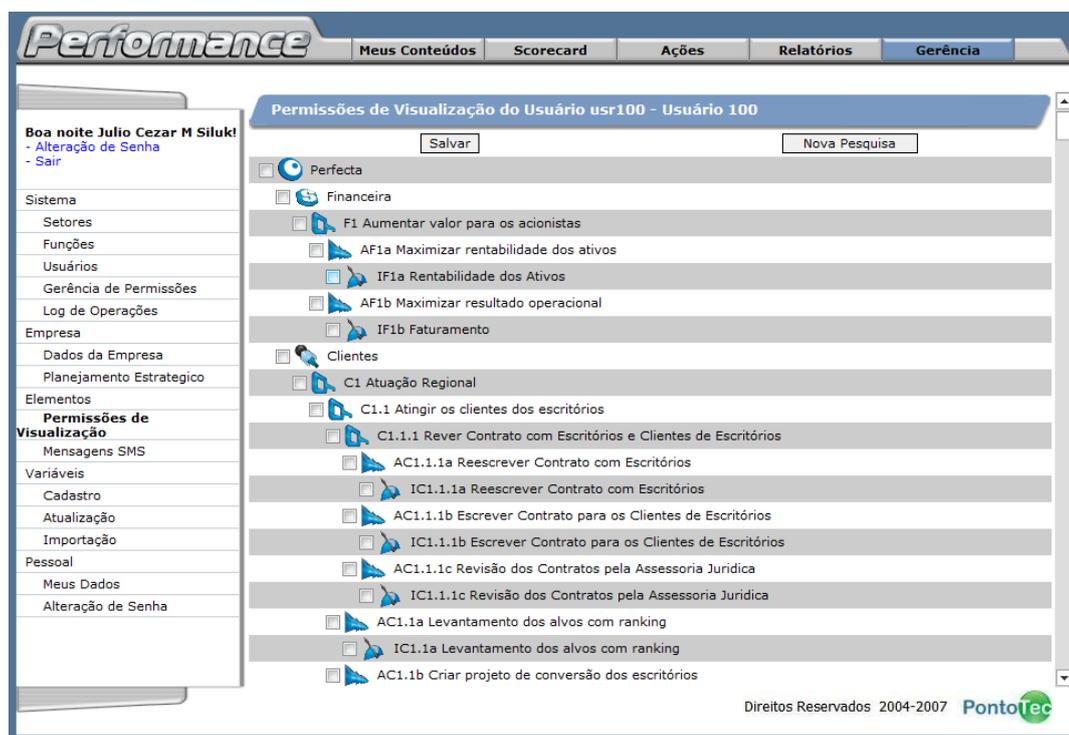


Figura 21 – Permissões de visualização.

Na seção Variáveis, é feito o cadastramento das variáveis que compõem os indicadores, bem como a importação de seus valores de outras bases de dados que podem estar integradas ao Performance, como CRM e ERP. A seção Atualização permite que sejam verificadas as pendências antes de ser efetuado o processamento das informações, que geram o desempenho individual e posteriormente, o global da empresa. Nesta seção, pode-se verificar se alguma ação, indicador ou meta estão inconsistentes, ou sem a atualização de seu valor no período, Figura 22.

A última seção da Gerência é a Pessoal, onde podem ser alteradas as informações de cadastro de cada usuário, possíveis ascensões de função e, atualização de senha pessoal.

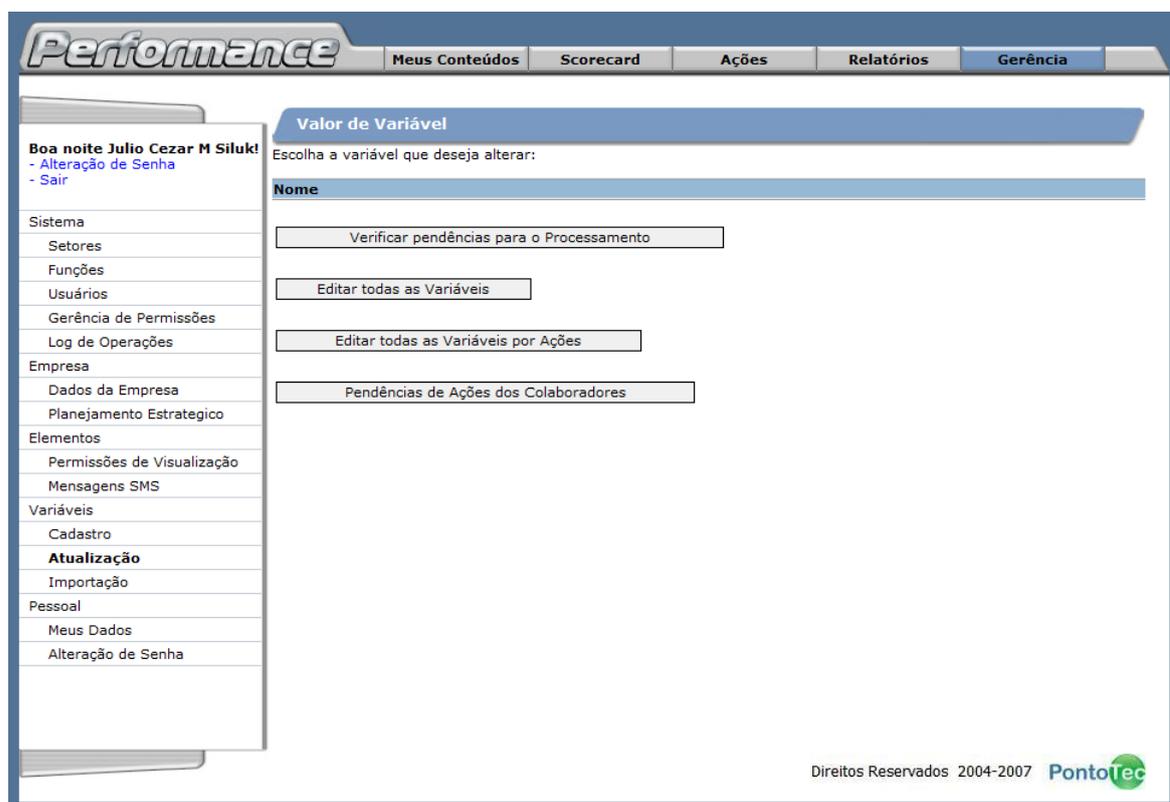


Figura 22 – Verificação de pendências.

#### 4.2.2 Meus conteúdos

A seção Meus Conteúdos está subdividida na Inicial, Novidades e Responsabilidades. Na Inicial, são apresentadas as perspectivas e seus

desempenhos, o mapa estratégico e a missão e visão corporativa. Na seção Novidades, são apresentados os últimos desempenhos e alterações nas perspectivas, objetivos, ações e indicadores, sendo renovadas estas informações após cada processamento, que ocorre de acordo com a frequência que foi estabelecida pelo comitê gestor. A seção Responsabilidades apresenta os últimos desempenhos referente às perspectivas, objetivos, ações e indicadores de responsabilidade do usuário que está logado no Performance, Figura 23.

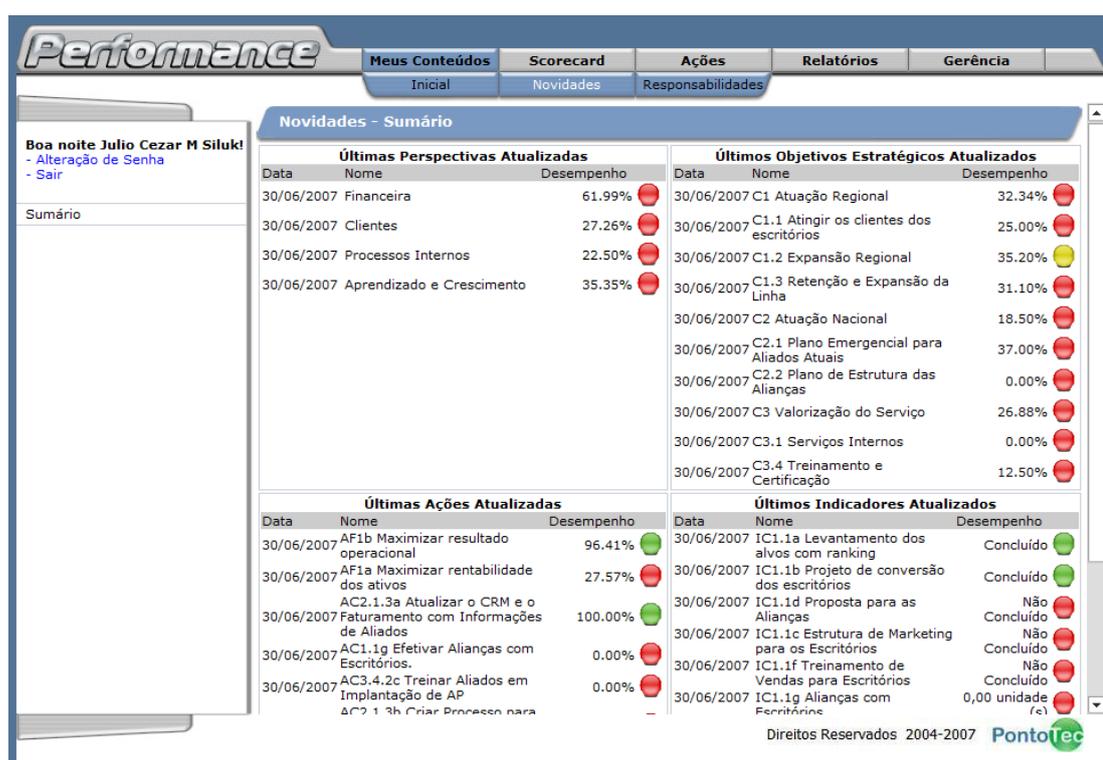


Figura 23 – Meus Conteúdos.

#### 4.2.3 Scorecard

As subdivisões da seção *Scorecard*, compõem a parte gráfica do Performance, onde é apresentado o Mapa Estratégico, que demonstra as perspectivas com seus objetivos principais. A Análise Crítica, Figura 24, é um relatório que apresenta os desempenhos de todos os elementos envolvidos no planejamento estratégico alinhado sob a ótica do BSC. Utiliza para demonstrar o que significa cada item, a seguinte legenda:

-  Perspectiva financeira
-  Perspectiva dos clientes
-  Perspectiva dos processos internos
-  Perspectiva do aprendizado e crescimento
-  Objetivo estratégico
-  Ação
-  Indicador

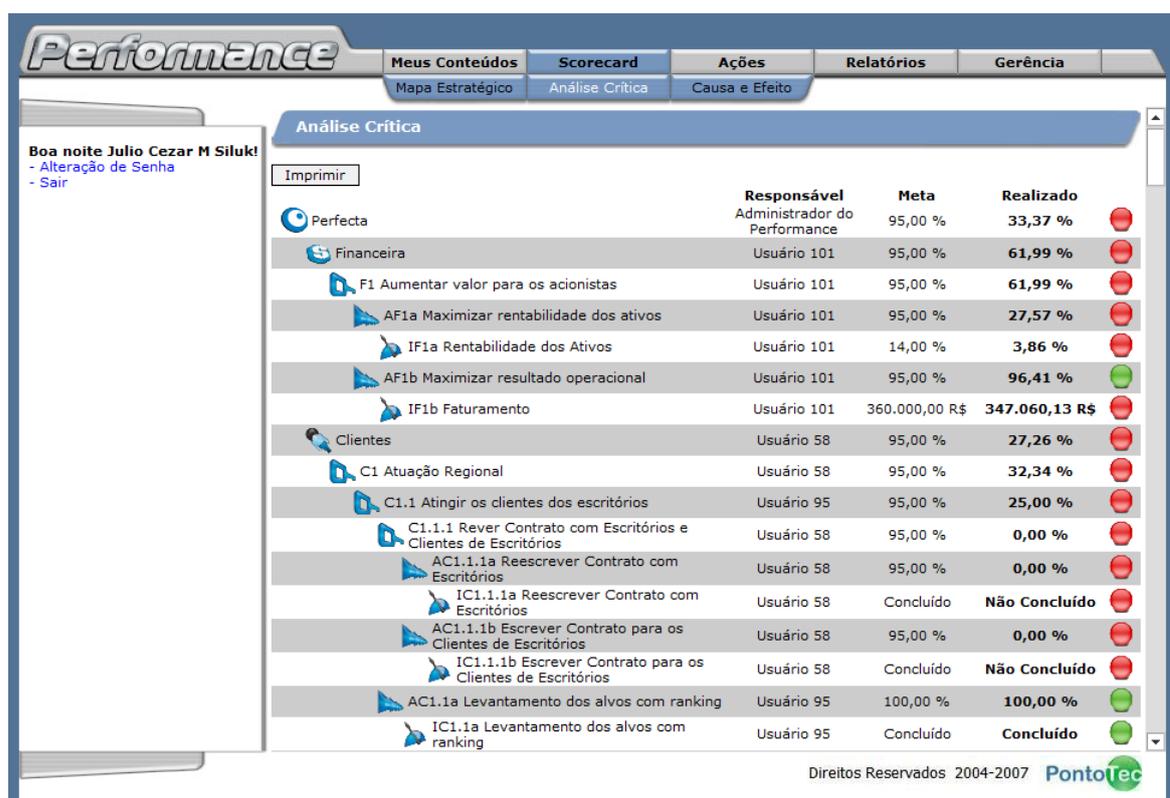


Figura 24 – Análise crítica.

Nesta análise, além de todos os elementos do plano, são apresentados o responsável e a meta de cada um desses elementos. Quando é necessária uma análise mais aprofundada de algum desempenho, basta clicar em cima do item escolhido para ser possível a visualização do desempenho com seu histórico, Figura 25. O diagnóstico pode ser feito tanto pelo usuário, como pelo seu supervisor ou outro usuário que tenha permissão de visualização desta seção. Neste sentido, se estabelece o *feedback*, onde devem ser apresentadas sugestões de solução para o referido diagnóstico .

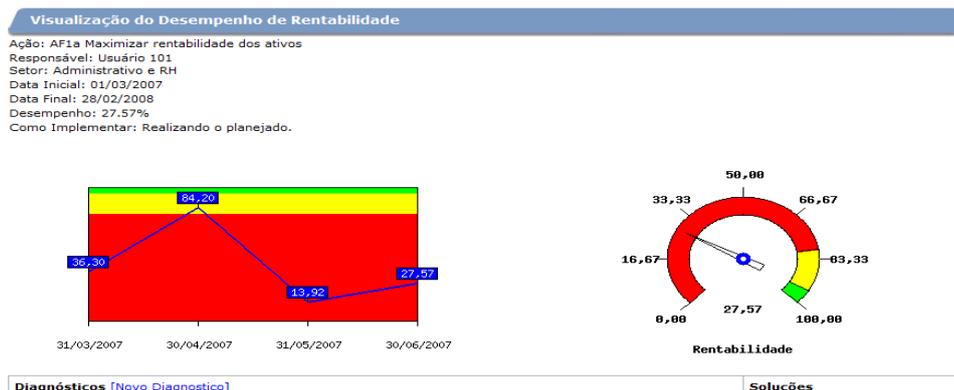


Figura 25 – Histórico do desempenho.

A última seção do *Scorecard*, é o Causa e Efeito, que apresenta as diversas inter-relações existentes entre os objetivos e o quanto está impactando o desempenho individual de um usuário no objetivo de outro usuário. O valor entre parênteses é o desempenho que faltou para que o objetivo revertesse a situação de desempenho moderado ou crítico para satisfatório, Figura 26.

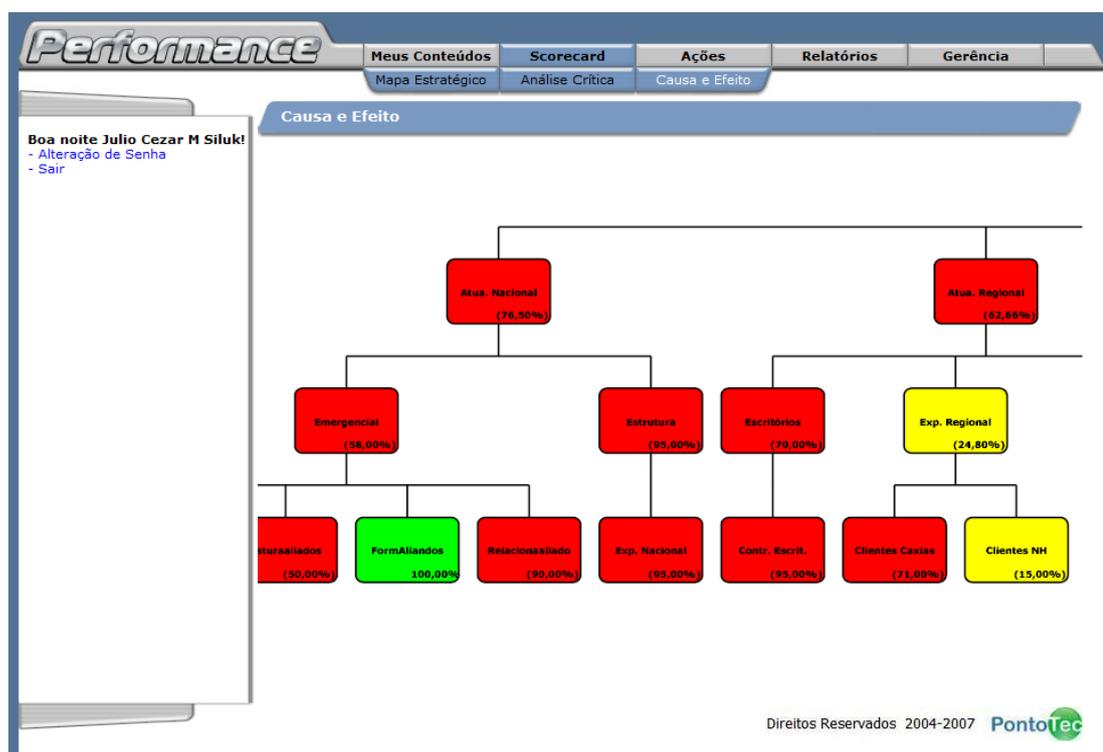


Figura 26 – Causa e efeito.

As cores utilizadas na demonstração de causa e efeito seguem os critérios estabelecidos anteriormente, ou seja, a metáfora da sinaleira, vermelho para desempenho crítico, amarelo para moderado e verde para satisfatório.

#### 4.2.4 Ações

Nesta seção, é possível visualizar as ações de todos os usuários do Performance, reservando esta possibilidade às permissões de acesso e de visualização. Esta visualização pode ser definida com base em alguns critérios de pesquisa, que podem ser: todos os usuários, um grupo de usuários, ou um único usuário, setor e ações concluídas. A pesquisa pode ser definida por intervalos de tempo, indicando uma data inicial entre dois períodos e uma data final, Figura 27.

Ação	Status	Porcentagem	Usuário
AF1a Maximizar rentabilidade dos ativos	STATUS: NÃO CONCLUÍDA	27,57 %	Usuário 101
IF1a Rentabilidade dos Ativos	Meta: 14,00 %	Realizado: 3,86 %	Usuário 101
AF1b Maximizar resultado operacional	STATUS: CONCLUÍDA	96,41 %	Usuário 101
IF1b Faturamento	Meta: R\$ 360.000,00	Realizado: R\$ 0,00	Usuário 101
AP2.1b Contratar 5 Consultores AP	STATUS: CONCLUÍDA	100,00 %	Usuário 101
IP2.1b Consultores AP Contratados	Meta: 2,00 unidade(s)	Realizado: 3,00 unidade(s)	Usuário 101
AP2.1c Contratar 1 Consultor IC	STATUS: CONCLUÍDA	100,00 %	Usuário 101

Figura 27 – Ações.

#### 4.2.5 Relatórios

Nesta seção são visualizados os diferentes relatórios da empresa, que podem ser apresentados por período. Os mais utilizados são a análise crítica e o de desempenho mensal, que apresenta os desempenhos dos objetivos que são ativos no período. A diferença para o relatório de análise crítica é que este apresenta os desempenhos de todo o período do planejamento, Figura 28.

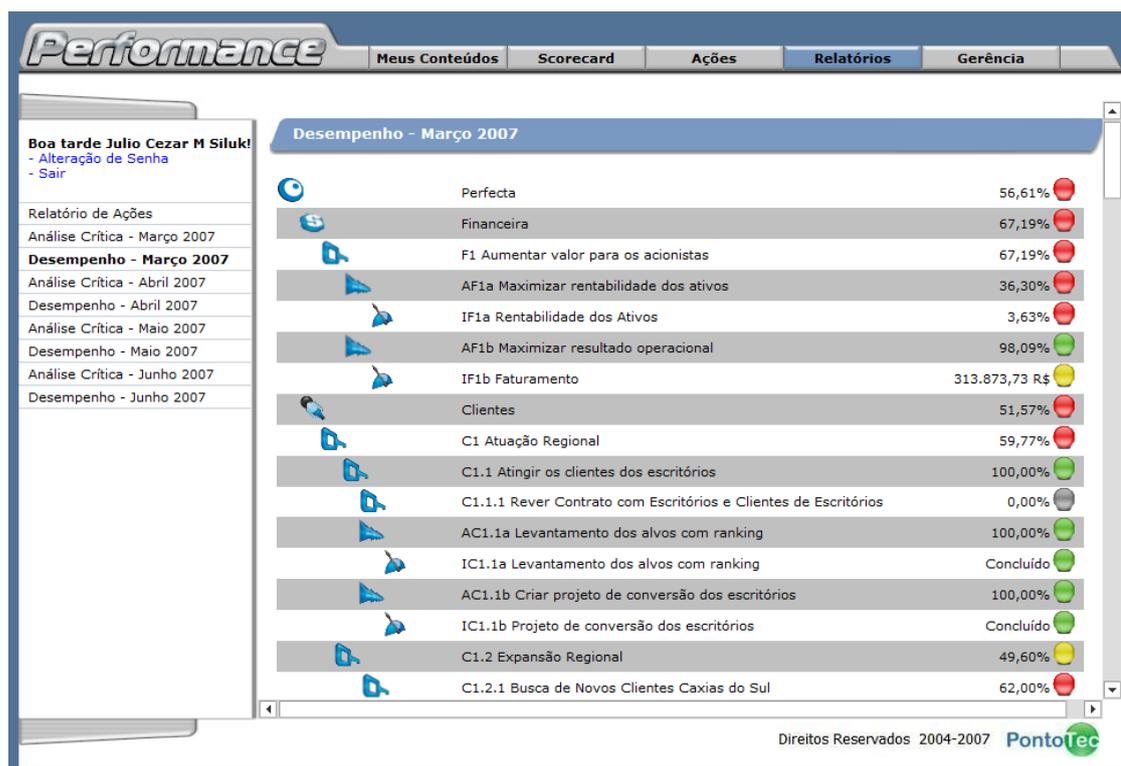


Figura 28 – Relatórios.

Estas cinco seções apresentadas constituem o conjunto principal de funcionalidades do Performance, que ajudam os usuários a trabalhar para atingir objetivos mútuos, permitindo que eles examinem a visão, estratégia e metas operacionais da empresa. Os usuários, em todos os níveis da empresa, podem identificar suas responsabilidades individuais e metas, de maneira que a estratégia se torne compreensível em um sentido operacional diário. O Performance fornece ainda a todos usuários uma visão geral, de maneira gráfica, do desempenho da empresa através de relatórios e gráficos dinâmicos e pré-definidos, em tempo real.

### 4.3 Aplicação do modelo proposto

Para a aplicação do modelo proposto é necessário o desenvolvimento de sete fases, que ocorrem uma após a outra, mas que apresentam uma interdependência. Essas fases ocorreram em um período de seis meses, a contar da realização da organização do referencial teórico. Cada fase tem um período específico para seu desenvolvimento, dependendo de como acontece a aplicação do modelo, no

ambiente organizacional. O BSC foi formulado em conjunto para as três empresas, porém a avaliação ocorreu de maneira individual, em cada empresa estudada.

#### 4.3.1 Organização e aplicação do diagnóstico da situação atual da empresa

A organização e aplicação do diagnóstico da situação atual da empresa é o primeiro passo para a aplicação do modelo proposto, conforme pode ser visualizado na Figura 29.

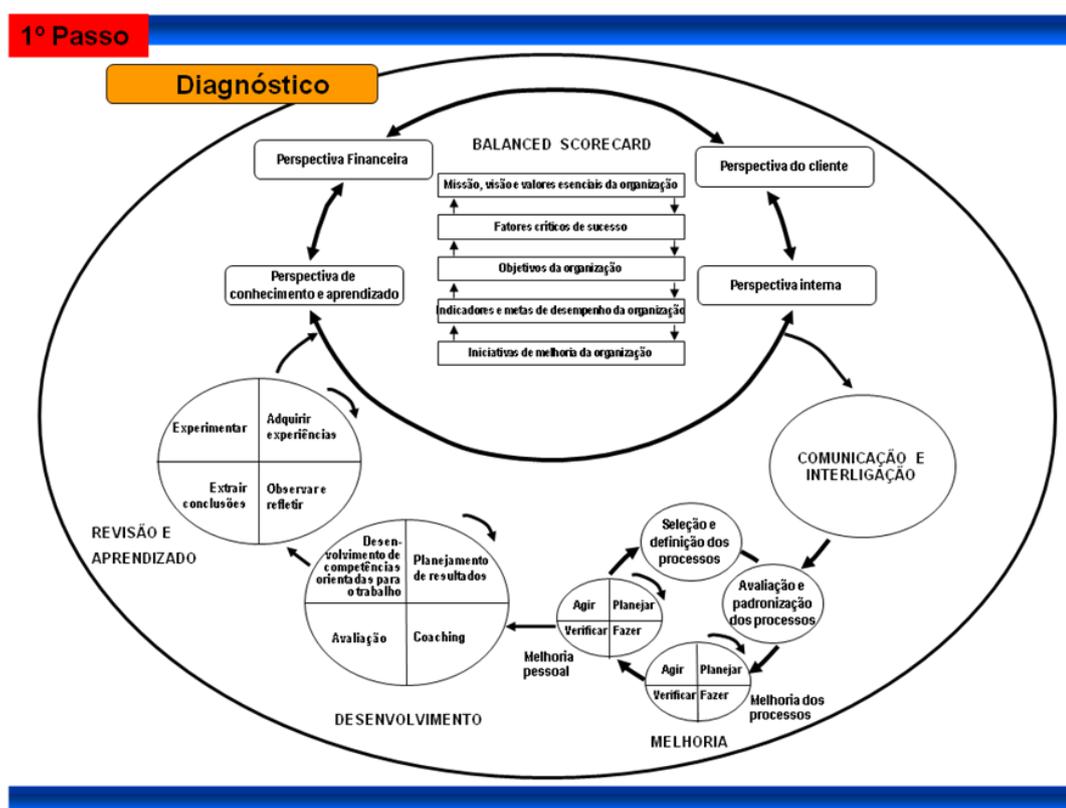


Figura 29 – 1º passo – Diagnóstico.

O primeiro passo tem como objetivo identificar a situação atual da empresa, e para tal, realizou-se a aplicação de um questionário, com base no Diagnóstico Empresarial, Apêndice A, Figura 29. Os respondentes dessa etapa foram os integrantes do comitê gestor, ou seja, o diretor acionista e contratado e gerentes das três empresas estudadas.

A análise das respostas encontra-se organizada em cinco grupos: Situação atual, Gestão corporativa, Ambiente externo, Ambiente interno e Alternativas estratégicas.

Sobre a Situação atual, quanto à postura estratégica identificou-se a declaração de missão “Garantir a satisfação plena dos nossos clientes, através de produtos e serviços de qualidade que atendam suas necessidades e expectativas, promovendo o crescimento de todos.” E a filosofia operacional “Buscar a liderança no segmento de automóveis, através de ações comportamentais internas, norteadas por processos que visem aumentar e melhorar a intimidade com o cliente, buscando a sua fidelização”.

Entre os objetivos da corporação, destaca-se sobremaneira a expansão de novos negócios e, por meio das melhores práticas que representam os objetivos funcionais, as empresas entendem que podem se consolidar no segmento de automóveis, que é o objetivo do negócio, demonstrando consistência entre a missão, filosofia e objetivos.

Sobre a Gestão corporativa, os membros que fazem parte do conselho de administração são os diretores de cada empresa do grupo, tendo cada um uma parcela das ações, as quais não têm classes diferentes e não são negociadas em bolsa. O conselho contribui significativamente, pois tem total envolvimento com a gestão estratégica, participando ativamente no direcionamento futuro da empresa.

A alta administração é composta pelos diretores e gerentes das empresas, que tem formação em nível superior e empreendem um estilo arrojado, participando diariamente das decisões, sendo a responsável pelo desempenho do grupo nos últimos anos. Uma das características da alta administração é o estabelecimento de uma abordagem sistemática para a gestão estratégica, o que permite que interaja com as unidades colaborativas de escalão mais baixo. Este processo colaborativo de gestão faz com que as decisões estratégicas sejam tomadas de maneira ética e socialmente responsável, permitindo que a alta administração esteja preparada para enfrentar e suportar os prováveis desafios do futuro.

Sobre o ambiente externo, foram identificadas algumas forças gerais do ambiente que afetam a empresa e o setor em que ela compete. Algumas representam ameaças, outras oportunidades. As ameaças podem ser classificadas em econômicas, tecnológicas, político-legais, e socioculturais, podendo ainda sofrer algum impacto pelas forças competitivas de Porter (1992). Dentre elas, verifica-se a

ameaça de novos concorrentes, o poder de negociação de compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação de fornecedores, rivalidade entre as empresas concorrentes e poder relativo de sindicatos, governo, e outros grupos de interesse. Desse modo, encontraram-se as seguintes ameaças e oportunidades, conforme Quadro 08 e Quadro 09.

<b>Ameaças</b>
Mercado muito competitivo
Inadimplência
Alta incidência de golpes
Falta de segurança na região/empresa
Produto defasado do fabricante representado
Falta de mão de obra qualificada
Falta de cobertura territorial
Mercado paralelo de peças
Imagem da marca/empresa fornecedora
Desempenho do agronegócio
Novas marcas/produtos no mercado

Quadro 08 – Ameaças.

<b>Oportunidades</b>
Abertura de Novas Filiais (cobertura territorial)
Momento oportuno para negócios em longo prazo
Lançamento do Novo Mégane
Expansão do negócio “Locações”
Realinhamento de Preços
Mercado Local com Carência de Bom Atendimento
Explorar mais mercado de Vendas Diretas/ Frotista / Renault Empresas
Incremento F & I (financiamento / seguro) e Acessórios
Atendimento interestadual para Venda de Peças
Incremento da Venda do Renault Assistance
Utilizar mais imagem F1
Feirão das Concessionárias
Venda de Pneus Continental
Distribuição de óleo/lubrificante Shell
Sinergias (Master volante x vendas externas x distribuição de óleos/lubrificantes)
Licitações/Ano Eleitoral

Quadro 09 – Oportunidades.

Sobre o ambiente interno, constata-se que os pontos fortes e fracos podem ser classificados em três grupos: estrutura corporativa, cultura organizacional e recursos da empresa. A estrutura da empresa compreende o Conselho administrativo e a alta administração, onde a autoridade decisória não é centralizada, e é facilmente compreendida por todos. Existe uma cultura corporativa bem definida e compatível com a formação das unidades colaborativas. Acerca dos recursos da empresa, os programas de marketing são enunciados de maneira

objetiva, respeitando os padrões da fábrica e proporcionam uma vantagem competitiva à empresa. Decorrentes dessas análises foram identificados os seguintes pontos fortes e fracos, conforme constam nos Quadros 10 e Quadro 11.

<b>Pontos Fortes</b>
Flexibilidade nas decisões gerenciais (facilidade na comunicação com o acionista)
Investimento em infra-estrutura em Geral
Organização Pós Vendas
Baixo "Turn Over"
Qualidade do Produto
Motivação RH
Departamento de semi-novos estruturado
Credibilidade junto ao fabricante
Boa participação do acionista no dia a dia da concessionária
Forte trabalho de recuperação da imagem da marca
Facilidade na negociação com o Cliente
Melhoria do Atendimento do Caixa e Cadastro
Boa disponibilidade de peças
Bons valores (humanos) para crescimento profissional
Solidez com boa imagem do Grupo
Boa localização do imóvel
Preocupação com o cliente
Boa visão empreendedora
Boas ferramentas para melhoria do atendimento
Bom QSO/TR crescimento pós-vendas
Boa equipe decisória
Treinamento pós-vendas

Quadro 10 – Pontos Fortes.

<b>Pontos Fracos</b>
Atendimento ainda não satisfatório
Falta de comprometimento
Qualidade do serviço pós-vendas
Treinamentos comerciais
Comunicação interna
Atendimento telefônico
Espírito de equipe
Infra-estrutura tecnológica
Zelar pelo Patrimônio da Empresa (ferramentaria)
QVN muito baixo
Falta de Conhecimento dos Processos Administrativos Interdepartamentais
Excesso de Erros Administrativos
Vendedores despreparados para venda F&I e Acessórios
Informações Gerenciais
Controle de Ponto (atrasos)
Orçamento Funilaria x Pintura
Orçamento Mecânico Incorreto
Atraso nas Entregas dos Veículos Pós Vendas
Bloqueio x Disponibilidade de Peças
Baixa Participação de Mercado
Ticket Médio Baixo

Quadro 11 – Pontos Fracos.

Sobre as alternativas estratégicas, verifica-se que os objetivos estão alinhados e podem ser alcançados com a implementação das estratégias atuais. Nesse sentido, destaca-se a Atuação Regional, como a principal estratégia, apresentando a possibilidade de ampla expansão regional, como fator positivo e a forte rivalidade entre as empresas do setor aliada às dificuldades do agronegócio, como fatores que têm impacto negativo sobre as estratégias.

#### 4.3.2 Formulação do BSC

O segundo passo para a aplicação do modelo proposto, Figura 30, consiste na formulação do *Balanced Scorecard* e tem como objetivo definir a missão, visão, valores essenciais, fatores críticos de sucesso, objetivos estratégicos, causa e efeito, indicadores de desempenho, metas e as ações.

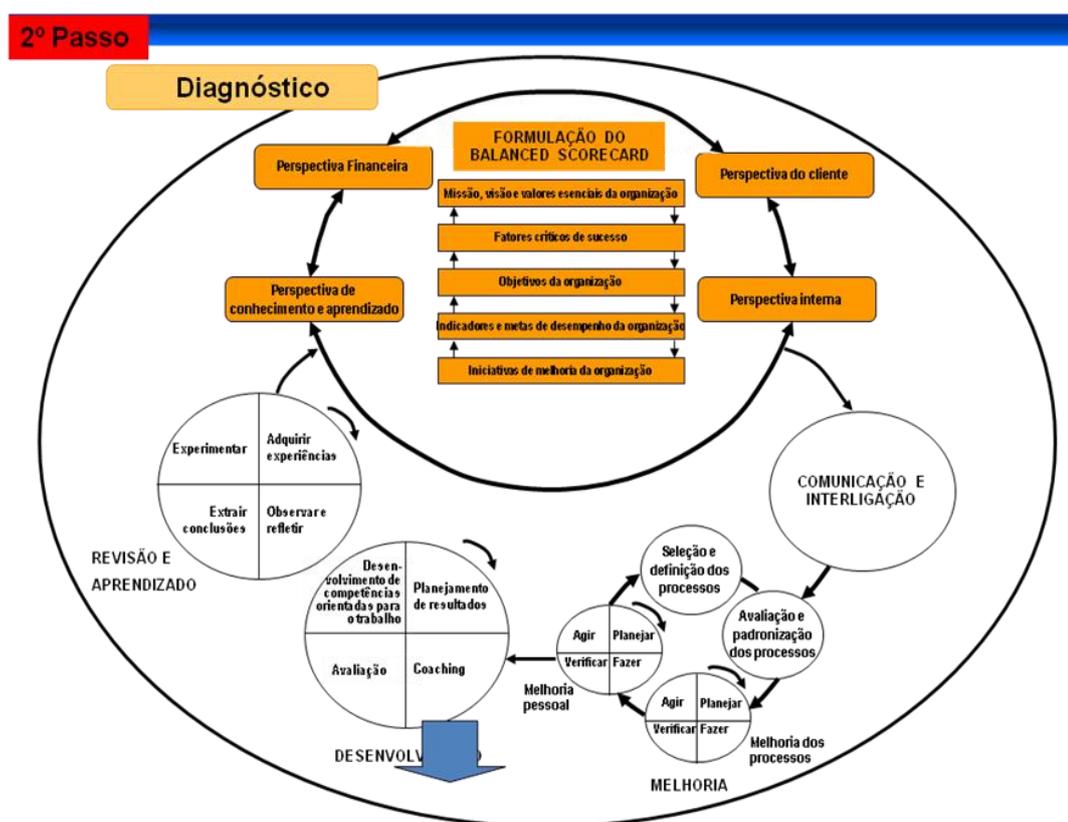


Figura 30 – 2º passo - Formulação do BSC.

A missão e visão identificadas durante o diagnóstico, com a participação dos gestores e unidades colaborativas, utilizando-se de entrevistas coletivas semi-estruturadas, conforme o Anexo A, foram revisadas utilizando-se as questões dos elementos do *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997).

Dessa forma, a missão da empresa que é *“Garantir a satisfação plena dos nossos clientes, através de produtos e serviços de qualidade que atendam suas necessidades e expectativas, promovendo o crescimento de todos”*, foi mantida, pois atende aos principais questionamentos para formulação da missão, como pode ser observado nas respostas encontradas:

- Para que propósito e por que nossa organização existe? *“para garantir a satisfação plena dos nossos clientes e promover o crescimento de todos.”*
- Qual é a nossa função básica? *“atender às necessidades e expectativas dos clientes, através de produtos e serviços de qualidade.”*
- Qual é o nosso objetivo primordial? *“Garantir a satisfação plena dos nossos clientes.”*
- Para quem existimos? *“para atender às expectativas de nossos stakeholders.”*
- Quais são os nossos stakeholders mais importantes? *“nossos clientes e acionistas.”*
- Porque fazemos o que fazemos? *“para promover o crescimento de todos.”*

Do mesmo modo que a missão, a visão que é: *“Ser reconhecida como referencial de qualidade e rentabilidade, através de seus produtos e serviços, no mercado brasileiro.”*, permaneceu válida, uma vez que contempla as questões abaixo relacionadas, referentes aos elementos do *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997).

- Qual é o sonho ambicioso de nossa organização? *“Ser reconhecida como referencial de qualidade e rentabilidade no mercado brasileiro.”*
- Quais são nossas aspirações duradouras? *“Ser reconhecida no mercado brasileiro.”*
- O que é decisivo para nosso sucesso? *“Ser referencial de qualidade e rentabilidade.”*

- Que fatores nos tornam únicos? *“Ser referencial de qualidade e rentabilidade, através de seus produtos e serviços.”*
- O que representamos? *“Referencial de qualidade e rentabilidade.”*
- O que é essencial em nossa atitude? *“Qualidade de produtos e serviços.”*

Por meio da aplicação da técnica de *brainstorming*, Anexo B, os fatores críticos de sucesso foram definidos em um workshop que envolveu o comitê gestor e as unidades colaborativas. No *brainstorming* foram respondidas as perguntas básicas para a formulação dos FCS.

- Em que se baseia nossa vantagem competitiva? *“Qualidade de serviços”; “Qualidade dos produtos”*
- De que maneira geramos lucro? *“Controle de custos”*
- Que habilidades e capacidades nos tornam únicos? *“Talento superior da equipe”; “Conhecimento do negócio”*
- Como os acionistas nos vêem? *“Negócio rentável”*
- Como garantir o sucesso no futuro? *“Boa infra-estrutura”*

Como pode ser observado, as respostas das perguntas propostas emergem claramente da visão organizacional, enfatizando que o sucesso competitivo da empresa está diretamente relacionado aos FCS. Após a definição, os FCS foram relacionados e posteriormente organizados com as perspectivas do BSC.

A mensuração dos resultados dos fatores críticos de sucesso, relacionados aos diferentes *stakeholders*, Anexo C, permitiu a definição de seis objetivos estratégicos, que foram organizados de acordo com cada perspectiva do BSC, conforme pode ser visualizado na Figura 31.

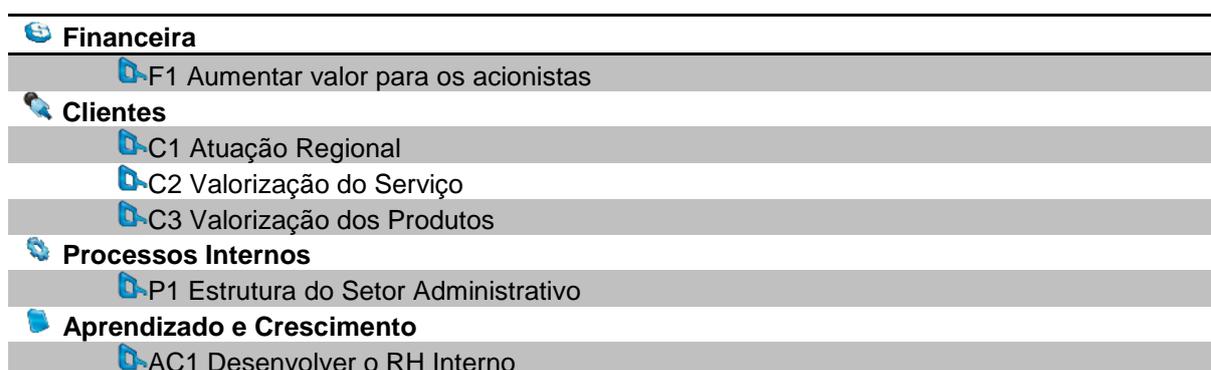
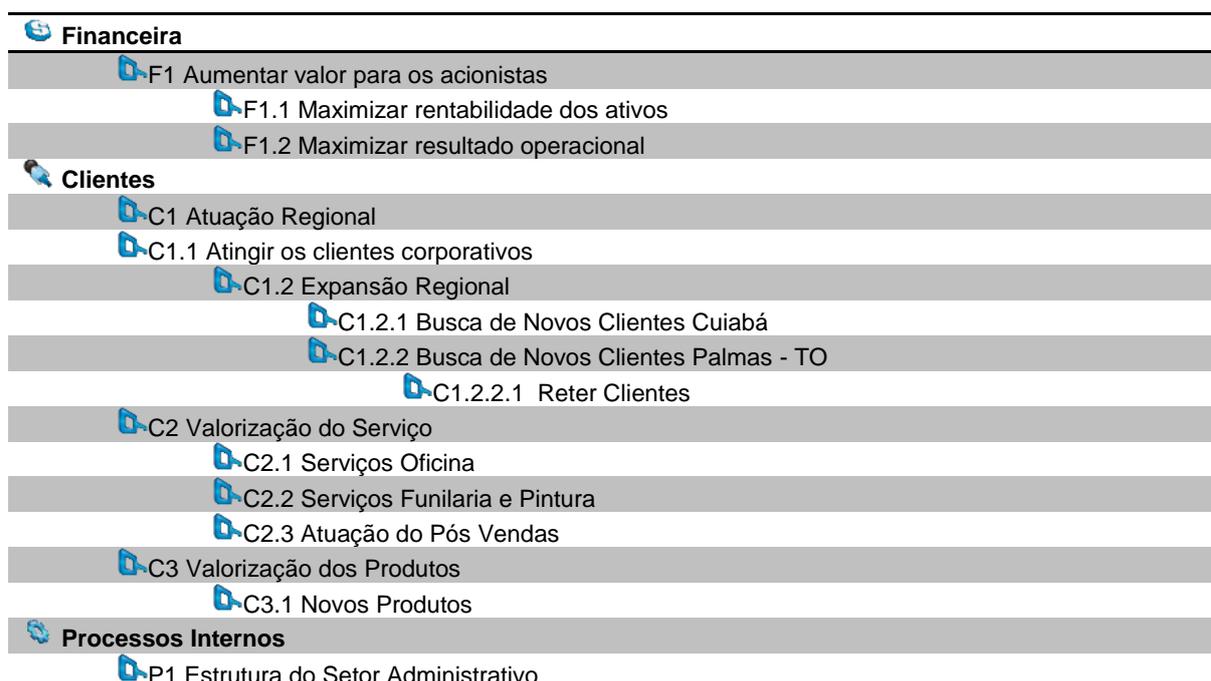


Figura 31 – Objetivos Estratégicos

A Figura 31 permite visualizar que cada perspectiva do BSC, financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, tem objetivos estratégicos específicos mais abrangentes, conforme recomenda Kaplan e Norton (1997), quando dizem que os objetivos estratégicos devem ser poucos, tendo em vista seus possíveis desdobramentos. É necessário que haja um consenso em relação aos objetivos estratégicos. Para tal, dedicou-se um momento no qual se realizou entrevistas e discussões com os participantes do comitê gestor em busca de uma unidade para a decisão dos objetivos.

Na Figura 31, verifica-se que cada perspectiva tem uma sigla, ou seja, financeira, F; clientes, C; processos internos, P; aprendizado e crescimento, AC. Nessa mesma lógica, os objetivos estratégicos que as integram são acompanhados das siglas e de uma ordem numérica, que vem a facilitar o acompanhamento de seus desdobramentos e de sua hierarquia.

O momento seguinte da implantação do modelo proposto caracteriza-se pelos desdobramentos dos objetivos estratégicos. Para essa ação, o comitê gestor com o intuito de envolver, convidou as unidades colaborativas para participar do workshop para definir os desdobramentos. De acordo com Serra (2004), esse é um dos momentos que permite aos participantes do processo de ter acesso aos elementos fundamentais do planejamento estratégico da empresa. O resultado deste workshop pode ser visto na Figura 32, onde se encontra os objetivos estratégicos e seus desdobramentos.



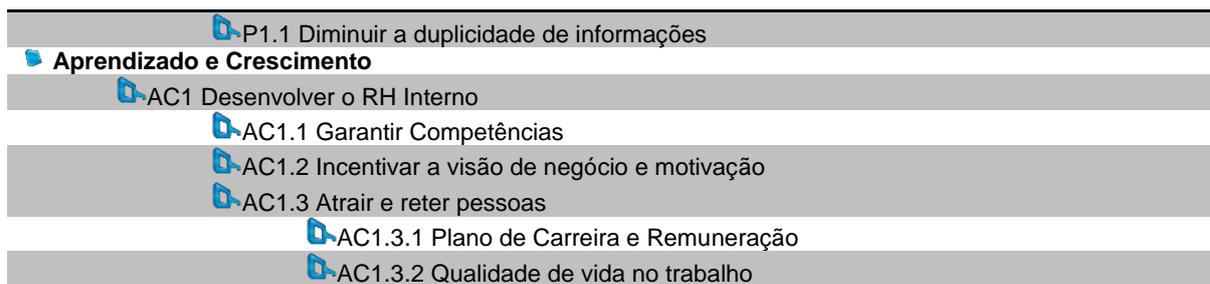


Figura 32 – Objetivos desdobrados.

Decorrente desse momento, foram definidos pelos participantes do comitê gestor e unidades colaborativas, as causas e efeitos das relações existentes entre os objetivos e seus desdobramentos, conforme apresentado na Figura 33.

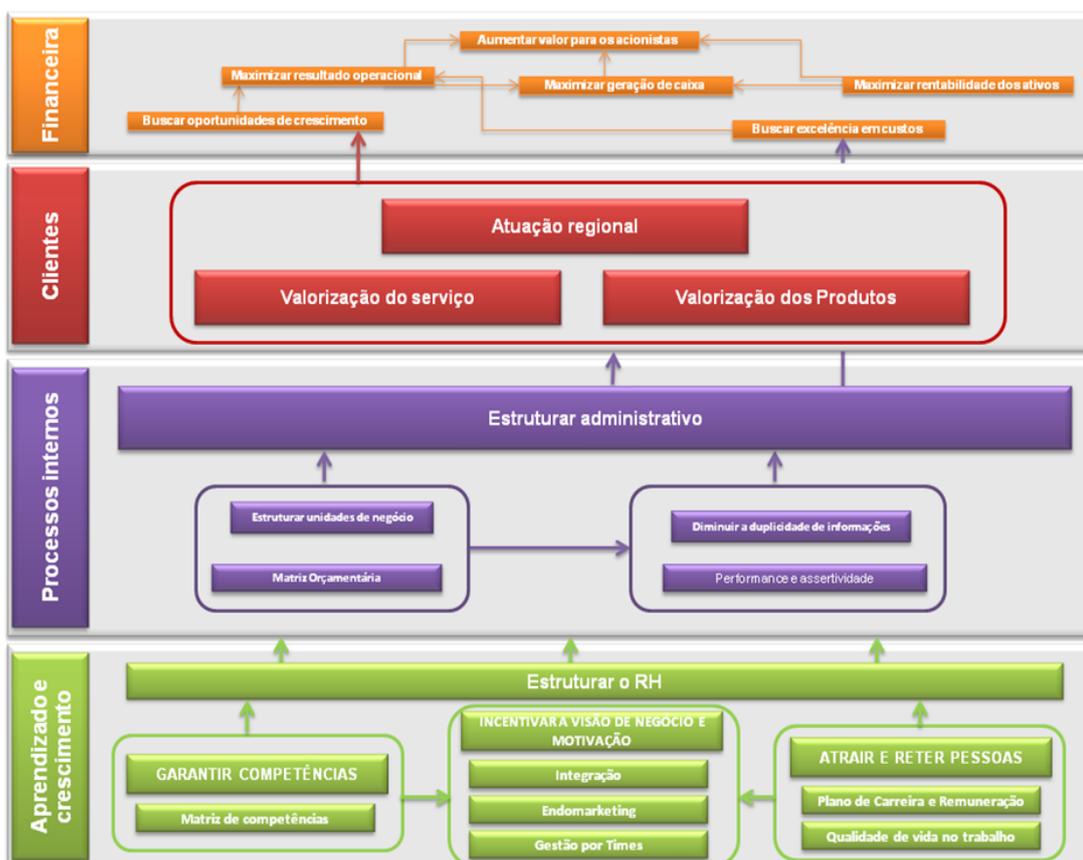


Figura 33 – Relação de causa e efeito.

As relações de causa e efeito funcionaram como uma espécie de filtro para avaliar se o BSC está realmente refletindo a estratégia da empresa. Neste sentido verifica-se que ao estruturar o RH, através da garantia de competências, da atração e retenção de clientes e com o incentivo da visão de negócios, será possível dar condições de estruturar o administrativo. Se a empresa está estruturada, então conquista e retém clientes através de sua atuação regional, da valorização dos



As ações são priorizadas pela ordem de importância, pelo fato de contribuírem de maneira mais efetiva para a realização dos objetivos estratégicos mais relevantes, conforme constam no Anexo D e, podem ser visualizadas no Quadro 12.

<b>Ações</b>	<b>Escala de fatores W1</b>	<b>Escala de fatores W2</b>	<b>Prioridade</b>
Levantamento dos alvos com ranking	4	4	16
Estrutura de marketing para clientes corporativos	3	4	12
Rever Contrato para clientes corporativos	3	3	9
Montar Treinamento de Vendas segmento corporativo	5	4	20
Efetivar vendas corporativas	4	4	16
Plano de Vendas e Marketing	3	5	15
Abrir Novos Clientes	4	5	20
Contratar Vendedor	3	4	12
Plano de Marketing para Retenção	4	4	16
Definir Processo de Pós-Venda	4	5	20
Melhorar o QSO (qualidade dos serviços de oficina)	3	5	15
Melhorar o sistema de orçamentos (assertividade)	3	4	12
Processo de atendimento do pós vendas	3	3	9
Renault Assistance	3	3	9
Pneus Continental	2	3	6
Reimplantar o sistema de faturamento	4	4	16
Integrar o sistema de faturamento ao CRM	3	4	12
Construir matriz orçamentária	3	3	9
Gerir matriz orçamentária	4	4	16
Mapear custos das Unidades de Negócio	3	3	9
Montar planos de negócios para as unidades de negócio	3	3	9
Entrevistar as pessoas	3	3	9
Mapear e Construir Matriz de Competências	3	3	9
Matriz de Treinamento e Desenvolvimento	3	4	12
Revisar o manual de integração	3	3	9
Definir o processo de integração e desligamento de pessoal	2	3	6
Planejamento de Endomarketing	3	3	9
Implementação do Plano	3	3	9
Desenvolver as habilidades interpessoais e trabalho em equipe	3	3	9
Formar times e mapear competências	3	3	9
Revisão dos cargos	2	3	6
Montar Plano de Carreira	3	3	9
Renovar política de benefícios	3	3	9
Pesquisa de Clima	2	3	6
Projeto de Qualidade de Vida	3	3	9
Definir política de Recrutamento e Seleção	2	3	6
Contratar profissional para o RH Interno	3	4	12

Quadro 12 – Ações priorizadas.

Assim sendo, a priorização das ações ajudou a estabelecer o tempo em que cada uma seria iniciada, resultado em um melhor aproveitamento dos recursos.

Após a realização das cinco etapas que constituíram a implantação do BSC, o comitê gestor aprovou os resultados das reuniões, das quais participaram o próprio comitê e, em muitas delas, as unidades colaborativas. As informações resultantes dessa etapa foram inseridas na ferramenta de gestão e medição de desempenho, denominada Performance (SILUK, 2004), descrita no subcapítulo 2.5 Ferramenta de Gestão - Performance. Desse modo, a interface inicial da ferramenta, na seção Gerência – Planejamento Estratégico, permite a seguinte visualização, Figura 35.

The screenshot shows the 'Performance' software interface. The top navigation bar includes tabs for 'Meus Conteúdos', 'Scorecard', 'Ações', 'Relatórios', and 'Gerência'. The left sidebar contains a menu with options like 'Sistema', 'Setores', 'Funções', 'Usuários', 'Gerência de Permissões', 'Log de Operações', 'Empresa', 'Dados da Empresa', 'Planejamento Estrategico', 'Elementos', 'Permissões de Visualização', 'Mensagens SMS', 'Variáveis', 'Cadastro', 'Atualização', 'Importação', 'Pessoal', 'Meus Dados', and 'Alteração de Senha'. The main content area is titled 'Perfecta' and displays the following information:

**Nome:** Empresa  
**Nome Curto:**  
**Desempenho Mínimo Crítico:** 80.00  
**Desempenho Mínimo Satisfatório:** 95.00  
**Responsável:** Administrador do Performance

**Missão:** "Garantir a satisfação plena dos nossos clientes, através de produtos e serviços de qualidade que atendam suas necessidades e expectativas, promovendo o crescimento de todos"

**Visão:** "Ser reconhecida como referencial de qualidade e rentabilidade, através de seus produtos e serviços, no mercado brasileiro."

Nome	Participação		
Financeira	15.00%		
Clientes	50.00%		
Processos Internos	15.00%		
Aprendizado e Crescimento	20.00%		

At the bottom right, it says 'Direitos Reservados 2004-2007 PontoTec'.

Figura 35- Interface inicial: Seção Gerência – Planejamento Estratégico

A Figura 35 apresenta a Missão, Visão, as perspectivas do BSC e a participação de cada uma delas no planejamento estratégico da empresa. Cada perspectiva pode ser visualizada nos seus objetivos e desdobramentos, ações, metas e indicadores, conforme Figura 36.

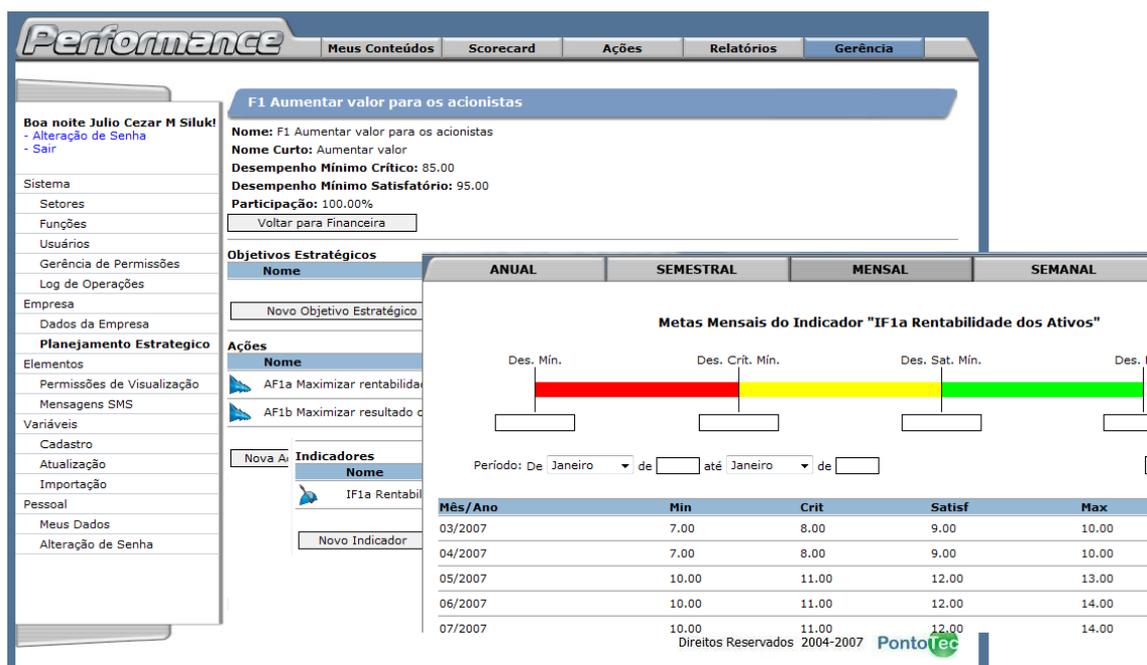


Figura 36 – Objetivos e seus indicadores.

A Figura 36 ilustra a visualização na ferramenta de gestão de uma das perspectivas do BSC, as demais perspectivas e seus desdobramentos seguem o mesmo padrão de visualização. Sendo assim, com a inserção das informações na ferramenta de gestão, a etapa de formulação do BSC foi concluída com êxito.

#### 4.3.3 Comunicação e interligação

A comunicação e interligação compreendem o terceiro passo da implantação do modelo proposto, conforme Figura 37. A divulgação do conteúdo do BSC para as pessoas envolvidas no processo de planejamento estratégico ocorreu por meio da utilização da ferramenta de gestão Performance, em um workshop específico para essa finalidade. Esse é um momento especial, segundo Rampersad (2004, p.133), pois é quando "toda a organização se dá conta da importância do pensamento estratégico, da melhoria contínua, do desenvolvimento pessoal e do aprendizado".

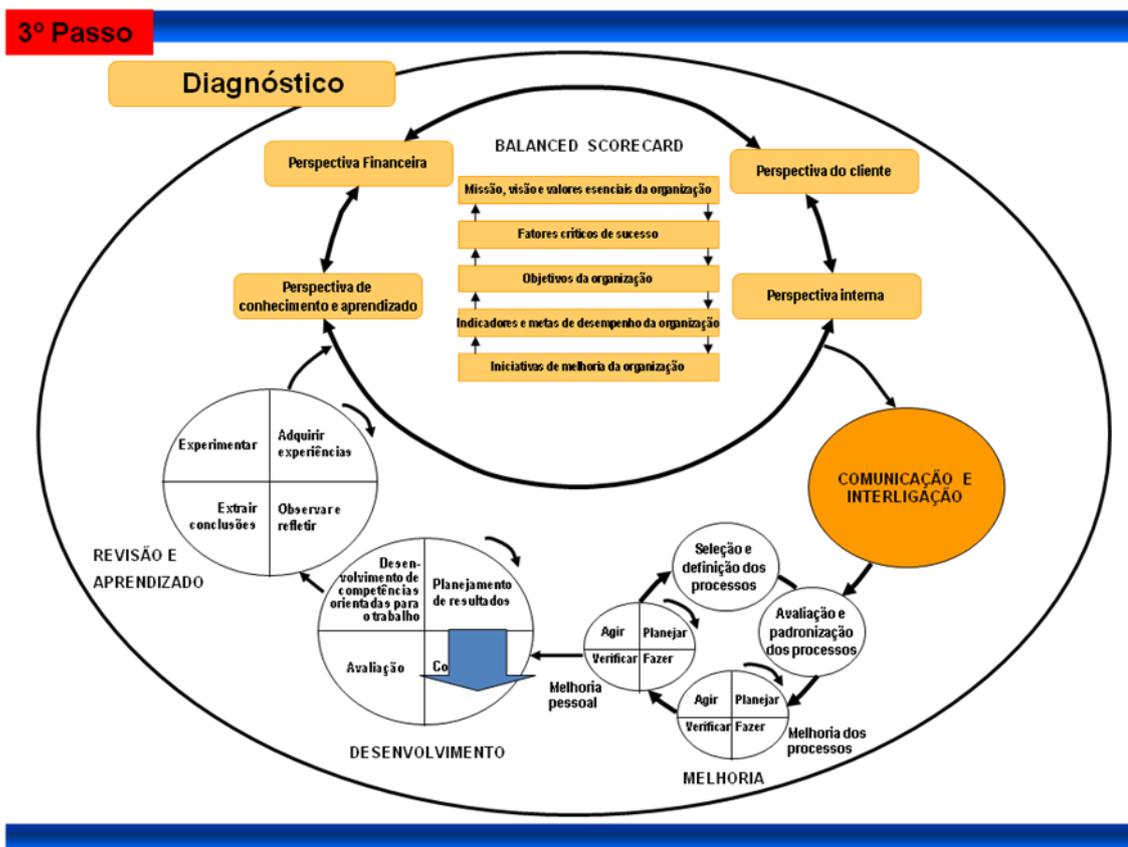


Figura 37 – 3º passo - Comunicação e interligação.

No caso em estudo, esta etapa não foi diferente. Todas as unidades colaborativas foram convidadas a participar deste evento, que ocorreu em um lugar neutro, o salão de eventos de um hotel. O evento teve várias etapas, iniciando com uma palestra sobre a inovação das tecnologias da comunicação e informação e seus impactos nas pessoas e empresas. A palestra teve como objetivo preparar e motivar os participantes para a apresentação e divulgação do novo modelo de gestão, apoiado pelo Performance, que já estava com todo o planejamento estruturado de acordo com o BSC.

A apresentação teve início com a interface principal do Performance, onde é feito o *login* e senha para ter acesso às funcionalidades. No sentido de promover a cultura organizacional, esta interface apresenta a Missão e Visão da empresa, conforme Figura 38.

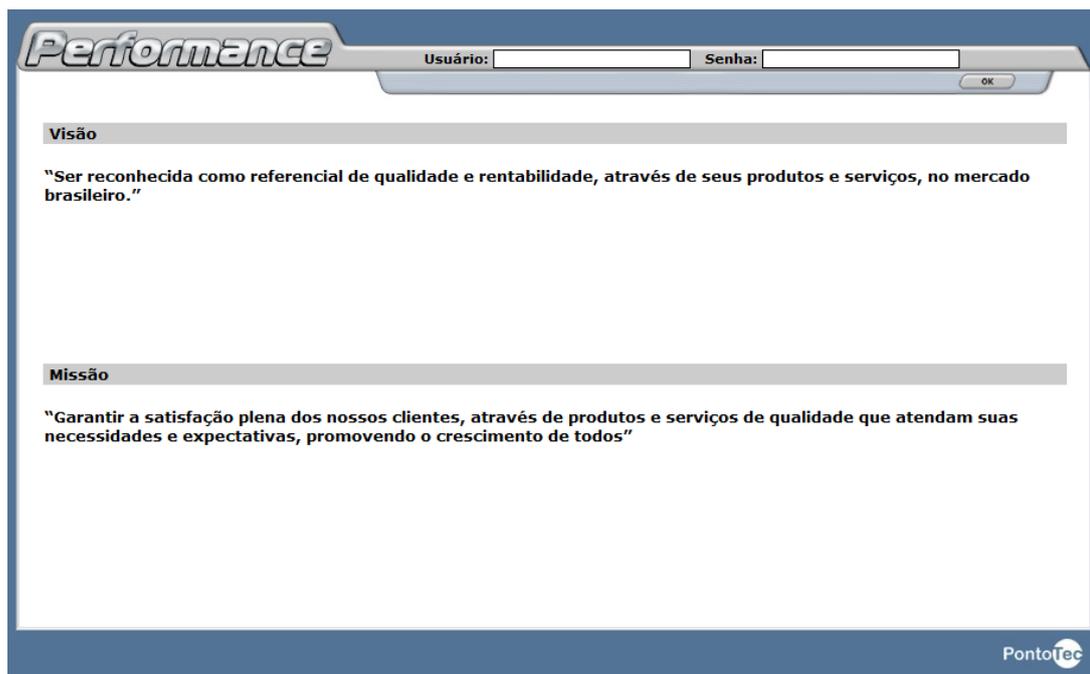


Figura 38 – Interface inicial do Performance.

Na seqüência, foi apresentado o mapa estratégico da empresa, Figura 39, onde se verifica a representação visual dos objetivos e seus desdobramentos, de acordo com cada perspectiva. O mapa deu início as primeiras conversas sobre as estratégias de muitas das unidades colaborativas. Estas informações já tinham sido amplamente divulgadas com folhetos, e-mails e cartazes.

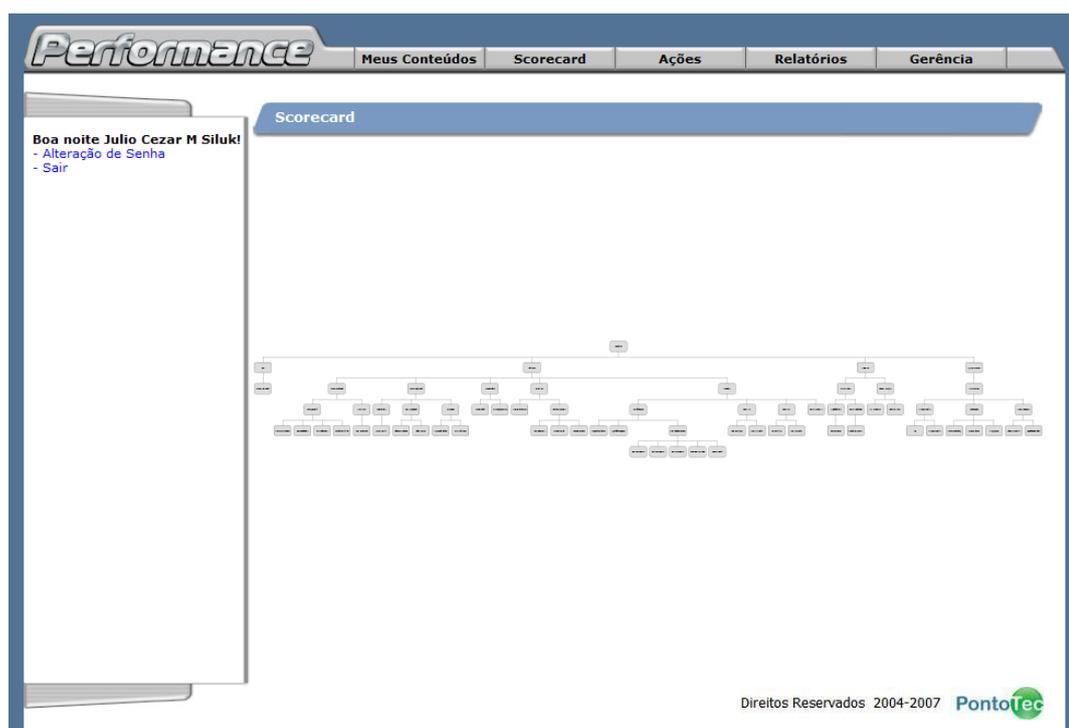


Figura 39 – Mapa Estratégico.

A partir do mapa estratégico foram apresentadas as demais telas que compõem a ferramenta de gestão, permitindo aos participantes visualizar as informações que foram definidas ao longo do processo de formulação do BSC. Do mesmo modo, informou-se que com o andamento das atividades na empresa e a inserção das informações na ferramenta, a demonstração das novidades sobre as últimas atualizações de cada elemento que compõem o BSC, perspectiva, objetivos, ações e indicadores, é apresentada em tempo real, após cada processamento, Figura 40.

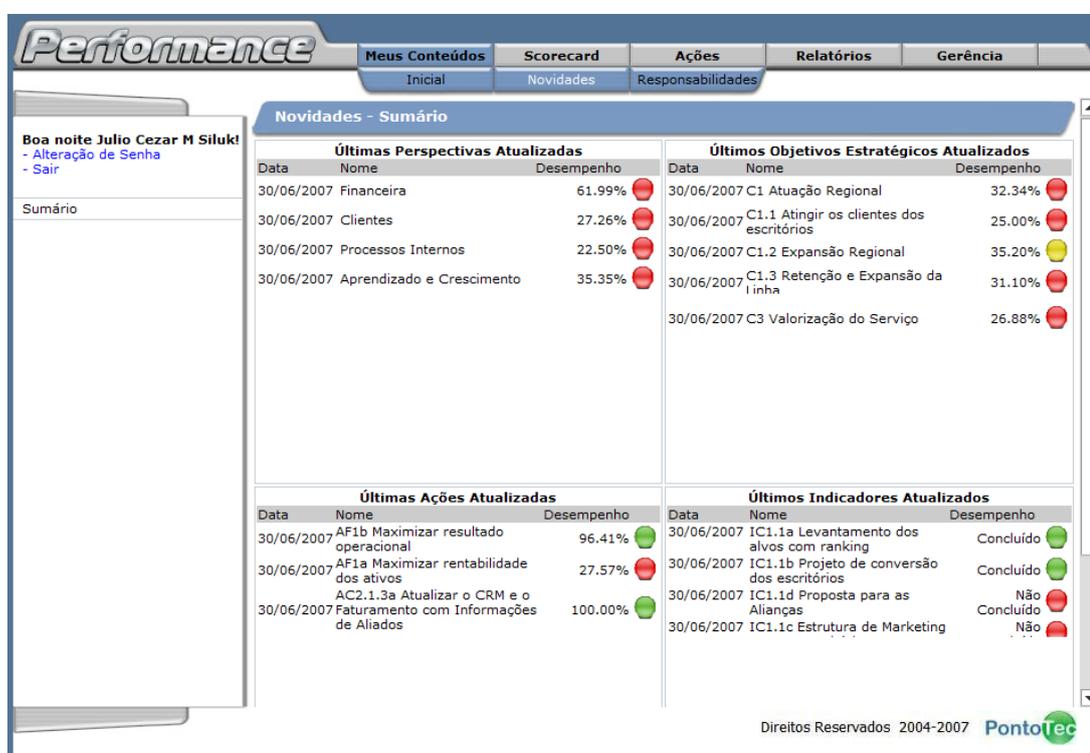


Figura 40 – Novidades.

Durante a comunicação do BSC, a seção Minhas Responsabilidades, Figura 41, gerou expectativas, pois nesse momento cada participante visualizou suas responsabilidades, entendendo a importância de suas atividades e de suas contribuições nos *workshops* realizados para a implantação do BSC.

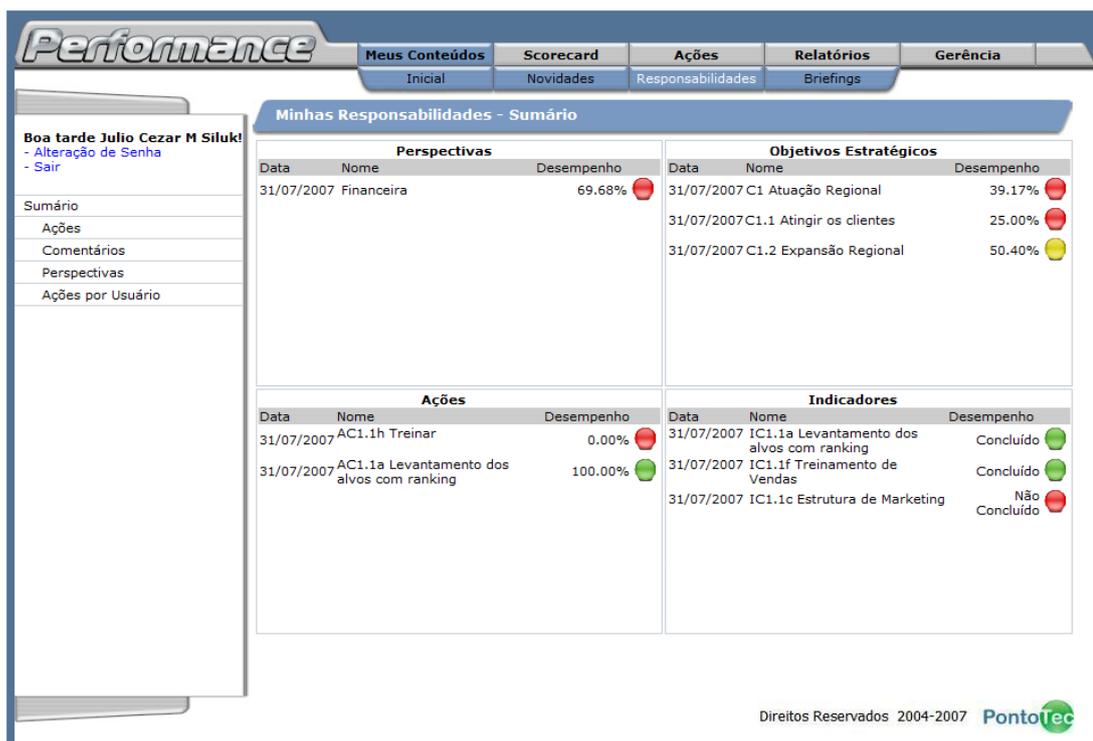


Figura 41 – Seção Minhas Responsabilidades

Algumas questões adicionais também foram informadas, como a importância do manutenção da divulgação e o acompanhamento das informações que compõem o planejamento estratégico. Os participantes declararam que a ferramenta de gestão permite o acompanhamento do planejamento de maneira fácil, clara e totalizante.

#### 4.3.4 Melhoria

O quarto passo do modelo proposto caracteriza-se pelo processo de melhoria contínua, pessoal e organizacional, conforme Figura 42. A melhoria está condicionada a realização de ações organizacionais e individuais, que aprimoram ou renovam os processos. Esta fase é composta de reuniões periódicas que ocorreram com os diversos setores da empresa e posteriormente com comitê gestor.

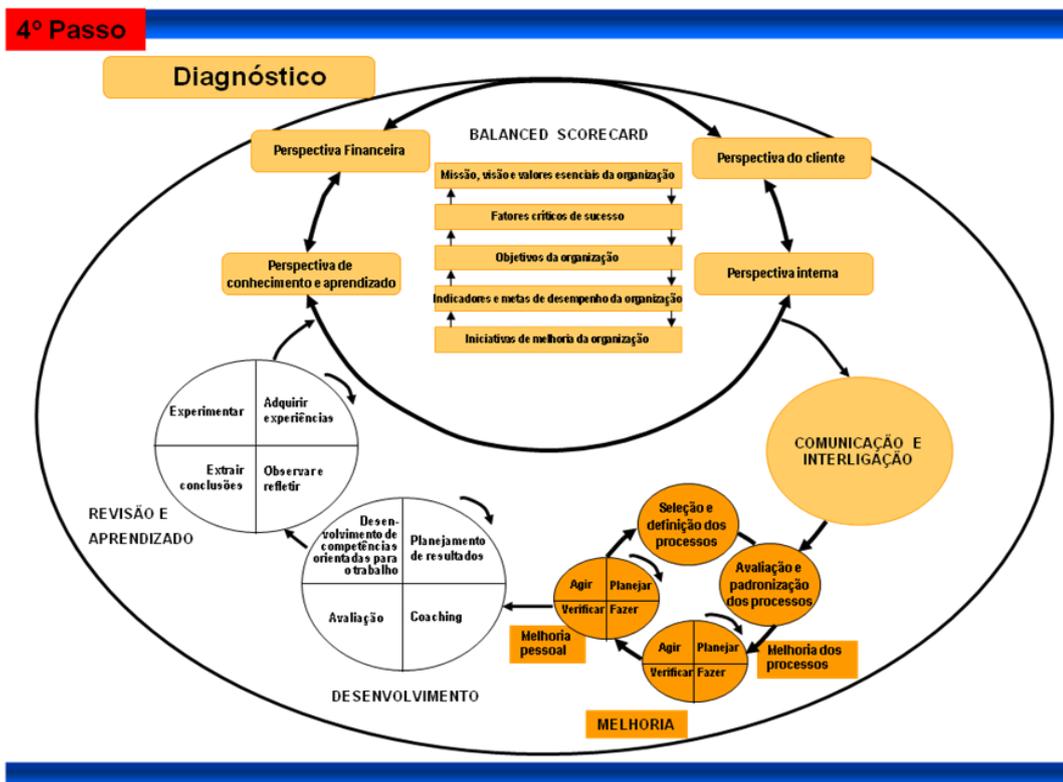


Figura 42 – 4º passo – Melhoria

Assim, essas reuniões foram desenvolvidas prevendo quatro fases. Na primeira, cada uma das empresas apresentou os processos internos críticos. Após, na segunda fase, o grupo envolvido selecionou quatro processos entre as três empresas e definiram quais eram os processos internos que demandavam prioridade na empresa. Os processos foram descritos, avaliados e relacionados às ações de melhoria. Na terceira fase, após a avaliação, ocorre a melhoria do processo, utilizando-se o ciclo PDCA. Isso permitiu que cada processo pudesse ser visto, planejado, corrigido e feito da melhor forma encontrada naquele momento. O resultado dessa avaliação leva a quarta fase, na qual é possível verificar a melhoria individual contínua. O Quadro 13, exemplifica os resultados práticos de cada fase, encontrados nas empresas estudadas.

Empresa	Processos críticos	internos	Melhoria do processo	Melhoria individual
Empresa A	Conquista de Clientes.	Novos	Seleção de práticas de abordagem ao cliente.	Utilização de técnicas de vendas.
Empresa B	Processo de pós-vendas. Orçamento de serviços.		Tempo de entrega de serviços de manutenção. <i>Check list</i> do orçamento.	Planejamento dos serviços. Domínio dos custos.
Empresa C	Serviços de oficina.		Chamado técnico.	Conhecimento do produto.

Quadro 13 - Resultado do processo de melhoria

Portanto, a partir da análise do quadro exposto, é possível verificar a lógica do processo de melhoria, que determina a melhoria individual e leva à melhoria da empresa.

#### 4.3.5 Desenvolvimento

O quinto passo consiste no desenvolvimento de competências orientadas ao trabalho, tanto dos gestores quanto das unidades colaborativas, com a finalidade de melhorar seus próprios desempenhos, Figura 43.

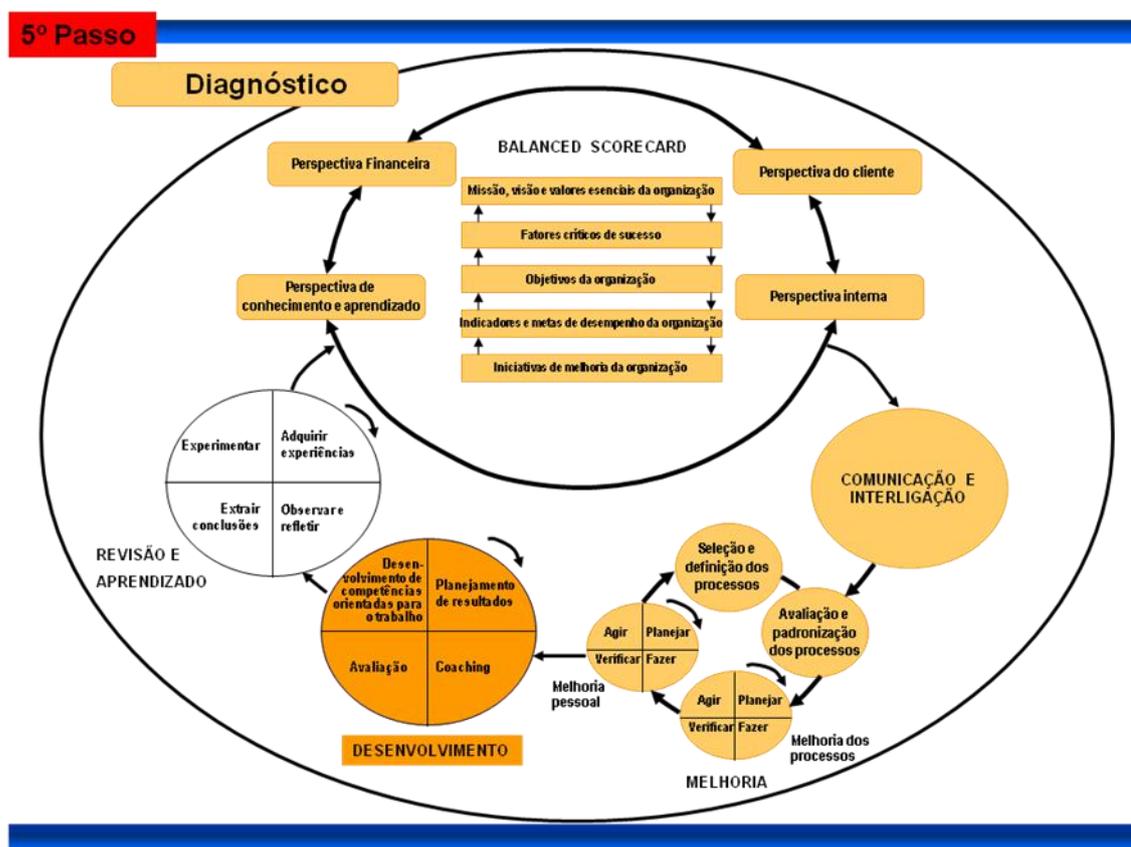


Figura 43 – 5º passo - Desenvolvimento

Para o desenvolvimento das competências foram realizados cursos de capacitação, contendo palestras e workshops. Assim, cada participante do processo tomou conhecimento dos objetivos organizacionais e suas relações e o que a empresa espera dele para que os objetivos se realizem. Essa fase, então, consiste em auxiliar os participantes a desenvolver competências e elevar seu próprio

desempenho, conforme exposto no Quadro 14, para atingir os objetivos organizacionais das empresas estudadas.

Desenvolvimento	Ação	Competência
Utilização de técnicas de vendas.	Curso de técnicas de venda.	Lingüística Argumentativa Convencimento
Planejamento dos serviços.	Curso de planejamento e gestão do tempo.	Organização Planejamento Disciplina
Domínio dos custos.	Treinamento de gerenciamento de custos e do software de orçamento.	Matemática Manuseio tecnológico
Conhecimento do produto.	Treinamento dos produtos.	Descritiva Exploratória

Quadro 14 – Desenvolvimento

Para se chegar ao desenvolvimento das competências, esta etapa passou pelas fases de: planejamento de resultados, *coaching*, e avaliação, até atingir o desenvolvimento de competências orientadas para o trabalho.

#### 4.3.6 Revisão e aprendizado

Revisão e aprendizado consistem no sexto passo de implantação do modelo proposto, de acordo com a Figura 44.

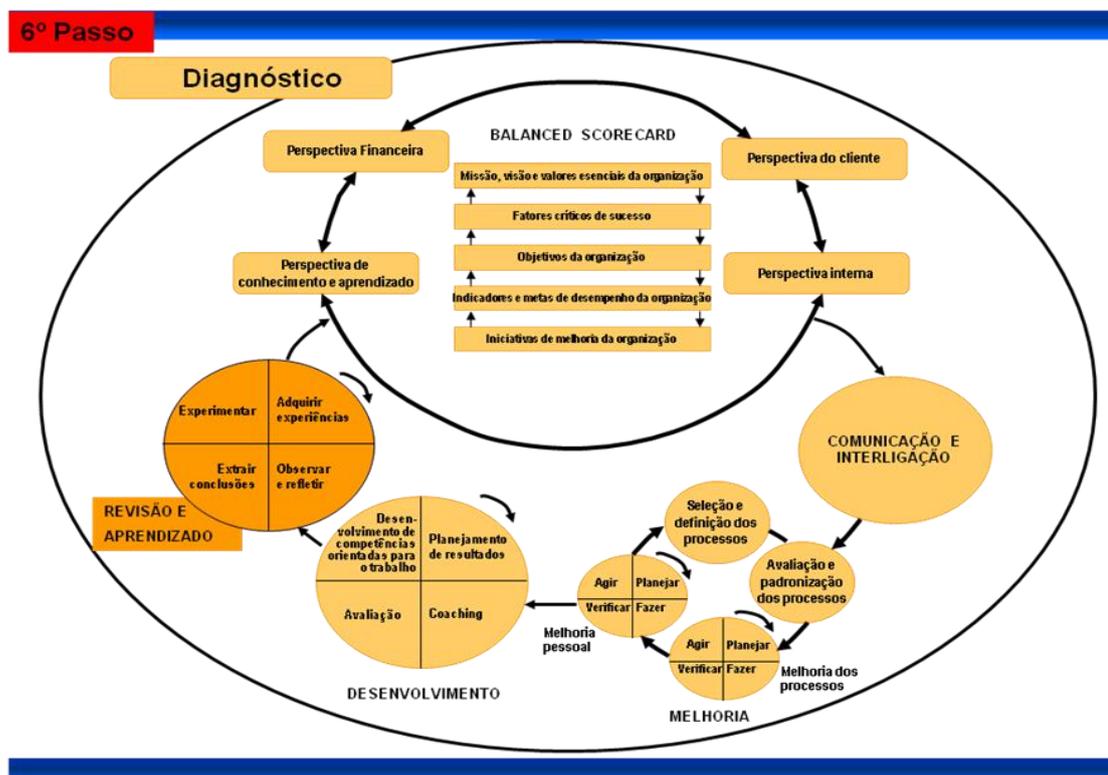


Figura 44 – 6º passo – Revisão e aprendizado

O processo de revisão e aprendizado ocorre, quando se verifica as possibilidades de melhoria, o desenvolvimento de competências e as lições aprendidas. Nas empresas estudadas, a revisão, reflexão, inferências e experimentação das competências desenvolvidas, levaram ao aprendizado, melhorando o desempenho individual.

Competência	Aprendizado
Lingüística Argumentativa Convencimento	Conquista de Novos Clientes.
Organização Planejamento Disciplina	Pós-vendas satisfatória.
Matemática Manuseio tecnológico	Assertividades nos orçamentos de serviços.
Descritiva Exploratória	Melhoria no QSO – Qualidade serviços de oficina.

Quadro 15 – Revisão e aprendizado

O Quadro 15 demonstra claramente o aprendizado que emergiu do desenvolvimento das competências individuais. Relacionando-se os Quadros 14, 15 e 16, pode-se verificar o desencadeamento da melhoria do processo organizacional e individual, bem como do seu desenvolvimento e aprendizado, conduzindo a uma perspectiva de conhecimento e aprendizado contínuos.

#### 4.3.7 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho das empresas estudadas foi realizada utilizando a ferramenta Performance, já descrita no subcapítulo 2.5, que sistematiza e apresenta graficamente o desempenho da empresa.

A avaliação será realizada na seqüência que é analisada nas empresas estudadas, na seguinte ordem, desempenho global da empresa, desempenho das perspectivas e dos objetivos e seus desdobramentos.

Para avaliar o desempenho, é necessário o acompanhamento das ações e dos resultados dos objetivos, que é feito sistematicamente nas empresas estudadas, onde todos os elementos do planejamento estratégico são visualizados pelas unidades colaborativas, sem nenhuma restrição.

As reuniões de avaliação do comitê gestor são realizadas todas as quartas feiras no turno da tarde, e nessa reunião são acompanhadas todas as ações das diversas unidades colaborativas das empresas, comparando as metas aos resultados realizados, bem como os diagnósticos e soluções que são apresentadas. Os relatórios são apresentados com frequência que é estabelecida pelo comitê gestor, mas a cada momento que se faz necessário, é possível verificar as informações sobre os desempenhos da empresa e suas unidades colaborativas.

Considerando que as três empresas estudadas fazem parte do mesmo grupo, foi utilizado o mesmo planejamento estratégico, diferenciando apenas as metas, que foram adequadas à realidade das empresas. Isso significa que os objetivos e as perspectivas, de acordo com o modelo de gestão organizacional proposto, são os mesmos. No entanto, ao analisar os resultados da avaliação de cada empresa, observa-se que, mesmo tendo os mesmos objetivos e sendo administradas sob a ótica do mesmo direcionador estratégico, apresentam resultados diferentes em algumas perspectivas. É com olhar sobre essas diferenças que se detalhará a análise desta avaliação.

Na data analisada, o desempenho global da Empresa A, foi de 67,19%, (Figura - 45), o da Empresa B, 85%, (Figura - 46), e o desempenho da Empresa C, 76,50%, (Figura - 47), considerando seu planejamento.

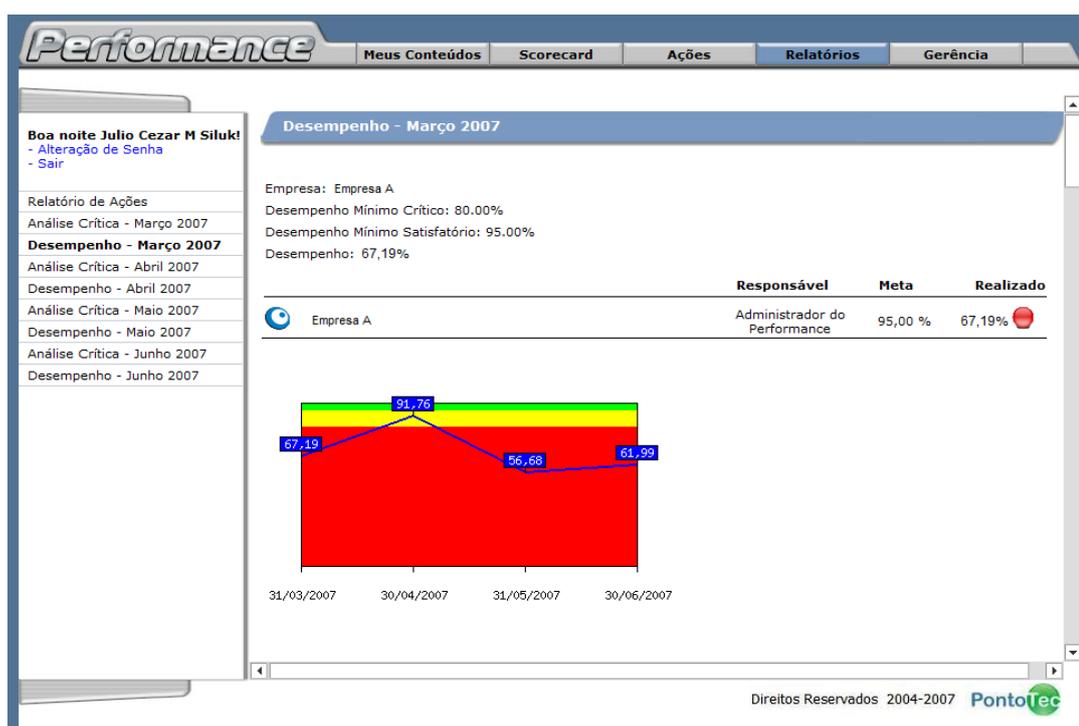


Figura 45 – Desempenho global da empresa A.

A Figura 46, mostra que o desempenho da Empresa B é moderado, pois ficou entre o desempenho mínimo crítico definido em 80% e o desempenho satisfatório mínimo, definido em 95%.

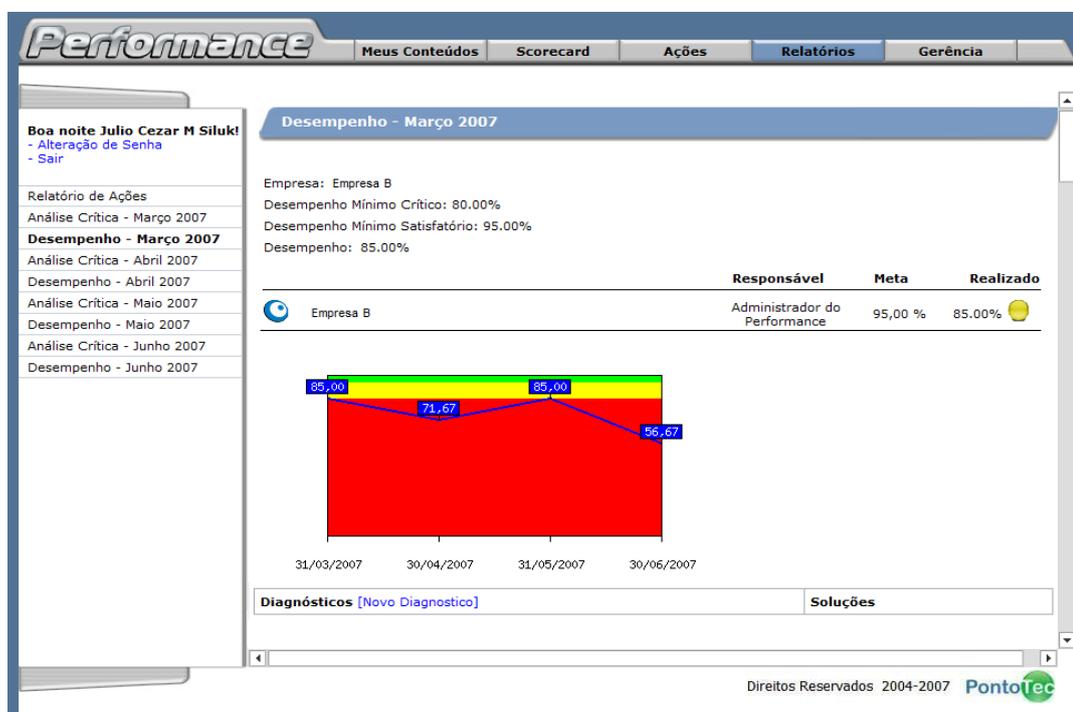


Figura 46 – Desempenho global da empresa B.

O desempenho global da Empresa C, como demonstra a Figura 47, é 76,50%, sendo crítico, uma vez que está abaixo do desempenho mínimo crítico, definido em 80%.

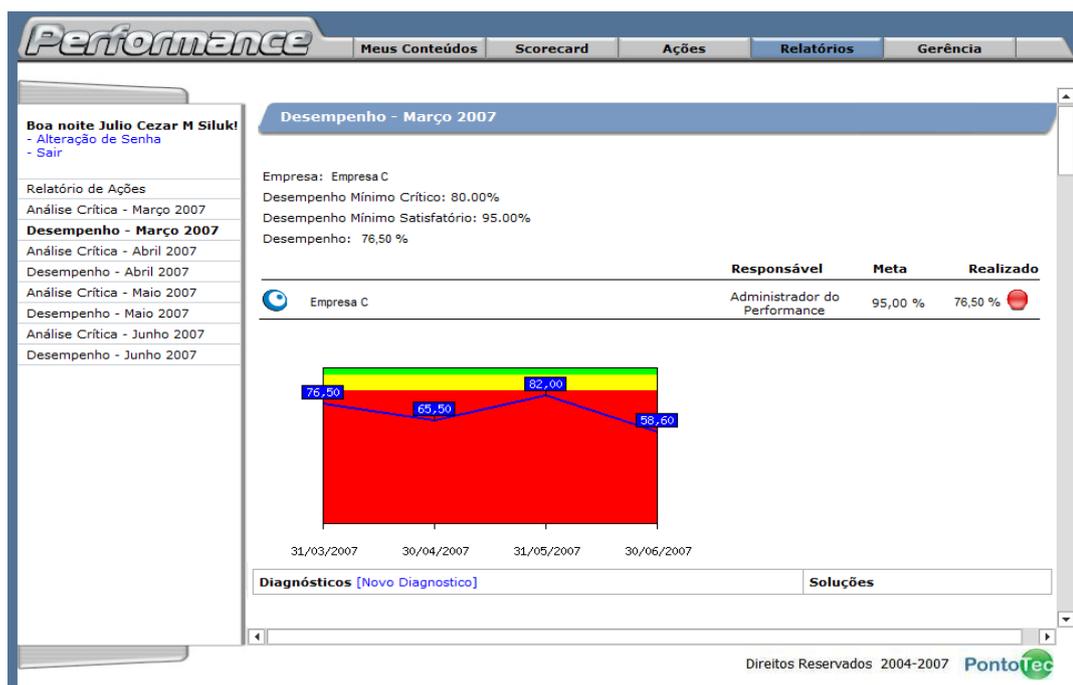


Figura 47 – Desempenho global da Empresa C.

Nessa avaliação sempre são apresentadas as informações sobre o desempenho esperado, bem como o seu histórico. O desempenho global da empresa é composto pelos desempenhos das perspectivas, que por sua vez é composto pelos desempenhos dos objetivos e seus desdobramentos, e estes pelas ações que possibilitam a sua realização.

A partir dessa lógica, cabe resaltar que é fundamental a definição das participações de cada elemento constituinte do planejamento, para ser processado o desempenho da empresa. O cadastramento desta informação foi descrito neste estudo, no subcapítulo 2.5.

Logo após a verificação do desempenho global da empresa, é necessário entender como cada perspectiva contribuiu para esse resultado. No caso da Empresa A, a perspectiva financeira obteve 61,99%; a perspectiva dos clientes 70,50%; a perspectiva dos processos internos 62,50%; e a perspectiva do aprendizado e crescimento 67,35%. Todas perspectivas refletiram um desempenho crítico, ficando abaixo do programado, Figura 48.

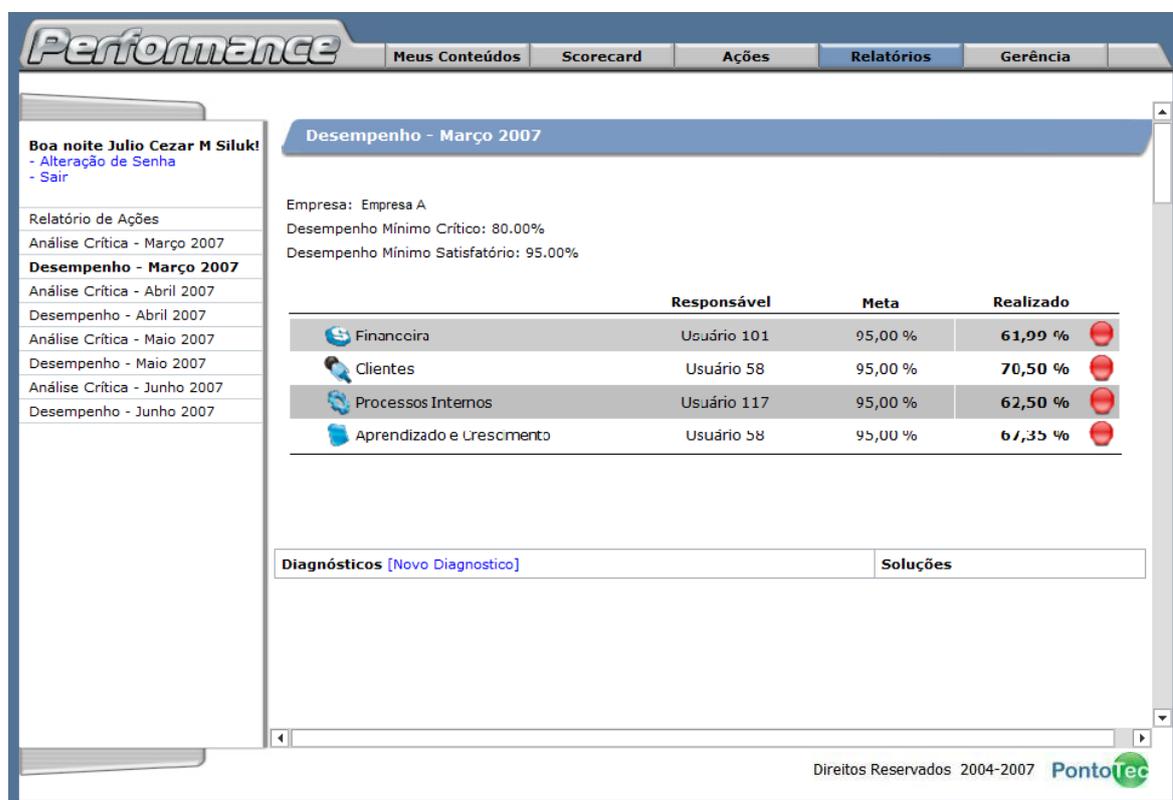


Figura 48 – Desempenho das perspectivas da Empresa A.

O desempenho da Empresa A, de certa forma era esperado pelo integrantes do comitê gestor, pois a empresa estava no início do processo de implantação do método, e muitas das ações e objetivos, ainda não haviam iniciado.

A Figura 49 demonstra o desempenho das perspectivas da Empresa B, onde a perspectiva financeira obteve 72,00%; a perspectiva dos clientes 88,40%; a perspectiva dos processos internos 87,00%; e a perspectiva do aprendizado e crescimento 87,60%. Nesta análise verifica-se que apenas uma das perspectivas está com desempenho crítico, as demais estão com desempenho moderado. Isto pode ser justificado pelo fato desta empresa ter iniciado a implantação antes da Empresa A.

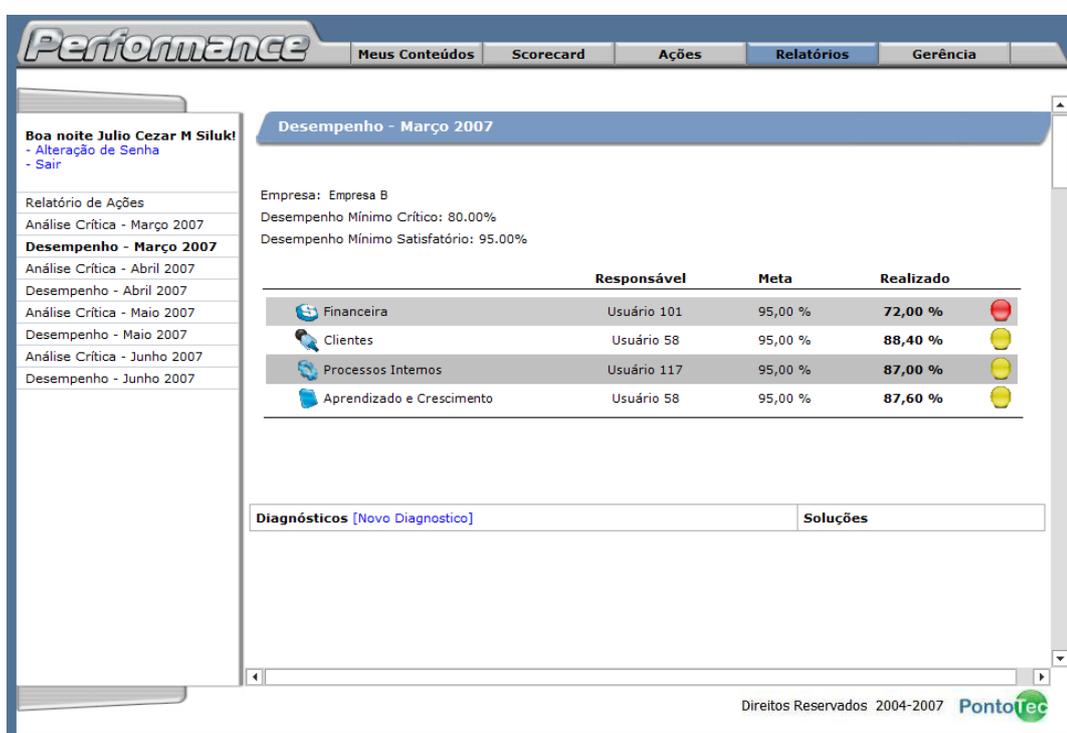


Figura 49 – Desempenho das perspectivas da Empresa B.

O desempenho da Empresa C, Figura 50, apresenta os seguintes resultados, perspectiva financeira 81,00%; perspectiva dos clientes 74,00%; perspectiva dos processos internos 69,00%; e perspectiva do aprendizado e crescimento 85,00%.

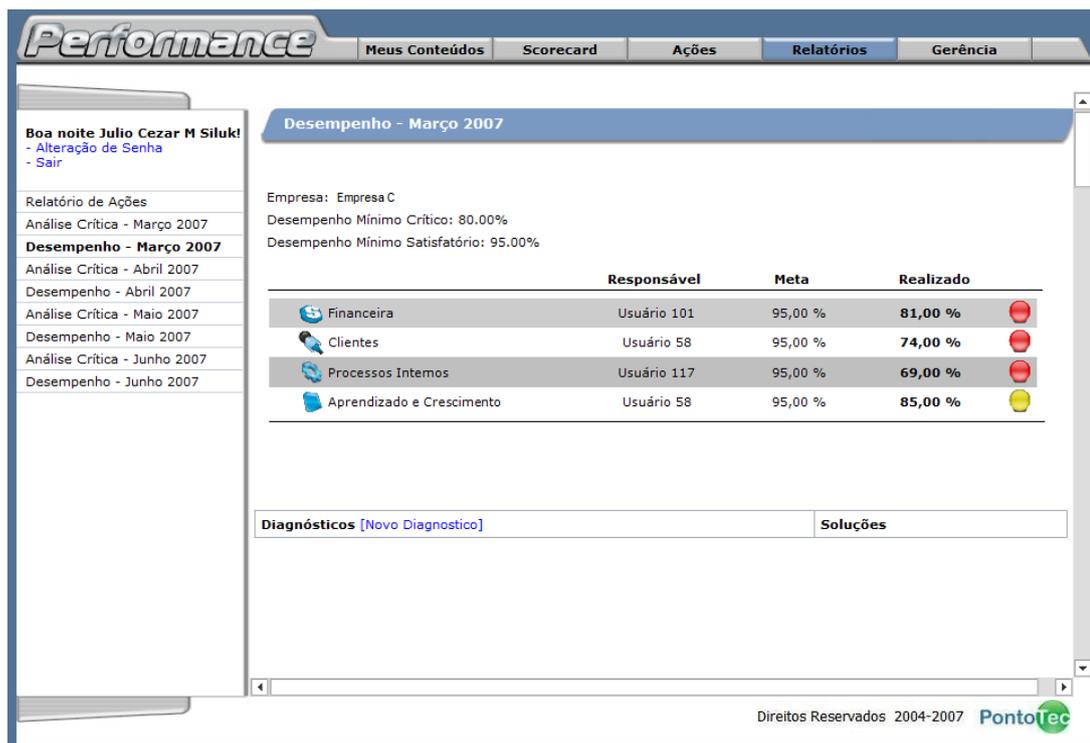


Figura 50 – Desempenho das perspectivas da Empresa C.

Ao contrário da empresa analisada anteriormente, esta apresenta apenas uma perspectiva com desempenho moderado, e as demais estão com desempenho crítico.

Todos os elementos do planejamento, no momento da apresentação do seu desempenho, possibilitam a inclusão de um diagnóstico, acompanhado de uma sugestão de solução. Este diagnóstico estabelece a comunicação e o *feedback*, pois possibilita que qualquer unidade colaborativa da empresa apresente seu ponto de vista sobre algum desempenho, reforçando a idéia de equipe e proatividade. O responsável pelo elemento do planejamento tem acesso a esse diagnóstico acompanhado da solução e do nome da unidade colaborativa que o apresentou, na seção Meus Conteúdos. A partir de então, o responsável analisa o diagnóstico e a sugestão, verificando sua viabilidade.

Na utilização do Performance, é possível navegar pelos elementos do planejamento, apenas clicando no elemento desejado. Dessa maneira, ao visualizar o desempenho global da empresa, pode-se adentrar às perspectivas que o constitui e, posteriormente aos objetivos e seus desdobramentos. Assim, para demonstrar o desempenho dos objetivos, seus desdobramentos e ações o Performance apresenta uma barra de rolagem que permite visualização total. Devido ao documento gerado

por essa avaliação ter extensão demasiada, optou-se por demonstrá-lo completo no Apêndice B, C e D.

Além das reuniões do comitê gestor, são realizadas nos diversos setores da empresa, quinzenalmente, uma reunião para discutir e analisar seus desempenhos. Mensalmente, ocorre uma reunião de avaliação do período. Os envolvidos nessa atividade são os membros do comitê gestor, supervisores e líderes de equipe, que analisam os resultados, verificando os desempenhos das unidades colaborativas, com as demandas necessárias para as melhorias do setor e dos demais elementos do planejamento. Normalmente, essa reunião gera uma certa tensão entre os participantes, pois seus desempenhos além de visualizados, são discutidos, ocasionando, em alguns momentos, pequenas discussões, na direção da defesa do desempenho ou do seu posicionamento.

O valor do faturamento, receita operacional, das empresas não será apresentado por solicitação do seu Diretor, que considera esta informação confidencial.

Quanto aos objetivos e ações, estão demonstrados em blocos para facilitar a comparação entre os desempenhos das empresas. O Quadro 16, demonstra o desempenho comparativo dos objetivos da perspectiva financeira das empresas. Nesta análise, observa-se que o resultado operacional das três empresas está com desempenho acima do esperado, porém a rentabilidade está com desempenho crítico. Isso contribuiu para o desempenho, moderado e crítico das empresas.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<b>F1 Aumentar valor para os acionistas</b>	61,99%	72,00%	81,00%
<b>AF1a Maximizar rentabilidade dos ativos</b>	27,57%	38,80%	32,00%
<b>AF1b Maximizar resultado operacional</b>	96,41%	97,80%	97,14%

Quadro 16 – Comparativo dos objetivos da perspectiva financeira das empresas.

Durante a reunião de avaliação de desempenho, o comitê gestor analisou estas informações e procurou entender o que estava impactando na rentabilidade das empresas, e para tal análise, buscou-se as respostas nos objetivos e ações dos processos internos, apresentadas no Quadro 17. Foi constatado que o desempenho do objetivo de estruturação do setor administrativo estava com seus resultados em

nível crítico, pois os objetivos desdobrados também apresentaram resultados insatisfatórios, sendo que o de estruturação das unidades de negócios ainda não havia começado. Os supervisores justificaram que os responsáveis por estes objetivos não haviam iniciado, em função do desconhecimento do software de apoio que foi sugerido para a realização das ações. Os gerentes prontamente solicitaram que fosse providenciado o treinamento do software.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<b>P1 Estrutura do Setor Administrativo</b>	17,50%	17,50%	21,00%
<b>P1.1 Diminuir a duplicidade de informações</b>	35,00%	35,00%	37,00%
<b>P1.2 Estruturar unidades de negócio</b>	0,00%	0,00%	0,00%

Quadro 17 – Comparativo dos objetivos da perspectiva dos processos internos das empresas.

As unidades colaborativas quando participaram da reunião de avaliação de seu setor, puderam discutir seus desempenhos individuais, e junto com o responsável do setor, selecionaram as ações que tiveram resultados críticos ou com tendência de declínio de desempenho, para estabelecerem alternativas de melhoria e reconfiguração da ação quando necessário.

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento da Empresa A tiveram o resultado bem abaixo do esperado, contribuindo pouco para o desempenho global da empresa, Quadro 18. As demais empresas tiveram desempenhos melhores, possibilitando o resultado moderado da perspectiva. A ação que mais impactou foi a garantia de competências, onde a Empresa B se destacou com o melhor desempenho, comparado com as metas que haviam sido propostas.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<b>AC1 Desenvolver o RH Interno</b>	35,35%	45,50%	39,00%
<b>AC1.1 Garantir Competências</b>	15,50%	25,50%	18,00%
<b>AC1.2 Incentivar a visão de negócio e motivação</b>	25,00%	25,00%	25,00%
<b>AC1.2.1 Integração</b>	100,00%	100,00%	100,00%
<b>AC1.3 Atrair e reter pessoas</b>	44,00%	44,00%	63,00%
<b>AC1.3.1 Plano de Carreira e Remuneração</b>	35,00%	35,00%	43,50%

Quadro 18 – Comparativo dos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento das empresas.

A perspectiva dos clientes é a que apresenta o maior impacto no desempenho global da empresa, podendo contribuir com até 50% deste desempenho, desde que todas as ações e objetivos correspondentes à ela sejam plenamente satisfeitos. A Quadro 19, demonstra o desempenho desses objetos, onde a Empresa B obteve o melhor resultado, impulsionado pelo desempenho dos vendedores, responsáveis pela ação e objetivos de buscar novos clientes, porém o desempenho da retenção e expansão foi crítico, o que impossibilitou a Empresa B de chegar ao nível satisfatório.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<b>C1 Atuação Regional</b>	32,34%	46,75%	34,00%
<b>C1.1 Atingir os clientes corporativos</b>	25,00%	25,00%	27,00%
<b>C1.2 Expansão Regional</b>	35,20%	40,00%	38,00%
<b>C1.2.1 Busca de Novos Clientes</b>	24,00%	48,50%	27,00%
<b>C1.3 Retenção e Expansão da Linha</b>	31,10%	0,00%	32,00%
<b>C2 Valorização do Serviço</b>	0,00%	26,88%	0%
<b>C2.1 Serviços Oficina</b>	0,00%	65,00%	0%
<b>C3 Valorização dos Produtos</b>	0,00%	0,00%	0%

Quadro 19 – Comparativo dos objetivos da perspectiva de clientes das empresas.

Na reunião com as unidades colaborativas foi discutido o desempenho do objetivo retenção. A Empresa A, apesar de ter obtido um resultado de 31,10%, foi a empresa que mais preocupação demonstrou. A Figura 51, apresenta a inclusão do diagnóstico feito pelo responsável do setor de pós vendas, que assumiu o atraso nas entregas dos serviços de oficina.

Os gestores das empresas utilizam o Performance, seção Ações, para visualizar o desempenho individual de cada unidade colaborativa, pesquisando estes resultados classificados pela data, por ações concluídas, por nível de desempenho. A Figura 52, apresenta o desempenho individual do responsável por duas ações, e é possível analisar este resultado comparando o realizado com a meta proposta, possibilitando que os gestores discutam com os responsáveis, possíveis melhorias.

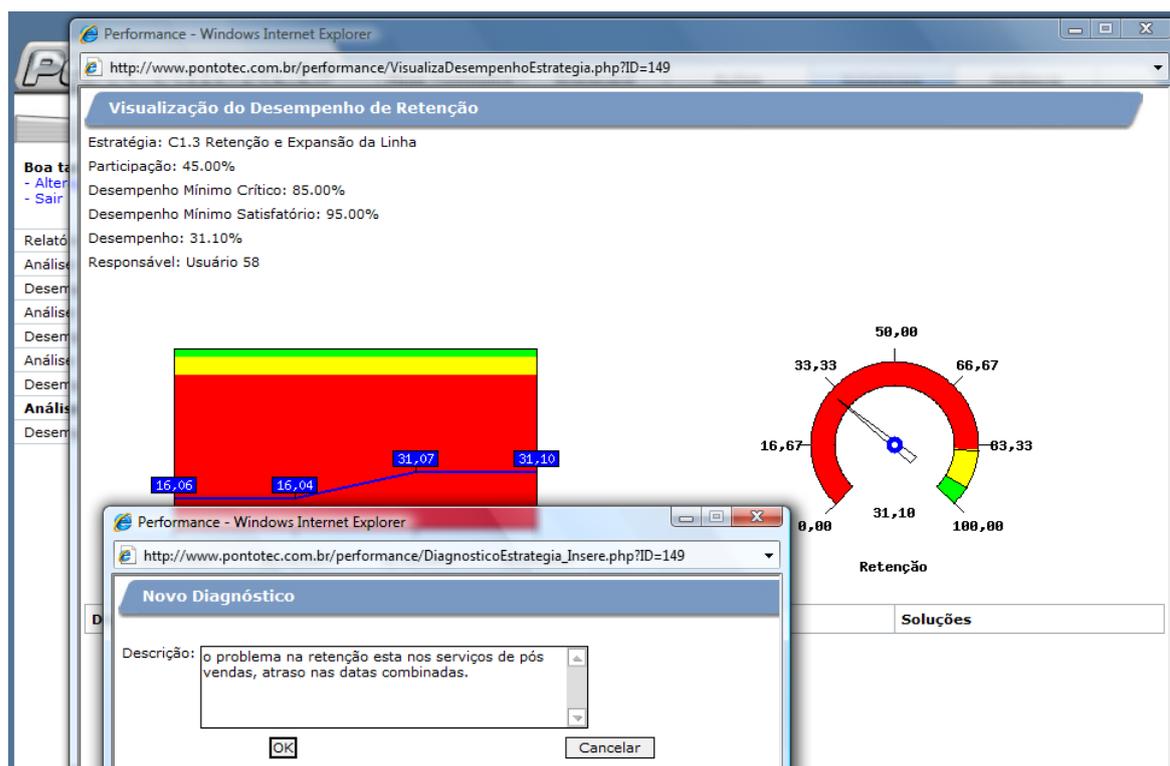


Figura 51 – Diagnóstico do desempenho do objetivo retenção e expansão da linha.

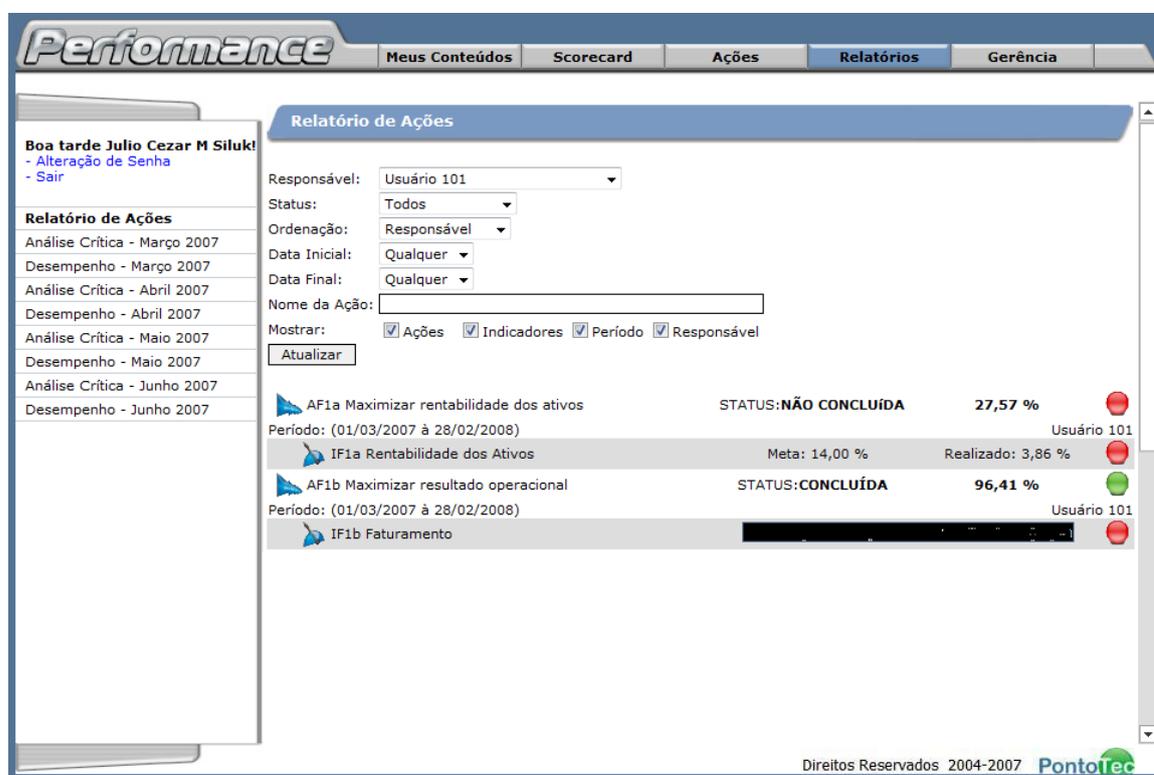


Figura 52 – Desempenho individual visualizado pelo relatório de ações.

O impacto do desempenho das unidades colaborativas nos demais objetivos, pode ser visualizado na seção Causa e Efeito, Figura 53. Observa-se que o responsável pelo objetivo desdobrado Integração, obteve 100% de desempenho, levando para o nível acima, ou seja, para o objetivo que deu origem a esse desdobramento, seu desempenho. Da mesma forma os demais objetivos, desdobrados ou não, contribuem ou não com o desempenho apresentado em cada um dos elementos apresentados na Figura 53. Quando um desempenho está em nível crítico ou moderado, significa que os objetivos acima hierarquicamente também não vão obter resultados satisfatórios, pois os anteriores contribuem com o peso da participação definida da formulação do planejamento.

Nesse sentido, observa-se que os valores que estão dentro de parênteses na Figura 53, é o quanto faltou para que fosse revertido o seu desempenho, passando para o nível satisfatório. Dessa maneira, é possível que cada unidade colaborativa saiba o impacto que seu desempenho vai ter no desempenho global da empresa.

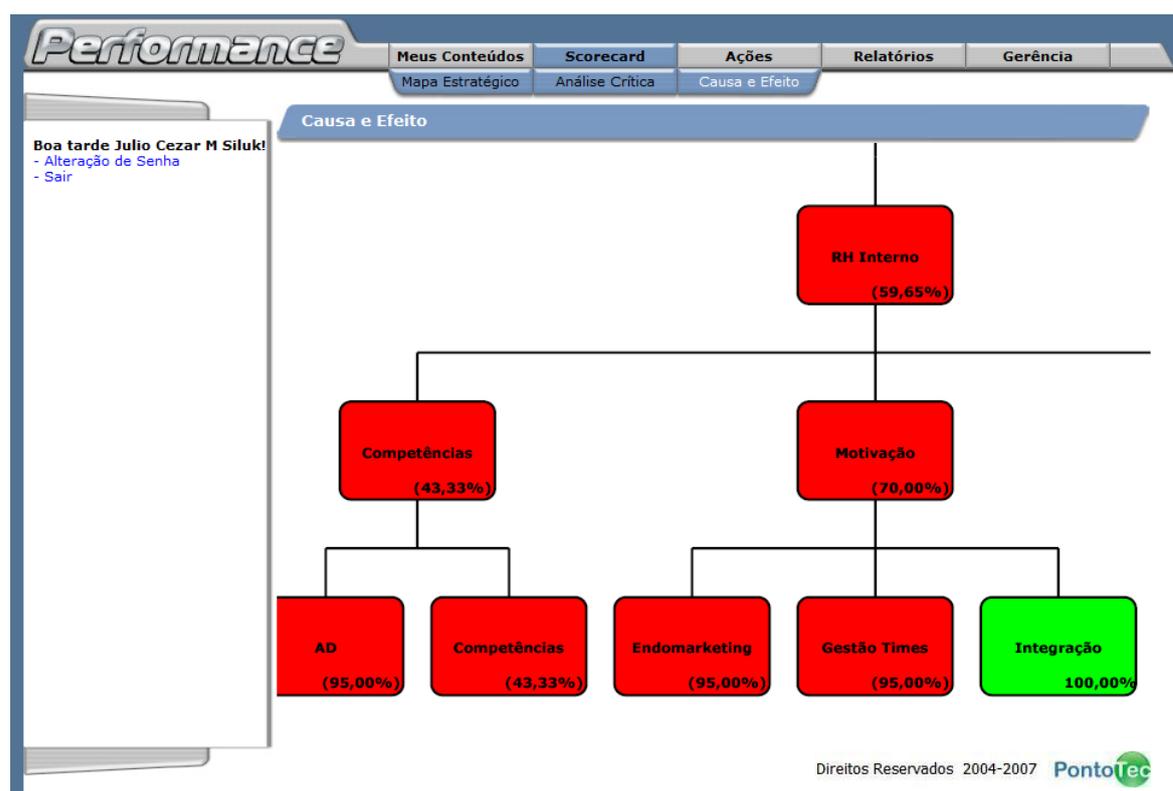


Figura 53 – Impacto do desempenho nos objetivos.

A partir da análise da avaliação de desempenho das Empresas A, B e C, é possível responder ao problema deste estudo, que é: Como implantar um modelo de gestão em uma organização, utilizando um sistema de avaliação de desempenho,

para que se alcance o desempenho geral da organização, considerando o individual das unidades colaborativas?

De posse dos dados obtidos, os resultados que emergem da pesquisa permitem definir uma metodologia de gestão organizacional, que utiliza um sistema de avaliação de desempenho, denominada Performance, e conduz ao alcance do desempenho geral da organização, considerando o individual das unidades colaborativas. Além disso, identifica de que modo e até onde cada unidade colaborativa contribui com o desempenho global da organização.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A avaliação de desempenho das organizações é uma preocupação que está em pauta há muitos anos. Iniciou com a questão relacionada à medição de desempenho, chegando a ser vista como uma ferramenta de policiamento, repressora. Posteriormente, a discussão estava sobre como avaliar ou ainda, que tipo de sistema de informação, ou ferramenta tecnológica, poderia auxiliar na realização da avaliação. Outras questões também emergiam desse contexto, como: qual a metodologia a ser utilizada, como implantá-la, qual ferramenta poderia apoiá-la.

Atualmente, já há o entendimento, por parte dos gestores, que a medição de desempenho deu lugar a avaliação de desempenho, e que a avaliação é um processo amplo, cíclico e contínuo. Desse modo, com a emergente evolução e disseminação tecnológica, sobretudo da informática e comunicação, são inseridos no ambiente organizacional, novos modelos de avaliação de desempenho que proporcionam além do planejar, o acompanhamento estratégico.

No âmbito do Grupo Burity, foi implementado um modelo de avaliação de desempenho, apoiado pela ferramenta de gestão estratégica, denominada Performance, que permite definir o desempenho geral da organização e de suas unidades colaborativas.

Assim, este estudo se propôs ao desenvolvimento e a implantação de um modelo de gestão em uma organização, com ênfase na avaliação de desempenho, visando o seu desempenho geral, em nível individual.

Para fundamentar teoricamente o estudo de modelos de gestão organizacional e sistemas de avaliação de desempenho, realizou-se pesquisa na literatura vigente, clássica e atual, de tal modo que o Capítulo 2 - Da medição de desempenho à proposta de gestão estratégica, contendo 5 subcapítulos que envolvem a temática, podem embasar as conclusões descritas, de acordo com os dados coletados nessa unidade de análise.

Os dois primeiros objetivos específicos, inicialmente estabelecidos, foram alcançados na medida em que se definiu uma metodologia para realizar a gestão da organização e quando se identificou uma ferramenta para verificar o desempenho

geral da organização e individual das unidades colaborativas, conforme apresentados nos subcapítulos 2.4 Proposta de implantação de um modelo de gestão estratégica e, 2.5 Ferramenta de gestão – Performance, respectivamente. O terceiro objetivo específico é atingido quando a análise da avaliação de desempenho apoiada pelo Performance, permite visualizar e diagnosticar de que modo e até onde cada unidade colaborativa contribui com o todo, como pôde ser visto no capítulo de apresentação e análise dos resultados. O quarto objetivo é naturalmente alcançado, na medida em que os três primeiros o são e, quando é definido o desempenho geral da organização e de suas unidades colaborativas, apresentados no Capítulo 4, subcapítulo 4.2.7.

Desse modo, pode-se apresentar a conclusão, considerando os dados encontrados no estudo, as contribuições da pesquisa e as perspectivas de trabalhos futuros.

## 5.1 Conclusões do estudo

As conclusões encontradas serão analisadas sob **três aspectos**, o primeiro referente ao modelo de gestão proposto, após sobre a ferramenta de avaliação de desempenho, Performance, por fim, a utilização do modelo de gestão proposto apoiado pela ferramenta de avaliação.

Sobre **modelo de gestão proposto**, seu desenvolvimento permitiu a identificação de uma metodologia de gestão organizacional. As fases que fazem parte do modelo contribuíram sobremaneira para que se definisse o desempenho geral da organização e de suas unidades colaborativas e que se identificasse de que modo e até onde cada unidade colaborativa contribui com o todo.

Com essas fases, busca-se a melhoria organizacional e individual, conduzindo um processo de mudança organizacional. O modelo ainda procura estabelecer o desenvolvimento de todas as unidades colaborativas, propiciando a aprendizagem e uso de todas suas capacidades, para que a empresa atinja um bom desempenho. As fases que compõem o modelo constituem um ciclo, que conduz a revisão e atualização do planejamento estratégico e das competências necessárias para garantir a competitividade da empresa.

Pode-se constatar que, com a crescente evolução e dinâmica que envolve o contexto contemporâneo e os sujeitos que dele fazem parte, que as fases encontradas nesse modelo poderão ser temporárias, ou ainda, poderão ser acrescentadas algumas ou retiradas outras. Portanto, deve-se compreender que as fases apresentadas servem como um modelo, que poderá ser base para outros estudos e sofrer alterações, conforme o contexto da pesquisa.

Quanto à ferramenta de avaliação de desempenho, Performance, sobre os aspectos técnicos emergem duas questões. Primeira, o desenvolvimento da ferramenta Performance em plataforma livre, facilita sua instalação, pois a empresa não precisa adquirir softwares, e segunda, a visualização em ambiente web, permite sua visualização e uso de qualquer computador conectado à internet.

A flexibilidade do Performance permite que seus usuários possam modelar suas métricas, e as devidas correlações entre elas, a partir de qualquer variável padrão ou proprietária, ou a partir de qualquer metodologia administrativa já em uso na empresa.

Dois aspectos podem ser ressaltados no uso do Performance, Controle centralizado das informações e transparência na gestão organizacional. O controle centralizado das informações possibilita aos gestores dos diversos níveis da empresa a tomada de decisões, fortalecendo a cultura de comando e controle estratégico. A transparência pode ser visualizada em duas questões, por meio da possibilidade das unidades colaborativas, em qualquer momento, verificarem um diagnóstico para algum elemento de sua responsabilidade e, por meio da relação das informações que compõem o contrato que a empresa estabelece com as unidades colaborativas e o que estas unidades colaborativas realizam.

Verificou-se que algumas funcionalidades disponibilizadas no Performance não obtiveram o uso, por solicitação dos gestores, como as mensagens instantâneas. Sobre isso pode-se chegar a seguinte constatação como a ferramenta estava em implantação e ainda não havia sido alimentada com suas informações, isso acarretaria o envio excessivo de mensagens equivocadas, pois os envios ocorrem automaticamente.

Portanto, a análise dos dados encontrados, juntamente com a literatura, possibilita apresentar as contribuições do modelo de gestão organizacional proposto apoiado pela ferramenta de avaliação de desempenho, Performance, a qual se

desdobra em duas correntes distintas, uma que evidencia seus indicadores positivos e outra que aborda aspectos que o influenciam negativamente.

Dentre os aspectos que contribuem positivamente na implantação do modelo de gestão organizacional proposto, encontram-se o reconhecimento das unidades colaborativas, visualização total do planejamento, acompanhamento dos gestores e processos adaptativos.

Quanto ao reconhecimento das unidades colaborativas, evidencia-se, de modo positivo, o fato das unidades perceberem a importância de seu trabalho e o reconhecimento deste pela empresa. Outros indícios apontam o reconhecimento, quando as unidades colaborativas podem realizar diagnóstico sobre os elementos de outros responsáveis. Além disso, a possibilidade das unidades colaborativas poderem receber formação para desenvolvimento de competências necessárias para o desenvolvimento da empresa, é vista, pelas unidades, como valorização profissional. O envolvimento de todas as unidades colaborativas leva ao comprometimento, criando espírito de equipe e gerando um clima de motivação. Isso pôde ser constatado, quando em uma das empresas, duas unidades colaborativas estavam em férias quando foi iniciado o processo de implantação; quando retornaram, encontraram seus pares motivados e questionaram porque não haviam sido chamados para participar. O envolvimento de todas as unidades colaborativas é outro indício forte de seu reconhecimento.

Outro aspecto que interfere positivamente na implantação do modelo de gestão organizacional proposto diz respeito à visualização total do planejamento, pois cada unidade colaborativa pode se ver, assim como verificar seu desempenho em relação ao desempenho total da empresa. Do mesmo modo, o gestor pode acompanhar o desempenho da empresa, por meio das responsabilidades individuais.

Ao que se refere ao acompanhamento dos gestores, a indicação positiva aparece quando os gestores relatam a facilidade de acompanhar o desempenho da empresa, independente de tempo e lugar em que estejam, uma vez que nem todos residem nos locais das empresas pesquisadas. O aspecto anteriormente mencionado, visualização total do planejamento, soma positivamente para o acompanhamento dos gestores.

Constitui-se também como aspecto positivo os processos adaptativos, pois quando da revisão, é visualizado o que tem que melhorar, rever, aprender

reaprender. Então, alguns elementos são adaptados a essa nova realidade. Muitas vezes, não são os objetivos que devem ser mudados, mas as metas, em outros casos, nem objetivos, nem metas, mas a maneira de como atingi-los.

Contudo, percebe-se a presença de alguns fatores que influenciam negativamente na implantação do modelo proposto. Dentre esses, insegurança demonstrada por algumas unidades colaborativas, envolvimento dos gestores, a dificuldade das unidades colaborativas de se desprenderem das práticas tradicionais, além de outras percebidas pelo pesquisador.

A insegurança demonstrada por algumas unidades colaborativas está entre os fatores que influenciam negativamente, pois foi sentida uma reação adversa à implantação do modelo, por receio ao controle e exposição de seu desempenho. Para alguns, a sensação era de perda do poder no momento de compartilhamento das informações. Isso também apontou a vulnerabilidade à crítica, pois alguns não se sentiram à vontade, quando receberam diagnósticos referentes a ações de suas responsabilidades. Além disso, percebeu-se que a dificuldade no uso da ferramenta gerou insegurança para algumas unidades colaborativas.

Outro aspecto que pode ser interpretado como negativo para a implantação do modelo, diz respeito ao envolvimento dos gestores. Pode-se perceber que nem todos os gestores tiveram o envolvimento necessário para a implantação do modelo de gestão organizacional, pois durante as reuniões alguns atendiam ao celular e saíam da sala com frequência. Chamados para participar de maneira mais efetiva, disseram não ter dúvidas quanto ao uso da ferramenta e a condução do modelo. No entanto, a partir do uso e do desenvolvimento das atividades, pode-se perceber que alguns mantinham graus consideráveis de dificuldades e não apresentaram desempenho esperado, influenciando negativamente alguns colaboradores, que percebendo o ocorrido, acabaram por se desmotivar.

Evidencia-se com caráter negativo, a dificuldade das unidades colaborativas de se desprenderem das práticas tradicionais. Isso pode ser evidenciado, na medida em que alguns controles eram executados paralelamente à nova proposta e, quando questionados a esse respeito, justificavam dizendo que esta era a maneira que sempre executaram e costumava dar certo.

Por fim, o processo de implantação do modelo de gestão organizacional apresentou algumas dificuldades também ao pesquisador. Essas dificuldades podem ser traduzidas como tempo, distância e receptividade. Quanto ao tempo, a

dificuldade ocorreu em conciliar as agendas da empresa e do pesquisador. O fato de as empresas estarem localizadas na região centro-oeste e o pesquisador na região sul, incorreu na impossibilidade do pesquisador manter-se presente durante toda a implantação. O pesquisador sentiu certa resistência na sua receptividade por algumas unidades colaborativas, que o entendiam como agente estranho ao processo.

Em meio ao desenvolvimento dessa etapa conclusiva, verificou-se que a possibilidade de cada unidade colaborativa visualizar a sua responsabilidade e a de seus pares, assim como visualizar o impacto que suas ações têm no desempenho do outro e, por conseguinte da empresa, é um aspecto que pode ser entendido como neutro, pois interfere de maneira positiva para alguns e negativa para outros. Essa questão foi tema gerador de conflito, pois as unidades que não tiveram suas metas atingidas decorrentes da não realização plena das responsabilidades de outra unidade colaborativa, sentiram-se prejudicados, cobrando os colegas. Constata-se que esse fato pode ter caráter ocasional em função de alguma influência externa ou pela falta de comprometimento da unidade colaborativa.

Por meio das análises realizadas, nas quais se procurou apresentar as contribuições da implantação do modelo de gestão organizacional proposto, torna-se possível afirmar que: **um modelo de gestão organizacional, apoiado por uma ferramenta de avaliação, possibilita que a empresa obtenha seu desempenho global, considerando os individuais das unidades colaborativas**, validando a hipótese proposta inicialmente nesta pesquisa. Desse modo, pode-se fazer algumas sugestões, entendendo-se que os objetivos dessa tese de doutorado foram alcançados.

## **5.2 Contribuições do estudo**

Ao concluir este estudo e ter alcançado os objetivos propostos, pode-se verificar que a temática estudada e os resultados encontrados trazem algumas contribuições em nível acadêmico e organizacional. As contribuições são quanto ao estudo realizado para propor um modelo de gestão organizacional, quanto à utilização da ferramenta de avaliação de desempenho e quanto à aplicação do modelo proposto.

O estudo realizado acerca dos sistemas de medição apresenta uma sistematização que serve de referencial teórico, trazendo modelos tradicionais de gestão incorporados em uma única proposta. A utilização de uma ferramenta de avaliação de desempenho pode contribuir para as organizações públicas e privadas realizarem sua gestão organizacional, pois permite que seja visualizado o desempenho individual de cada unidade colaborativa e seu impacto no desenvolvimento global da empresa. A implantação de um modelo de gestão organizacional apoiado por uma ferramenta de avaliação de desempenho, em que cada fase de implantação é detalhada e se discute quais aspectos podem interferir positiva ou negativamente, poderá servir de estudo de caso para futuras aplicações em outras empresas.

Portanto, essas contribuições servem como subsídio para projeto, desenvolvimento e implantação de modelos de gestão voltados a empresas, discutindo questões técnicas, mas, sobretudo propondo um modelo de gestão organizacional apoiada em uma ferramenta de avaliação de desempenho. A relevância do tema pesquisado é também substancial porque o planejamento estratégico, aliado à avaliação de desempenho vem se mostrando fundamental para o sucesso das empresas, sejam elas públicas ou privadas, como a Burity Veículos.

### **5.3 Perspectivas de trabalhos futuros**

A necessidade de apresentar algumas perspectivas de trabalhos futuros que visem à elevação e melhoria do modelo de gestão organizacional, parece oportuna, entre elas:

- Aplicar o modelo proposto em empresas de outros setores;
- Verificar a possibilidade de padronização de indicadores de desempenho para empresas do mesmo setor ou ainda para um mesmo grupo do setor;
- Testar a ergonomia da ferramenta de avaliação de desempenho;
- Comparar o desempenho global de empresas do mesmo setor que utilizem e não utilizem o modelo proposto.

Concluindo, é possível afirmar que o modelo de gestão organizacional proposto apresenta potencial para a avaliação e acompanhamento do desempenho organizacional e individual, demonstrando por meio do desenvolvimento de cada fase, como realizar sua implantação. Considerando essas assertivas, responde-se plenamente às questões que deram origem à problemática desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BEAMON, B.M. **Measuring supply chain performance**. University of Cincinnati, Ohio (USA). International Journal of Operations & Production Management, v.19 n.3, p. 275-292. Cincinnati, 1999.

BERTON, L.H. **Indicadores de Desempenho e as Práticas de Boa Governança Corporativa**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2003.

BOND, E. **Medição de Desempenho para um cenário de empresas de uma cadeia de suprimentos**. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos - USP. São Carlos, 2001.

BROWN, M.G. **Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance**. Ed. Quality Resources, New York (USA), 1996.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CIMINO, J.C.S., **Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Serviços de Juiz de Fora – MG**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2004.

CHIZZOTTI A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

COLOSSI, Néelson & PATRÍCIO, Zuleico. **A aplicação de métodos qualitativos na produção do conhecimento: uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão do ser humano nas organizações**. In: Encontro anula da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 18. 1999, Curitiba: **Anais Foz do Iguaçu**. Curitiba: ANAPAD,1999.

COSTA, D.B. **Diretrizes para Concepção, Implementação, e Uso de Sistemas de Indicadores de Desempenho para Empresas de Construção Civil**. Dissertação

de Mestrado em Engenharia Civil - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, UFRGS. Porto Alegre, 2003.

D'AVENI, R.A., **Hypercompetition**, New York, Free Press, 1994.

DEMING, W.E. **Out of the Crisis**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1985.

DORNIER, P.P. **Logística e Operações Globais: Textos e Casos**. Ed. Atlas, São Paulo, 2000.

ECCLES, R. G.; NOHRIA, N.; BERKELEY, J. D. **Beyond the hype: rediscovering the essence of management**. Boston, Harvard Business School Press, 1992.

ENGEL, Guido. J. **Estrutura e redação de dissertação e tese**. Curitiba: SCD-AC, 1982.

FERRAZ C.A. E MARTINS, R.A. **Uma Revisão sobre os Métodos de Diagnóstico da Medição de Desempenho**. p.564-575, V SIMPOI, São Paulo, 2002.

FIGUEIREDO, M. A. D. **Sistemas de medição de desempenho organizacional: um modelo para auxiliar sua auto-avaliação**. 2003. 274p. Tese de Doutorado - Programa de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003.

FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência - O estado da arte da gestão da qualidade total**. FPNQ, São Paulo, 1999.

GEUS, Arie De. **The Living Company**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**. Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLUCK, F.W., KAUFMAN, S.P., WALLECK, A.S. **The Four Phases of Strategic Management**, Journal of Business Strategy, winter, p. 9-21, 1982.

GOLDRATT, E.M & ROBERT E.F. **A Corrida pela Vantagem Competitiva**. Ed. Educator, São Paulo, 1994.

GOLDRATT, E.M. **A Síndrome do Palheiro. Garimpando Informação num Oceano de Dados**. Ed. Educator, São Paulo, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HARRINGTON, H. **Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HERRERO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HICKSON, D.J., BUTLER, R.J., CRAY, D., MALLORY, G.R., WILSON, D.C., **Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations**, São Francisco: Jossey-Bass, 1986.

HUNGER, J.David WHEELLEN, Thomas L., **Gestão Estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

HRONEC, S.M. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. Ed. Makron Books, São Paulo, 1994.

IMAI, M. **Kaizen**. Nova York: Random House, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**. Harvard Business Review. Boston, jan-feb, 1992.

\_\_\_\_\_, Robert S.; NORTON, David P. **Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review. Boston, jan-feb, 1996.

\_\_\_\_\_, R.S., NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_, Robert S. Norton, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIYAN, F.M. **Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de desempenho como Suporte Estratégico**. Dissertação de Mestrado - Escola de Engenharia de São Carlos - USP. São Carlos, 2001.

KOLB, D.A. **Experiential Learning**. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall, 1984.

KOPITTKE, B.H.; GERBER, J.Z.; SILUK, J.C. **Investimento na Capacidade de Produção em um Ambiente Simulado**. Revista Produção Online, Florianópolis, abril de 2006, v.06 n.01. Disponível em <http://www.producaoonline.inf.br>. Acesso em: 20 abril 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LÉVY, Pierre. **O que é o virtual?** Tradução de Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1996.

MARTINS, R.A. **Sistemas de Medição de Desempenho: Um Modelo para Estruturação do Uso**. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 1999.

MARTINS, P.G. e CAMPOS, P.R. **Materiais e Recursos Patrimoniais**. Ed. Saraiva, São Paulo, 2001.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1995.

MINTZBERG, H., **Strategy-Making in Three Modes**. Califórnia Management Review, winter, p.44-53, 1973.

MORAES, Roque. **Epistemologia e Ciências da Educação**, Família e Educação. Faculdade de Educação PUCRS, Porto Alegre, Ano XXII, n° 37, 1999.

MOREIRA, D.A. **Dimensões do desempenho em Manufatura e Serviços**. Ed. Pioneira, São Paulo, 1996.

MOSIMANN, C.P.; FISCHER, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAURI, M.H.C. **As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos**: o caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção - UFSC, Florianópolis, 1998.

NEELY, A.; GREGORY, M. J.; PLATTS, K. W. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda**. International Journal of Operations & Production Management, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NEELY, A.; RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. **Designing performance measures: a structured approach**. International Journal of Operations & Production Management, v.17, n.11, p.1131-1152, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2°ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PALADINI, E.P. **Qualidade total na prática**. Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

PANDOLFI, M. **Sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional**: contribuição para gestão de metas globais a partir de performances individuais. Tese de Doutorado - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2005.

PEREIRA, C.A.A. **Priorização de Investimentos em uma Cadeia Logística Completa**. Dissertação de Mestrado em Logística pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFSC. Rio de Janeiro, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RAMPERSAD, H.K. **Total Quality Management: Na Executive Guide to Continuous Improvement**. Nova York: Springer-Verlag, fev., 2001.

RAMPERSAD, H. K. **Scorecard para performance total: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAZZOLINI, F.E. **Avaliação do desempenho logístico de fornecedores de medicamentos: um estudo de caso nos hospitais paranaenses**. Florianópolis. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – UFSC. Florianópolis, 2000.

RENTES, A.F. **TransMeth - Proposta de uma Metodologia para Condução de Processos de Transformação de Empresas**. Tese de Livre Docência, Escola de Engenharia de São Carlos - USP. São Carlos, 2000.

RODRÍGUEZ, C.M.T. **Avaliação do Nível de Desempenho de Sistemas Logísticos**. Florianópolis: Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas - UFSC, Florianópolis, 1998.

SANTANA, Winston C., **Proposta de modelo de desenvolvimento de sistema de medição de desempenho**. - Rio de Janeiro: PUC-Rio, Departamento de Engenharia Industrial, 2004.

SENGE, P.M. **The Fifth Discipline**. Nova York: Doubleday, 1990.

SCHUCH, L.G.S. **Estratégia de Manufatura, Sistema de PCP e Sistema de Medição e Avaliação de Desempenho: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - UFSC. Florianópolis, 1998.

SHANK, J. & GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos Custos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILUK, J.C. **Diagnóstico Empresarial**, versão 1.4: software de diagnóstico. Santa Maria: Ponto Tec, 2004.

SILUK, J.C. **Performance**, versão 4.0: software de avaliação de desempenho. Santa Maria: Ponto Tec, 2004

SILVA, Antomar Marins. **Balanced Scorecard: Uma Ferramenta Estratégica**. São Paulo: FGV, 2000.

SMITH, E.A. **Manual da Produtividade**. Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1993.

THIOLLENT, Michael. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TSCHOHL, J.&FRANZMEIER, S. **A satisfação do Cliente**. Como Alcançar a Excelência. São Paulo: Makron Books, 1996.

WRIGHT Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACARELLI, Sérgio B. **A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico**. Revista de Administração de Empresas – RAE *light*. EAESP/FGV, São Paulo, n.5, v.2, p.23, mar./abr. 1995.

## APÊNDICE A

### Diagnóstico Empresarial

#### I. Situação atual

Pergunta I.A.

Desempenho recente - Em termos gerais, como foi o desempenho da empresa no último ano (retorno sobre investimento, participação de mercado e rentabilidade)?

Pergunta I.B.

Postura estratégica - Quais são a **missão**, os objetivos, as estratégias e as políticas da corporação?

#### Missão

“Garantir a satisfação plena dos nossos clientes, através de produtos e serviços de qualidade que atendam suas necessidades e expectativas, promovendo o crescimento de todos.”

#### Filosofia

Buscar a liderança no segmento de automóveis, através de ações comportamentais internas, norteadas por processos que visem aumentar e melhorar a “**INTIMIDADE COM O CLIENTE**”, buscando a sua fidelização.

Pergunta I.B.1

Eles estão claramente estabelecidos ou meramente implícitos pelo desempenho?

Pergunta I.B.2.

Missão: qual é o negócio da corporação? Por quê?

Pergunta I.B.3.

Objetivos: quais são os objetivos da corporação, os objetivos do negócio e os objetivos funcionais? Eles são consistentes entre si, com a missão e com os ambientes interno e externo?

Pergunta I.B.4.

Estratégias: qual é a estratégia ou o conjunto de estratégias que a corporação está seguindo? São consistentes entre si, com a missão, com os objetivos e com os ambientes interno e externo?

Pergunta I.B. 5.

Políticas: quais são? Há consistência entre elas, e entre a missão, os objetivos, as estratégias e os ambientes interno e externo?

Pergunta I.B.6.

A missão, os objetivos, as estratégias e as políticas atuais são coerentes com as operações internacionais da corporação, seja ela global ou não?

#### II. Gestão corporativa

Pergunta II.A.1.

Conselho de administração - Quem são os membros? São internos ou externos?

Pergunta II.A.2.

Os membros do conselho têm uma parcela significativa das ações?

Pergunta II.A.3.

As ações são privativas ou negociadas em bolsa? Existem classes de ações diferentes, com diferentes direitos a voto?

Pergunta II.A.4.

Qual é a contribuição do conselho para a corporação em termos de conhecimento, habilidades, formação e conexões? Se a corporação tem operações internacionais, os membros do conselho têm experiência internacional?

Pergunta II.A.5.

Há quanto tempo estão no conselho?

Pergunta II.A.6.

Qual o seu nível de envolvimento com a gestão estratégica? Simplesmente chancelam as propostas da alta administração ou participam ativamente e sugerem um direcionamento futuro?

Pergunta II.B.1.

Alta administração - Que pessoa ou grupo constitui a alta administração?

Pergunta II.B.2.

Quais são as principais características da alta administração em termos de conhecimento, habilidades, formação e estilo? Se a corporação tem operações internacionais, a alta administração tem experiência internacional? Os executivos das empresas adquiridas são considerados parte da equipe de alta administração?

Pergunta II.B.3.

A alta administração foi responsável pelo desempenho da corporação ao longo dos últimos anos? Quantos gerentes estão em seus cargos atuais há menos de três anos? Eles vêm de promoções internas ou de recrutamento externo?

Pergunta II.B.4.

Eles estabeleceram uma abordagem sistemática para a gestão estratégica?

Pergunta II.B.5.

Qual o nível de envolvimento da alta administração no processo de gestão estratégica?

Pergunta II.B.6.

Quanto a alta administração interage com os gerentes de escalão mais baixo e com o conselho de administração?

Pergunta II.B.7.

As decisões estratégicas são tomadas eticamente, de maneira socialmente responsável?

Pergunta II.B.8.

A alta administração é suficientemente preparada para suportar os prováveis desafios do futuro?

### **III. Ambiente externo: oportunidades e ameaças (SWOT)**

Pergunta III.A.1.

Ambiente social - Que forças gerais do ambiente afetam a corporação e os setores em que ela compete? Quais delas representam ameaça atual ou futura? Quais representam oportunidades?

Pergunta III.A.1.a.

Econômicas

Pergunta III.A.1.b.

Tecnológicas

Pergunta III.A.1.c.

Político-legais

Pergunta III.A.1.d.

Socioculturais

Pergunta III.A.2.

Essas forças são diferentes em outras regiões do mundo?

Pergunta III.B.1.

Ambiente-tarefa - Que forças provocam a concorrência no setor? Em termos globais, essas forças são as mesmas, ou variam por produto ou mercado?

Pergunta III.B.1.a.

Ameaça de novos concorrentes

Pergunta III.B.1.b.

Poder de negociação de compradores

Pergunta III.B.1.c.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Pergunta III.B.1.d.

Poder de negociação de fornecedores

Pergunta III.B.1.e.

Rivalidade entre as empresas concorrentes

Pergunta III.B.1.f.

Poder relativo de sindicatos, governo, grupos de interesses especiais etc.

Pergunta III.B.2.

Quais são os fatores-chave no ambiente imediato (ou seja, clientes, concorrentes, fornecedores, credores, sindicatos de trabalhadores, governos, associações de classe, grupos de interesse, comunidade local e acionistas) que afetam a corporação? Quais desses representam ameaças presentes ou futuras? E oportunidades?

Pergunta III.C.1.

Quais dessas forças e fatores são os mais importantes para a corporação e para os setores nos quais ela concorre atualmente? Quais serão importantes no futuro?

#### **IV. Ambiente interno: pontos Fortes e Fracos (SWOT)**

Pergunta IV.A.1.

Estrutura corporativa - Como está estruturada a corporação atualmente?

Pergunta IV.A.1.a.

A autoridade decisória é centralizada em um grupo ou descentralizada por muitas unidades?

Pergunta IV.A.1.b.

Ela está organizada com base em funções, projetos, geografia ou uma combinação dessas possibilidades?

Pergunta IV.A.2.

A estrutura é claramente compreendida por todos na corporação?

Pergunta IV.A.3.

A estrutura atual é consistente com os objetivos, estratégias, políticas e programas atuais da corporação, bem como com as suas operações internacionais?

Pergunta IV.A.4.

De que maneira essa estrutura pode ser comparada à estrutura de corporações similares?

Pergunta IV.B.1.

Cultura da corporação - Existe uma cultura bem definida ou emergente composta de crenças, expectativas e valores compartilhados?

Pergunta IV.B.2.

A cultura é consistente com os objetivos, as estratégias, as políticas e os programas correntes?

Pergunta IV.B.3.

Qual é o posicionamento cultural com relação a importantes questões enfrentadas pela corporação (ou seja, produtividade, qualidade de desempenho, adaptabilidade à mudança de condições e internacionalização)?

Pergunta IV.B.4.

A cultura é compatível com a diversidade de formação dos funcionários?

Pergunta IV.B.5.

A empresa leva em consideração os valores da cultura de cada país em que a empresa opera?

Pergunta IV.C.

Recursos da corporação

Pergunta IV.C.1.

Marketing

Pergunta IV.C.1.a.

Quais são os objetivos, estratégias, políticas e programas de marketing?

Pergunta IV.C.1.a.i.

Eles estão claramente enunciados ou meramente implícitos pelo desempenho e/ou pelos orçamentos?

Pergunta IV.C.1.a.ii.

São consistentes com a missão, objetivos, estratégias e políticas da corporação e com os ambientes interno e externo?

Pergunta IV.C.1.b.

Até que ponto é bom o desempenho da corporação em termos de análise de posicionamento no mercado e de mix de marketing (ou seja, produto, preço, praça e promoção) nos mercados nacional e internacional? Que percentual das vendas vem das operações estrangeiras?

Pergunta IV.C.1.b.i.

Que tendências emergem dessa análise?

Pergunta IV.C.1.b.ii.

Que impacto essas tendências tiveram no desempenho passado e como es-sas tendências podem afetar o desempenho futuro?

Pergunta IV.C.1.b.iii.

Esta análise suporta as decisões estratégicas passadas e pendentes da corporação?

Pergunta IV.C.1.b.iv.

O marketing proporciona uma vantagem competitiva à empresa?

Pergunta IV.C.1.c.

Comparativamente, em relação a corporações similares, o quão bom é o desempenho de marketing da corporação?

Pergunta IV.C.1.d.

Os gerentes de marketing estão usando conceitos e técnicas de marketing consagrados para avaliar e melhorar o desempenho do produto? (Considere o ciclo de vida do produto, a segmentação e a pesquisa de mercado, o portfólio de produtos.).

Pergunta IV.C.1.e.

O marketing é ajustado às condições de cada país em que a empresa opera?

Pergunta IV.C.1.f.

Qual o papel do gerente de marketing no processo de gestão estratégica?

Pergunta IV.C.2.

Finanças

Pergunta IV.C.2.a.

Quais são os objetivos, as estratégias, as políticas e os programas financeiros da corporação?

Pergunta IV.C.2.a.i.

Eles estão claramente enunciados ou meramente implícitos pelo desempenho e/ou orçamentos?

Pergunta IV.C.2.a.ii.

São consistentes com a missão, os objetivos, as estratégias e políticas da corporação e com os ambientes interno e externo?

Pergunta IV.C.2.b.

Como é o desempenho da corporação em termos de análise financeira? (Considere índices, demonstrações parametrizadas e estrutura de capitalização.)

Pergunta IV.C.2.b.i.

Que tendências emergem dessa análise?

Pergunta IV.C.2.b.ii.

Existem diferenças significativas quando os demonstrações são calculadas em moeda constante ou corrigida (considerando-se inflação)?

Pergunta IV.C.2.b.iii.

Que impacto essas tendências tiveram no desempenho-passado, e como essas tendências poderiam afetar o desempenho futuro?

Pergunta IV.C.2.b.iv.

Essa análise dá suporte às decisões estratégicas passadas e pendentes da corporação?

Pergunta IV.C.2.b.v.

O departamento de finanças proporciona à empresa uma vantagem competitiva?

Pergunta IV.C.2.c.

Comparativamente, em relação a corporações similares, quão bom é o desempenho financeiro da corporação?

Pergunta IV.C.2.d.

A área de finanças está aplicando conceitos e técnicas financeiros consagrados para avaliar e melhorar o desempenho atual da corporação e da divisão? (Considere alavancagem financeira, orçamento de capital, análise de índices e gerência cambial.)

Pergunta IV.C.2.e.

A área de finanças se ajusta às condições de cada país em que a corporação opera?

Pergunta IV.C.2.f.

Qual é o papel do administrador da área financeira no processo de gestão estratégica?

Pergunta IV.C.3.

Pesquisa e desenvolvimento (P&D)

Pergunta IV.C.3.a.

Quais são os objetivos, as estratégias, políticas e os programas atuais de P&D?

Pergunta IV.C.3.a.i.

Eles estão claramente enunciados ou meramente implícitos pelo desempenho e/ou por orçamento?

Pergunta IV.C.3.a.ii.

São consistentes com a missão, com os objetivos, com as estratégias e políticas da corporação e com os ambientes interno e externo?

Pergunta IV.C.3.a.iii.

Qual o papel da tecnologia no desempenho da corporação?

Pergunta IV.C.3.a.iv.

O mix de pesquisa básica, de pesquisa aplicada e de engenharia é adequado, dadas a missão e as estratégias da corporação?

Pergunta IV.C.3.a.v.

P&D proporciona à empresa uma vantagem competitiva?

Pergunta IV.C.3.b.

Que retorno a corporação está recebendo do seu investimento em P&D?

Pergunta IV.C.3.c.

A corporação é competente na transferência de tecnologia? Ela usa engenharia concorrente e equipes de trabalho transfuncionais no projeto de produtos e processos?

Pergunta IV.C.3.d.

Qual o papel desempenhado pela descontinuidade tecnológica nos produtos da empresa?

Pergunta IV.C.3.e.

Comparativamente, em relação a corporações similares, até onde é bom o desempenho de P&D da corporação?

Pergunta IV.C.3.f.

A P&D se ajusta às condições de cada país em que opera?

Pergunta IV.C.3.g.

Qual o papel do administrador da área de P&D no processo de gestão estratégica?

Pergunta IV.C.4.

Operações e logística

Pergunta IV.C.4.a.

Quais são os objetivos, as estratégias, as políticas e os programas de fabricação e serviços?

Pergunta IV.C.4.a.i.

Estão claramente enunciados ou meramente implícitos pelo desempenho e/ou orçamentos?

Pergunta IV.C.4.a.ii.

São consistentes com a missão, os objetivos, as estratégias e as políticas da corporação e com os ambientes interno e externo?

Pergunta IV.C.4.b.

Qual é o tipo e a extensão da capacidade operacional da corporação? Quanto é produzido nacionalmente versus internacionalmente? O nível de terceirização é adequado para ser competitivo? As compras estão sendo tratadas de maneira adequada?

Pergunta IV.C.4.b.i.

Se a corporação for orientada para produto, considere as instalações fabris, o tipo de sistema de fabricação (produção em massa contínua, intermitente por encomenda ou manufatura flexível), a idade e o tipo do equipamento, o grau e o papel de automação e de robotização, a capacidade e utilização da fabricação, os índices de produtividade e a disponibilidade e tipos de transporte.

Pergunta IV.C.4.b.ii.

Se a corporação for orientada para serviço, considere as instalações de serviços (prédios de hospital, cinema ou escola), o tipo de sistema operacional (serviço contínuo ao longo do tempo para a mesma clientela ou serviço intermitente ao longo do tempo para clientela variada), a idade e o tipo do equipamento de suporte, o grau e o papel da automação e o uso de dispositivos de comunicação em massa (equipamentos de diagnóstico, equipamento de videoteipe), a capacidade das instalações e o índice de utilização, os índices de eficiência do pessoal profissional e de serviços e a disponibilidade e o tipo de transporte para unir a equipe de serviços à clientela.

Pergunta IV.C.4.c.

As instalações de fabricação ou serviços são vulneráveis a desastres naturais, greves locais ou nacionais, redução ou limitação de recursos dos fornecedores, aumentos substanciais no custo dos materiais ou nacionalização pelo governo?

Pergunta IV.C.4.d.

Existe um mix apropriado de máquinas e pessoal (nas empresas de fabricação) ou de profissionais e pessoal de suporte (nas empresas de serviços)?

Pergunta IV.C.4.e.

Comparativamente, em relação a corporações similares, quão bom é o desempenho da corporação? Ela está equilibrando os custos de estoque (armazenagem) com os custos logísticos (just-in-time)? Considere os custos por unidade de trabalho, material e despesas gerais; o tempo ocioso; a gerência de estoques e a programação de pessoal de serviço; os índices de produção; o percentual de utilização das instalações; e o número de clientes tratados com sucesso por categoria (em empresas de serviços) ou o percentual de pedidos expedidos no prazo (para empresas de produtos).

Pergunta IV.C.4.e.i.

Que tendências emergem dessa análise?

Pergunta IV.C.4.e.ii.

Que impacto essas tendências tiveram no desempenho passado, e como essas tendências podem afetar o desempenho futuro?

Pergunta IV.C.4.e.iii.

Essa análise dá suporte às decisões estratégicas passadas e pendentes da corporação?

Pergunta IV.C.4.e.iv.

A atividade da área de operações proporciona à empresa uma vantagem competitiva?

Pergunta IV.C.4.f.

Os gerentes de operação estão usando conceitos e técnicas consagrados para avaliar e melhorar o desempenho atual? Considere os sistemas de custeio, os sistemas de controle de qualidade e confiabilidade, a gerência de estoques, a programação de pessoal, a GQT, curvas de aprendizagem, programas de segurança e programas de engenharia que podem melhorar a eficiência da fabricação ou do serviço.

Pergunta IV.C.4.g.

A área de operações está ajustada às condições de cada país em que opera?

Pergunta IV.C.4.h.

Qual o papel do gerente de operações no processo de gestão estratégica?

Pergunta IV.C.5.

Gerência de recursos humanos (RH)

Pergunta IV.C.5.a.

Quais são os objetivos, as estratégias, as políticas e os programas correntes da área de RH?

Pergunta IV.C.5.a.i.

Eles estão claramente enunciados ou meramente implícitos pelo desempenho e/ou pelos orçamentos?

Pergunta IV.C.5.a.ii.

São consistentes com a missão, os objetivos, as estratégias e as políticas da corporação e com os ambientes interno e externo?

Pergunta IV.C.5.b.

Quão bom é o desempenho da gerência de RH da corporação em termos de melhora do ajuste entre o funcionário e o cargo? Considere a rotatividade, reclamações, greves, interrupções periódicas, treinamento de pessoal e a qualidade de vida no trabalho.

Pergunta IV.C.5.b.i.

Que tendências emergem dessa análise?

Pergunta IV.C.5.b.ii.

Que impacto essas tendências tiveram no desempenho passado, e como essas tendências podem afetar o desempenho futuro?

Pergunta IV.C.5.b.iii.

Esta análise dá suporte às decisões estratégicas passadas e pendentes da corporação?

Pergunta IV.C.5.b.iv.

A gerência de RH proporciona à empresa uma vantagem competitiva?

Pergunta IV.C.5.c.

Comparativamente, em relação a corporações similares, quão bom é o desempenho da gerência de RH da corporação?

Pergunta IV.C.5.d.

Os gerentes de recursos humanos estão usando conceitos e técnicas consagrados para avaliar e melhorar o desempenho da corporação? Considere o programa de análise de funções, o sistema de avaliação de desempenho, as descrições de cargo atualizada, programas de treinamento e desenvolvimento, pesquisas de atitude, programas de projeto de cargos, a qualidade da relação com os sindicatos e o uso de equipes de trabalho autônomas.

Pergunta IV.C.5.e.

Quão bem a empresa está gerenciando a diversidade da sua força de trabalho?

Pergunta IV.C.5.f.

A gerência de RH se ajusta às condições de cada país em que opera? A empresa tem um código de conduta para a gerência de RH nos países em desenvolvimento? Os funcionários estão sendo designados para tarefas internacionais que os preparam para cargos gerenciais?

Pergunta IV.C.5.g.

Qual o papel do gerente de recursos humanos no processo de gestão estratégica?

Pergunta IV.C.6.

Sistemas de informações

Pergunta IV.C.6.a.

Quais são, hoje, os objetivos, as estratégias, as políticas e os programas da área de sistemas de informações?

Pergunta IV.C.6.a.i.

Eles estão claramente enunciados ou meramente implícitos pelo desempenho e/ou pelos orçamentos?

Pergunta IV.C.6.a.ii.

São consistentes com a missão, os objetivos, as estratégias e as políticas da corporação e com os ambientes interno e externo?

Pergunta IV.C.6.b.

Quão bom é o desempenho dos sistemas de informações da corporação em termos de proporcionar bases de dados úteis, automação de operações burocráticas de rotina, assistência aos gerentes na tomada de decisões rotineiras e fornecimento de informações necessárias para as decisões estratégicas?

Pergunta IV.C.6.b.i.

Que tendências emergem dessa análise?

Pergunta IV.C.6.b.ii.

Que impacto essas tendências tiveram no desempenho passado, e como elas podem afetar o desempenho futuro?

Pergunta IV.C.6.b.iii.

Esta análise dá suporte às decisões estratégicas passadas e pendentes da corporação?

Pergunta IV.C.6.b.iv.

Os sistemas de informações proporcionam vantagem competitiva à empresa?

Pergunta IV.C.6.c.

Comparativamente, em relação a corporações similares, quão bons são o desempenho e o estágio de desenvolvimento dos sistemas de informações da corporação?

Pergunta IV.C.6.d.

Os gestores de sistemas de informações estão usando conceitos e técnicas consagradas para avaliar e melhorar o desempenho atual da corporação? Eles sabem como construir e gerenciar uma base de dados complexa, conduzir a análise de sistemas e implementar um sistema interativo de suporte às decisões?

Pergunta IV.C.6.e.

A empresa tem um sistema de informações globalizado? Existe dificuldade na obtenção de dados fora das fronteiras nacionais?

Pergunta IV.C.6.f.

Qual é o papel do principal gestor de sistemas de informações no processo de gestão estratégica?

Pergunta IV.C.D.1.

Quais são os fatores internos mais importantes para a corporação e para os setores nos quais ela atualmente concorre? E os que terão importância no futuro?

## **V. Análise de Fatores estratégicos (SWOT)**

Pergunta V.A.

Análise de situação

Pergunta V.A.1.

Quais são os fatores internos e externos mais importantes (pontos fortes, fraquezas, oportunidades, ameaças) e de maior impacto no desempenho atual e futuro da corporação? Liste cinco a dez fatores.

Pergunta V.B.

Análise da missão e dos objetivos

Pergunta V.B.1.

Considerando os fatores e os problemas estratégicos mais importantes, a missão e os objetivos atuais são apropriados?

Pergunta V.B.2.

A missão e os objetivos devem ser alterados? Caso seja necessário, como fazê-lo?

Pergunta V.B.3.

Se alterados, qual será o efeito na empresa?

## **VI. Alternativas estratégicas e estratégia recomendada**

Pergunta VI.A.  
Alternativas estratégicas

Pergunta VI.A.1.  
Os objetivos atuais, ou os objetivos revistos, podem ser alcançados simplesmente implementando-se com cautela as estratégias ora em uso (por exemplo, afinando-se as estratégias)?

Pergunta VI.A.2.  
Quais são as principais estratégias alternativas viáveis para a corporação? Quais são os prós e os contras de cada uma delas? Pode-se desenvolver e obter concordância quanto a cenários para a corporação?

Pergunta VI.A.2.a.  
Considere a liderança e a diferenciação de custos como estratégia de negócios.

Pergunta VI.A.2.b.  
Considere a estabilidade, o crescimento e a redução como estratégias corporativas.

Pergunta VI.A.2.c.  
Considere qualquer estratégia alternativa funcional que possa ser necessária como reforço de uma alternativa estratégica importante da corporação ou negócio.

Pergunta VI.B.  
Estratégia recomendada

Pergunta VI.B.1.  
Especifique qual das alternativas estratégicas você está recomendando para os níveis corporativo, de negócios e funcional da corporação. Você recomenda estratégias de negócios ou funcionais distintas para diferentes unidades da corporação?

Pergunta VI.B.2.  
Justifique sua recomendação quanto à possibilidade de ela solucionar tanto os problemas de longo quanto de curto prazo, e o tratamento eficaz dos fatores estratégicos.

Pergunta VI.B.3.  
Que políticas devem ser desenvolvidas ou revisadas para orientar uma implantação eficaz?

## **VII. Implementação**

Pergunta VII.A.  
Que tipos de programas (por exemplo, reestruturação da corporação ou instituição de gestão da qualidade total) devem ser desenvolvidos para se implementar a estratégia recomendada?

Pergunta VII.A.1.  
Quem deve desenvolver esses programas?

Pergunta VII.A.2.  
Quem deve ser responsável por esses programas?

Pergunta VII.B.  
Os programas são financeiramente viáveis? Podem ser desenvolvidos e pactuados orçamentos pró formal. As prioridades e os cronogramas são apropriados para os programas individuais?

Pergunta VII.C.  
Será necessário desenvolver novos procedimentos padrões operacionais?

## **VIII. Avaliação e controle**

Pergunta VIII.A.

O atual sistema de informações é capaz de proporcionar feedback suficiente sobre as atividades e o desempenho da implementação? Ele é capaz de medir os fatores cruciais para o sucesso?

Pergunta VIII.A.1.

Os resultados de desempenho podem ser individualizados por área, por unidade, por projeto ou por função?

Pergunta VIII.A.2.

As informações são obtidas no tempo certo?

Pergunta VIII.B.

As medidas de controle estão operando adequadamente, para garantir a obediência ao plano estratégico recomendado?

Pergunta VIII.B.1.

Estão sendo usados padrões e medições apropriados?

Pergunta VIII.B.2.

Os sistemas de recompensa realmente reconhecem e premiam o bom desempenho?

## APÊNDICE B

### Avaliação dos objetivos da Empresa A

Empresa	Responsável	Meta	Realizado	
Empresa	Administrador do Performance	95,00 %	67,19 %	
Financeira	Usuário 101	95,00 %	61,99 %	
F1 Aumentar valor para os acionistas	Usuário 101	95,00 %	61,99 %	
AE1a Maximizar rentabilidade dos ativos	Usuário 101	95,00 %	27,57 %	
IF1a Rentabilidade dos Ativos	Usuário 101	14,00 %	3,86 %	
AE1b Maximizar resultado operacional	Usuário 101	95,00 %	96,41 %	
IF1b Faturamento	Usuário 101			
Cientes	Usuário 58	95,00 %	70,50 %	
C1 Atuação Regional	Usuário 58	95,00 %	32,34 %	
C1.1 Atingir os clientes corporativos	Usuário 95	95,00 %	25,00 %	
AC1.1a Levantamento dos alvos com ranking	Usuário 95	100,00 %	100,00 %	
IC1.1a Levantamento dos alvos com ranking	Usuário 95	Concluído	Concluído	
AC1.1c Estrutura de marketing clientes corporativos	Usuário 95	100,00 %	0,00 %	
IC1.1c Estrutura de Marketing clientes corporativos	Usuário 95	Concluído	Não Concluído	
AC1.1d Rever contrato para clientes corporativos	Usuário 95	95,00 %	0,00 %	
IC1.1d Contrato para clientes corporativos	Usuário 95	Concluído	Não Concluído	
AC1.1f Montar Treinamento de Vendas segmento corporativo	Usuário 95	95,00 %	(01/07/2007) 0,00 %	
IC1.1f Treinamento de Vendas segmento corporativo	Usuário 95	Não Concluído	Não Concluído	
AC1.1g Efetivar vendas corporativas	Usuário 95	30,00 %	(01/08/2007) 0,00 %	
IC1.1g Vendas corporativas	Usuário 95	0,00 unidade(s)	0,00 unidade(s)	
C1.2 Expansão Regional	Usuário 102	60,00 %	35,20 %	
C1.2.1 Busca de Novos Clientes	Usuário 95	95,00 %	24,00 %	
AC1.2.1a Plano de Vendas e Marketing.	Usuário 95	95,00 %	100,00 %	
IC1.2.1a Plano de Vendas e Marketing	Usuário 95	Concluído	Concluído	
AC1.2.1b Abrir Novos Clientes.	Usuário 95	60,00 %	20,00 %	
IC1.2.1b Novos Clientes	Usuário 95	5,00 unidade(s)	1,00 unidade(s)	
C1.3 Retenção e Expansão da Linha	Usuário 58	95,00 %	31,10 %	
C1.3.1 Reter Clientes	Usuário 58	95,00 %	12,21 %	
AC1.3.1a Plano de Marketing para Retenção	Usuário 58	95,00 %	0,00 %	
IC1.3.1a Plano de Marketing para Retenção	Usuário 58	Concluído	Não Concluído	
AC1.3.1b Definir Processo de Pós-Venda	Usuário 58	95,00 %	0,00 %	
IC1.3.1b Processo de Pós-Venda	Usuário 58	Concluído	Não Concluído	
C3 Valorização do Serviço	Usuário 117	95,00 %	26,88 %	
C3.1 Serviços de oficina	Usuário 117	95,00 %	0,00 %	
AC3.1a Melhorar o QSO (qualidade dos serviços de oficina)	Usuário 117	95,00 %	(01/07/2007) 0,00 %	
C3.1 Serviços de funilaria e pintura	Usuário 117	95,00 %	0,00 %	
AC3.1a Melhorar sistema de orçamentos	Usuário 117	95,00 %	(01/07/2007) 0,00 %	
IC3.1a2 Assertividades nos orçamentos	Usuário 117	Não Concluído	Não Concluído	
C3.1 Atuação do pós vendas	Usuário 117	95,00 %	0,00 %	
AC3.1a Processo de atendimento do pós vendas	Usuário 117	95,00 %	(01/07/2007) 0,00 %	
IC3.1a2 Satisfação dos clientes	Usuário 117	Não Concluído	Não Concluído	
C4 Valorização dos Produtos	Usuário 117	95,00 %	0,00 %	
C4.1 Novos Produtos	Usuário 117	95,00 %	0,00 %	
AC4.1a Renault Assistance	Usuário 117	95,00 %	(06/08/2007) 0,00 %	
IC4.1a Contratos Renault Assistance	Usuário 117	0,00 %	0,00 %	

## APÊNDICE C

### Avaliação dos objetivos da Empresa B

Empresa	Responsável	Meta	Realizado	
 Empresa	Administrador do Performance	95,00 %	85,00 %	
 Financeira	Usuário 101	95,00 %	72,00 %	
 F1 Aumentar valor para os acionistas	Usuário 101	95,00 %	72,00 %	
 AF1a Maximizar rentabilidade dos ativos	Usuário 101	95,00 %	38,80 %	
 IF1a Rentabilidade dos Ativos	Usuário 101	14,00 %	5,00 %	
 AF1b Maximizar resultado operacional	Usuário 101	95,00 %	97,80 %	
 IF1b Faturamento	Usuário 101			
 Clientes	Usuário 58	95,00 %	88,40 %	
 C1 Atuação Regional	Usuário 58	95,00 %	46,75 %	
 C1.1 Atingir os clientes corporativos	Usuário 95	95,00 %	25,00 %	
 AC1.1a Levantamento dos alvos com ranking	Usuário 95	100,00 %	100,00 %	
 IC1.1a Levantamento dos alvos com ranking	Usuário 95	Concluído	Concluído	
 AC1.1c Estrutura de marketing clientes corporativos	Usuário 95	100,00 %	0,00 %	
 IC1.1c Estrutura de Marketing clientes corporativos	Usuário 95	Concluído	Não Concluído	
 AC1.1d Rever contrato para clientes corporativos	Usuário 95	95,00 %	0,00 %	
 IC1.1d Contrato para clientes corporativos	Usuário 95	Concluído	Não Concluído	
 AC1.1f Montar Treinamento de Vendas segmento corporativo	Usuário 95	95,00 %	(01/07/2007) 0,00 %	
 IC1.1f Treinamento de Vendas segmento corporativo	Usuário 95	Não Concluído	Não Concluído	
 AC1.1g Efetivar vendas corporativas	Usuário 95	30,00 %	(01/08/2007) 0,00 %	
 IC1.1g Vendas corporativas	Usuário 95	0,00 unidade(s)	0,00 unidade(s)	
 C1.2 Expansão Regional	Usuário 102	60,00 %	46,00 %	
 C1.2.1 Busca de Novos Clientes	Usuário 95	95,00 %	48,50 %	
 AC1.2.1a Plano de Vendas e Marketing.	Usuário 95	95,00 %	100,00 %	
 IC1.2.1a Plano de Vendas e Marketing	Usuário 95	Concluído	Concluído	
 AC1.2.1b Abrir Novos Clientes.	Usuário 95	60,00 %	40,00 %	
 IC1.2.1b Novos Clientes	Usuário 95	5,00 unidade(s)	2,00 unidade(s)	
 C1.3 Retenção e Expansão da Linha	Usuário 58	95,00 %	0,00 %	
 C1.3.1 Reter Clientes	Usuário 58	95,00 %	0,00 %	
 AC1.3.1a Plano de Marketing para Retenção	Usuário 58	95,00 %	0,00 %	
 IC1.3.1a Plano de Marketing para Retenção	Usuário 58	Concluído	Não Concluído	
 AC1.3.1b Definir Processo de Pós-Venda	Usuário 58	95,00 %	0,00 %	
 IC1.3.1b Processo de Pós-Venda	Usuário 58	Concluído	Não Concluído	
 C3 Valorização do Serviço	Usuário 117	95,00 %	26,88 %	
 C3.1 Serviços de oficina	Usuário 117	95,00 %	65,00 %	
 AC3.1a Melhorar o QSO (qualidade dos serviços de oficina)	Usuário 117	95,00 %	65,00 %	
 C3.1 Serviços de funilaria e pintura	Usuário 117	95,00 %	0,00 %	
 AC3.1a Melhorar sistema de orçamentos	Usuário 117	95,00 %	(01/07/2007) 0,00 %	
 IC3.1a2 Assertividades nos orçamentos	Usuário 117	Não Concluído	Não Concluído	
 C3.1 Atuação do pós vendas	Usuário 117	95,00 %	0,00 %	
 AC3.1a Processo de atendimento do pós vendas	Usuário 117	95,00 %	(01/07/2007) 0,00 %	
 IC3.1a2 Satisfação dos clientes	Usuário 117	Não Concluído	Não Concluído	
 C4 Valorização dos Produtos	Usuário 117	95,00 %	0,00 %	
 C4.1 Novos Produtos	Usuário 117	95,00 %	0,00 %	
 AC4.1a Renault Assistance	Usuário 117	95,00 %	(06/08/2007) 0,00 %	
 IC4.1a Contratos Renault Assistance	Usuário 117	0,00 %	0,00 %	

## APÊNDICE D

### Avaliação dos objetivos da Empresa C

Empresa	Responsável	Meta	Realizado	
Empresa	Administrador do Performance	95,00 %	76,50 %	
Financeira	Usuário 101	95,00 %	81,00 %	
F1 Aumentar valor para os acionistas	Usuário 101	95,00 %	81,00 %	
AF1a Maximizar rentabilidade dos ativos	Usuário 101	95,00 %	32,00 %	
IE1a Rentabilidade dos Ativos	Usuário 101	14,00 %	4,50 %	
AF1b Maximizar resultado operacional	Usuário 101	95,00 %	97,14 %	
IE1b Faturamento	Usuário 101			
Clientes	Usuário 58	95,00 %	74,00 %	
C1 Atuação Regional	Usuário 58	95,00 %	34,00%	
C1.1 Atingir os clientes corporativos	Usuário 95	95,00 %	27,00 %	
AC1.1a Levantamento dos alvos com ranking	Usuário 95	100,00 %	100,00 %	
IC1.1a Levantamento dos alvos com ranking	Usuário 95	Concluído	Concluído	
AC1.1c Estrutura de marketing clientes corporativos	Usuário 95	100,00 %	0,00 %	
IC1.1c Estrutura de Marketing clientes corporativos	Usuário 95	Concluído	Não Concluído	
AC1.1d Rever contrato para clientes corporativos	Usuário 95	95,00 %	0,00 %	
IC1.1d Contrato para clientes corporativos	Usuário 95	Concluído	Não Concluído	
AC1.1f Montar Treinamento de Vendas segmento corporativo	Usuário 95	95,00 %	(01/07/2007) 0,00 %	
IC1.1f Treinamento de Vendas segmento corporativo	Usuário 95	Não Concluído	Não Concluído	
AC1.1g Efetivar vendas corporativas	Usuário 95	30,00 %	(01/08/2007) 0,00 %	
IC1.1g Vendas corporativas	Usuário 95	0,00 unidade(s)	0,00 unidade(s)	
C1.2 Expansão Regional	Usuário 102	60,00 %	38,00 %	
C1.2.1 Busca de Novos Clientes	Usuário 95	95,00 %	27,00 %	
AC1.2.1a Plano de Vendas e Marketing.	Usuário 95	95,00 %	100,00 %	
IC1.2.1a Plano de Vendas e Marketing	Usuário 95	Concluído	Concluído	
AC1.2.1b Abrir Novos Clientes.	Usuário 95	60,00 %	28,00 %	
IC1.2.1b Novos Clientes	Usuário 95	5,00 unidade(s)	1,00 unidade(s)	
C1.3 Retenção e Expansão da Linha	Usuário 58	95,00 %	32,00 %	
C1.3.1 Reter Clientes	Usuário 58	95,00 %	14,00 %	
AC1.3.1a Plano de Marketing para Retenção	Usuário 58	95,00 %	0,00 %	
IC1.3.1a Plano de Marketing para Retenção	Usuário 58	Concluído	Não Concluído	
AC1.3.1b Definir Processo de Pós-Venda	Usuário 58	95,00 %	0,00 %	
IC1.3.1b Processo de Pós-Venda	Usuário 58	Concluído	Não Concluído	
C3 Valorização do Serviço	Usuário 117	95,00 %	26,88 %	
C3.1 Serviços de oficina	Usuário 117	95,00 %	0,00 %	
AC3.1a Melhorar o QSO (qualidade dos serviços de oficina)	Usuário 117	95,00 %	(01/07/2007) 0,00 %	
C3.1 Serviços de funilaria e pintura	Usuário 117	95,00 %	0,00 %	
AC3.1a Melhorar sistema de orçamentos	Usuário 117	95,00 %	(01/07/2007) 0,00 %	
IC3.1a2 Assertividades nos orçamentos	Usuário 117	Não Concluído	Não Concluído	
C3.1 Atuação do pós vendas	Usuário 117	95,00 %	0,00 %	
AC3.1a Processo de atendimento do pós vendas	Usuário 117	95,00 %	(01/07/2007) 0,00 %	
IC3.1a2 Satisfação dos clientes	Usuário 117	Não Concluído	Não Concluído	
C4 Valorização dos Produtos	Usuário 117	95,00 %	0,00 %	
C4.1 Novos Produtos	Usuário 117	95,00 %	0,00 %	
AC4.1a Renault Assistance	Usuário 117	95,00 %	(06/08/2007) 0,00 %	
IC4.1a Contratos Renault Assistance	Usuário 117	0,00 %	0,00 %	

## ANEXO A

**Perguntas básicas a serem feitas durante a formulação da missão e da visão organizacionais (HUNGER e WHEELLEN, 2002).**

Ambição organizacional compartilhada	Perguntas básicas	Aspectos
<b>MISSÃO</b>	<p><b>Por que Existimos?</b>            Quem somos?            O que fazemos?            Onde estamos agora?            Para que propósito e por que nossa organização existe?            Qual é a nossa identidade?            Qual é a nossa razão de ser?            Qual é a nossa função básica?            Qual é o nosso objetivo primordial?            Para quem existimos?            Quais são os nossos <i>stakeholders</i> mais importantes?            Porque fazemos o que fazemos?            A que necessidades fundamentais atendemos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo primordial supremo</li> <li>• Funções básicas</li> <li>• Razão de ser</li> <li>• Stakeholders</li> </ul>
<b>VISÃO</b>	<p><b>Aonde vamos juntos?</b>            Qual é o sonho ambicioso de nossa organização?            Qual é a nossa visão de futuro?            Para onde vamos a partir deste ponto?            Quais são nossas aspirações duradouras?            O que pretendemos atingir no longo prazo?            Com que mudanças depararemos mais à frente no panorama de negócios?            Qual é a nossa imagem comum de uma situação prospectiva almejada e factível e qual é a rota de mudanças necessárias para se chegar lá?            O que é decisivo para nosso sucesso?            Que fatores nos tornam únicos?            O que representamos? O que nos une? O que queremos ser?            O que é essencial em nossa atitude? E em que acreditamos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento</li> <li>• Ambições</li> <li>• Valores essenciais</li> <li>• Fatores críticos de sucesso</li> <li>• Competências essenciais</li> </ul>

## **ANEXO B**

**Perguntas básicas para a formulação dos Fatores Críticos de Sucesso**  
(KAPLAN e NORTON, 2000).

1. Em que se baseia nossa vantagem competitiva?
2. De que maneira geramos lucro?
3. Que habilidades e capacidades nos tornam únicos?
4. Como os acionistas nos vêem?
5. Como controlar nossos processos de negócios básicos para torna-los mais valiosos?
6. Como garantir o sucesso no futuro?

## ANEXO C

**Objetivos estratégicos ligados a cada *stakeholder*** (HUNGER e WHEELLEN, 2002).

- **Acionistas.** Aumentar o fluxo de caixa positivo (= vendas — [custos + impostos]), reduzir as despesas de capital, oferecer alto retorno a todos os investimentos e, em consequência, aumentar o pagamento de dividendos. O que os nossos acionistas esperam da gente? Que objetivos almejamos para continuamente satisfazer a nossos acionistas?
- **Empregados.** Inspirar a competência dos empregados e melhorar o ambiente de trabalho; impor desafios e proporcionar um ambiente de trabalho prazeroso. Concentrar-se em aumentar a produtividade do trabalho, melhorar a motivação, reduzir as faltas por doença e promover o bem-estar dos empregados. Que objetivos queremos alcançar para melhorar a qualidade do trabalho?
- **Clientes.** Fortalecer nossa posição no mercado e aumentar o valor para os clientes; distanciar-se dos concorrentes, tornando-se líder em nível de serviços. Que produtos ou serviços oferecemos? Que características os clientes apreciam em nossos produtos ou serviços? Que objetivos almejamos para satisfazer a nossos clientes?
- **Fornecedores.** Cultivar parcerias eficazes com os fornecedores, para melhorar a qualidade dos insumos, reduzir as despesas com compras e, em última análise, aumentar o valor agregado. Que objetivos almejamos para aumentar nosso valor agregado?
- **Comunidade.** Operar de maneira responsável. Atentar para a confiança do público, imbuir-se de responsabilidade social, criar oportunidades de trabalho e desenvolver consciência ecológica e mentalidade preservadora no uso da energia. Que objetivos almejamos a fim de servir à comunidade com eficácia e cultivar boa cidadania empresarial?

**ANEXO D****Priorização das iniciativas de melhoria (RAMPERSAD, 2004).**

W1 – peso aos fatores críticos de sucesso.

W2 – peso das contribuições das iniciativas de melhoria para os fatores críticos de sucesso.

Prioridade –  $P = W1 \times W2$

<b>Fatores W1 e W2</b>	
Escala de fatores W1:	Escala de fatores W2:
1 = Não importante	1 = Sem contribuição
2 = Pouco importante	2 = Contribuição inexpressiva
3 = Algo importante	3 = Contribuição média
4 = Importante	4 = Contribuição alta
5 = Muito importante	5 = Contribuição muito alta