



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

SANDRO CÉSAR BORTOLUZZI

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO
DA EMPRESA MAREL INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A.: A
CONTRIBUIÇÃO DA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE
APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)

Florianópolis
2009

SANDRO CÉSAR BORTOLUZZI

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO
DA EMPRESA MAREL INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A.: A
CONTRIBUIÇÃO DA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE
APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade.

Orientadora:

Profa. Dra. Sandra Rolim Ensslin

**Florianópolis
2009**

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da
Universidade Federal de Santa Catarina

B739a Bortoluzzi, Sandro César

Avaliação de desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Móveis S.A. [dissertação] : a contribuição da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C) / Sandro César Bortoluzzi ; orientadora, Sandra Rolim Ensslin. - Florianópolis, SC, 2009.

295f.: il., grafs., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Inclui referências

1. Contabilidade. 2. Desempenho econômico-financeiro. Indicadores financeiros e não financeiros. Metodologia MCDA-C. I. Ensslin, Sandra Rolim. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

CDU 657

SANDRO CÉSAR BORTOLUZZI

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DA EMPRESA
MAREL INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A.: A CONTRIBUIÇÃO DA METODOLOGIA
MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)**

Essa dissertação foi julgada e aprovada, como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Contabilidade no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Rogério Lunkes, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à comissão examinadora composta pelos seguintes professores:

Prof.^a Sandra Rolim Ensslin, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina (PPGC/ UFSC)
Orientadora

Prof. Ademar Dutra, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina (PPGA/UNISUL)

Prof. Leonardo Ensslin, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina (PPGC/ UFSC)

*À minha esposa Tania Mara e
ao meu filho Bruno César.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pois sem ele a caminhada não teria sentido.

À professora Sandra Rolim Ensslin, que desde o início acreditou no potencial da pesquisa e do pesquisador e nunca mediu esforços para que este trabalho tivesse êxito. Agradeço em especial por sua valiosa contribuição para minha formação de pesquisador e educador, sempre crítica na revisão das pesquisas que realizamos em conjunto e buscando sempre me fazer refletir sobre as escolhas que estava realizando.

Ao professor Leonardo Ensslin, que muito contribuiu com este trabalho, principalmente no desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho e nos ensinamentos da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C. Suas aulas me fizeram refletir positivamente sobre o meu papel como professor.

Esses dois professores (Sandra e Leonardo) são os principais responsáveis pelo meu crescimento acadêmico e também contribuíram e muito com o meu crescimento pessoal. Agradeço de coração pelos ensinamentos nas disciplinas e nas diversas reuniões que tivemos. Para mim, vocês são exemplos de dedicação e trabalho.

Agradeço à empresa Marel Indústria de Móveis S.A. que permitiu a construção do modelo de avaliação de desempenho. Há alguns anos tive a satisfação de trabalhar nessa empresa e agora é um prazer retornar para realizar esta pesquisa. Agradeço em especial ao Diretor-Administrativo e Financeiro Edgar Behne, ao responsável pelo Departamento Financeiro Elizeu Samuleski, a Mauriza Benetti, do Departamento de Tecnologia da Informação e a todos da empresa, em especial aos colaboradores do Departamento Financeiro.

Aos professores das disciplinas: Hans Michael van Bellen; Altair Borgert; Ernesto Fernando Vicente Rodrigues; Bernadete Limongi; José Alonso Borba. Todas as aulas me fizeram crescer como educador e pesquisador.

Agradeço também à Maura secretária do PPGC, que sempre estava pronta para ajudar.

À Tania Mara, minha esposa e companheira, e ao meu filho, Bruno César, que souberam compreender que a missão seria árdua, mas que em nenhum momento deixaram de estar ao meu lado. Vocês dois e a Isabela que está para chegar são os principais motivos que me fazem viver.

Aos meus pais, Salésio e Rosalir, que são os responsáveis pela

minha existência, e que sempre me dedicaram amor e carinho. Meus pais tiveram presença decisiva no início da minha formação escolar, talvez somente eles saibam das dificuldades encontradas no decorrer da minha formação básica. Agradeço também aos meus irmãos, Evandro e Darlésio.

Ao meu sogro, Isair, e a minha sogra Salete, que considero como se fossem meus segundos pais e que sempre me apoiaram.

Aos amigos de mestrado, especialmente: Christiano Coelho, Ana Lúcia de Araujo Lima Coelho, Anderson Dorow, Sabrina Nascimento, Maurício Vasconcellos Leão Lyrio; Juliane Vieira de Souza. A presença de vocês foi importante nessa caminhada, e me sinto feliz por poder compartilhar esta fase importante da minha vida com todos vocês.

Agradecimento mais que especial, à família Coelho: Christiano, Ana, Mariana e Gustavo. Nunca esquecerei o que fizeram por mim. A casa de vocês é o mais aconchegante hotel que conheço em Florianópolis, e a presença, as ideias e os conselhos foram fontes de motivação para superar essa caminhada.

Ao programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade de realizar o mestrado.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná pela dispensa das atividades acadêmicas, em especial aos professores da Coordenação do Curso Superior de Ciências Contábeis.

Enfim, agradeço a todos que de uma forma ou outra contribuíram para a realização deste trabalho.

Muito Obrigado!!!

*“Quando você pode medir o que está falando e expressá-lo através de números, você sabe alguma coisa sobre ele; mas, quando você não pode medi-lo e não pode expressá-lo em números, seu conhecimento sobre ele é inadequado e insatisfatório”
(LORD KELVIN).*

BORTOLUZZI, Sandro César. **Avaliação de desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Móveis S.A.:** a contribuição da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). 2009. 262f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, UFSC, Florianópolis, 2009.

RESUMO

A literatura tem abordado alguns elementos que são essências na Avaliação de Desempenho Organizacional, quais sejam: (i) levar em consideração as particularidades de cada organização; (ii) considerar indicadores financeiros e não financeiros para se avaliar o desempenho das organizações, ou seja, os aspectos tangíveis e intangíveis; (iii) ligar os objetivos estratégicos com os objetivos operacionais; e, (iv) construir um processo de comunicação que permita a todos os níveis organizacionais identificar de forma clara e holística os objetivos que a organização está perseguindo. Nesse contexto, este trabalho de pesquisa busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os indicadores – financeiros e não financeiros – a serem considerados em uma ferramenta que pretenda avaliar holisticamente o desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Móveis S. A.? Sendo assim, o objetivo do trabalho consiste em propor uma ferramenta de avaliação do desempenho econômico-financeiro para a empresa, integrando indicadores financeiros e não financeiros por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C. Para responder aos objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo exploratório/descritivo. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com o decisor da empresa. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa-quantitativa. Qualitativa principalmente na fase de estruturação do modelo e quantitativa principalmente na fase de avaliação. A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C foi o instrumento de intervenção escolhido para desenvolver o modelo, pois a metodologia conseguiu atender à questão de identificação do que se pretende avaliar, mensurar esses elementos, integrar e gerar ações de aperfeiçoamento. Os resultados encontrados indicam que foi possível construir um modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro, levando em consideração as particularidades da empresa, por meio da percepção do decisor. A partir do modelo construído, foi possível: (i) identificar 146 indicadores (51 financeiros e 95 não financeiros) que compõem o modelo a ser utilizado para avaliar o desempenho econômico-financeiro da organização; (ii) identificar as três grandes dimensões que serão avaliadas: Gestão (estrutura de capital, capital de giro, resultado, recursos humanos e processos internos); Produtos (produtividade e qualidade); Mercado (*stakeholders*, vendas e imagem); (iii) construir escalas ordinais e cardinais para cada indicador do modelo; (iv) avaliar o *status quo* da organização em 28 pontos, que se configura alguém da

expectativa do decisor e traçar o perfil de desempenho; (v) identificar os indicadores com desempenho comprometedor na organização; e, (vi) demonstrar o processo de gerenciamento do desempenho.

Palavras-chaves: Desempenho econômico-financeiro; Indicadores financeiros e não financeiros; Metodologia MCDA-C.

ABSTRACT

The literature has addressed some elements that are essential in the Assessment of Organizational Performance, namely: (i) taking into account the particularities of each organization, (ii) consider the financial and non-financial to evaluate the performance of organizations, ie, the tangible and intangible aspects, (iii) linking strategic objectives with operational objectives, and (iv) build a communication process that enables all organizational levels to identify a clear and holistic goals that the organization is pursuing. Therefore, this research work aims at answering the following research question: What are the indicators - financial and non-financial - to be considered in a tool that intends to assess holistically the financial performance of the company Marel Indústria de Móveis S. A.? Therefore, the objective of this study is to propose a tool for evaluating the financial performance for the company by integrating the financial and non-financial indicators through Multicriteria Decision Aid Constructivist - MCDA-C. To find the research objectives, an exploratory and descriptive study was conducted. Data collection was done through interviews with the maker of the company. The research is characterized as qualitative and quantitative. Mainly qualitative in the structure phase of the model and quantitative especially in the evaluation phase. Multicriteria Decision Aid Constructivist - MCDA-C was the instrument of intervention chosen to develop the model, because the methodology was able to address the issue of identification of what to evaluate, measure these elements, integrate and create actions for improvement. The results indicate that it was possible to construct a model to evaluate the financial performance, taking into account the particularities of the company, through the perception of the decision maker. From the model built, it was possible: (i) identify indicators 146 (51 financial and 95 non-financial) that make up the model to be used to assess the financial performance of the organization, (ii) identify the three main dimensions to be evaluated: Management (capital structure, working capital, result, human resources and internal processes); Products (productivity and quality), market (stakeholders, sales and image) (iii) construct cardinal and ordinal scales for each model indicator (iv) assess the status quo of the organization for 28 points, which are set below the expectation of the decision maker and to profile the performance, (v) identify indicators with compromising performance in the organization, and (vi) demonstrate the process of performance management.

Keywords: Financial performance; Financial and non-financial indicators; Methodology MCDA-C.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras:

Figura 1: Enquadramento metodológico da pesquisa	93
Figura 2: Escolhas para realizar a revisão da literatura	99
Figura 3: Fases do processo de Apoio à Decisão	110
Figura 4: Agrupamentos dos Conceitos em Áreas de Preocupação .	121
Figura 5: Agrupamentos dos Conceitos em Áreas de Preocupação nos PVFs.....	122
Figura 6: Mapa de Relações Meios-Fins da dimensão Estrutura de Capital	125
Figura 7: Mapa de Relações Meios-Fins da dimensão Vendas	126
Figura 8: Pontos de Vistas Fundamentais.....	127
Figura 9: Ilustração da transição do Mapa de Relações Meios-fins para a Estrutura Hierárquica de Valor	129
Figura 10: Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores de parte do PVF “Estrutura de Capital”	130
Figura 11: Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores de parte do PVF “Vendas”	131
Figura 12: Ilustração da transformação da escala ordinal em escala cardinal	133
Figura 13: Escalas cardinais da Capitalização (PVF “Estrutura de Capital”).....	134
Figura 14: Escalas cardinais da Fidelização (PVF “Vendas”)	135
Figura 15: Alternativas potenciais para determinar as taxas de substituição com a indicação dos respectivos níveis Bom e Neutro.....	136
Figura 16: Taxas de Substituição calculadas pelo M-Macbeth para os PVEs Fundo Perdido; Diversificação e Capital Próprio .	138
Figura 17: Estrutura Hierárquica de Valor com as Taxas de Substituição nos PVFs	138
Figura 18: Taxas de Substituição de parte do PVF “Estrutura de Capital”	139
Figura 19: Estrutura Hierárquica de Valor para o PVF1 – Estrutura de Capital	141
Figura 20: Perfil de Impacto do status quo da empresa Marel Indústria de Móveis S.A., no nível dos Pontos de Vistas Fundamentais	142

Figura 21: Perfil de Impacto do status quo da empresa Marel Indústria de Móveis S.A., com a implementação da estratégia	156
Figura 22: Análise de Sensibilidade	157

Gráficos:

Gráfico 1: Artigos que apresentam ou não conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional.....	44
Gráfico 2: Classificação dos indicadores quanto à natureza	67
Gráfico 3: Classificação dos indicadores quanto à aplicação.....	67
Gráfico 4: Histograma dos artigos candidatos à aceitação e artigos candidatos à exclusão.....	106

Equações:

Equação 1: Equação para o cálculo da Avaliação Global do Desempenho da empresa Marel Indústria de Móveis S.A.,.....	140
Equação 2: Equação genérica para Avaliação Global de Desempenho de uma organização	140
Equação 3: Equação para o cálculo da Avaliação Global do Desempenho do PVF ₁ da empresa Marel Indústria de Móveis S.A.....	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Artigos publicados pelo autor que serviram de base para a revisão da literatura.....	38
Quadro 2: Autores mais prolíficos, instituições e departamentos de origem do tema ADO.....	41
Quadro 3: Análise crítica dos conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional.....	51
Quadro 4: Elementos essenciais aos sistemas de avaliação de desempenho em periódicos internacionais.....	53
Quadro 5: Elementos essenciais aos sistemas de avaliação de desempenho em periódicos nacionais.....	55
Quadro 6: Características principais dos indicadores de desempenho.	69
Quadro 7: Análise das ferramentas encontradas nos artigos publicados em periódicos internacionais.....	74
Quadro 8: Análise das ferramentas encontradas nos artigos publicados em periódicos nacionais.....	78
Quadro 9: Outras ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional.....	81
Quadro 10: Análise das ferramentas em relação aos elementos de avaliação de desempenho parte 1.....	81
Quadro 11: Análise das ferramentas em relação aos elementos de avaliação de desempenho parte 2.....	82
Quadro 12: Análise dos estudos de casos encontrados nos artigos de periódicos internacionais.....	84
Quadro 13: Análise dos estudos de casos encontrados nos artigos de periódicos nacionais.....	86
Quadro 14: Classificação do porte da empresa pelo valor do faturamento.....	87
Quadro 15: Classificação do porte da empresa pelo número de empregados.....	88
Quadro 16: Procedimentos para a revisão da literatura nos periódicos nacionais sobre AD.....	100
Quadro 17: Fluxograma da busca de referências bibliográficas nos periódicos internacionais sobre AD.....	101
Quadro 18: Bases de dados selecionadas por meio das áreas de pesquisa.....	102
Quadro 19: Combinações de palavras-chaves com expressões booleanas.....	103

Quadro 20: Procedimentos para a revisão da literatura nos periódicos internacionais sobre AD em PMEs	107
Quadro 21: Atores envolvidos direta e/ou indiretamente com o problema	116
Quadro 22: Exemplos de Elementos Primários de Avaliação (EPAs).....	118
Quadro 23: Exemplos de conceitos orientados à ação.....	119
Quadro 24: Elementos Primários de Avaliação com respectivos Conceitos orientados à ação.....	120
Quadro 25: Matriz de Roberts da comparação dos PVEs Fundo Perdido; Diversificação e Capital Próprio	137
Quadro 26: Modelo de Plano de Ação Estratégia 1: Realizar ações que possibilitem um melhor desempenho da Gestão Objetivo Tático: Estrutura de Capital	155
Quadro 27: Cotejamento entre os elementos de AD em relação ao resultado da pesquisa	159

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais periódicos que publicam Avaliação de Desempenho Organizacional.	40
Tabela 2: Ferramentas gerenciais mais utilizadas na análise dos 265 artigos.....	42
Tabela 3: Classificação das ferramentas gerenciais em multicritério ou monocritério.....	43
Tabela 4: Principais periódicos que publicam sobre indicadores de desempenho.....	64
Tabela 5: Terminologias utilizadas para se referir a indicadores de desempenho.....	65
Tabela 6: Foco na utilização dos indicadores nos artigos investigados	66
Tabela 7: Bases de dados com a quantidade de artigos e análise percentual.....	103
Tabela 8: Quantidade de artigos das bases selecionadas.....	104
Tabela 9: Avaliação de Desempenho <i>status quo</i> : Global, da Área de Gestão e do PVF Estrutura de Capital.....	143
Tabela 10: Avaliação <i>status quo</i> dos PVF Capital de Giro da Dimensão “Gestão”.....	144
Tabela 11: Avaliação <i>status quo</i> do PVF Resultado da Dimensão “Gestão”.....	144
Tabela 12: Avaliação <i>status quo</i> do PVF Recursos Humanos da Dimensão “Gestão”.....	145
Tabela 13: Avaliação <i>status quo</i> do PVF Processos Internos da Dimensão “Gestão”.....	146
Tabela 14: Avaliação de Desempenho <i>status quo</i> : Área de Produtos e do PVF “Produtividade”.....	146
Tabela 15: Avaliação <i>status quo</i> do PVF Qualidade da Dimensão “Produtos”.....	147
Tabela 16: Avaliação de Desempenho <i>status quo</i> : Área de Mercado e do PVF <i>Stakeholders</i>	147
Tabela 17: Avaliação <i>status quo</i> do PVF Vendas da Dimensão “Mercado”.....	148
Tabela 18: Avaliação <i>status quo</i> do PVF Imagem da Dimensão “Mercado”.....	148
Tabela 19: Estratégia 1: Realizar ações que possibilitem um melhor desempenho da Gestão.....	151
Tabela 20: Estratégia 2: Realizar ações que possibilitem um melhor desempenho da interação com o Mercado.	154

LISTA DE ABREVIATURAS

Abreviatura	Extenso
AD	Avaliação de Desempenho
ADO	Avaliação de Desempenho Organizacional
AF	Análise Fundamentalista
AHP	Analytic Hierarchy Process
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	Balanced Scorecard
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior
DEA	Data Envelopment Analysis
EPAs	Elementos Primários de Avaliação
EVA	Economic Value Added
FCD	Fluxo de Caixa Descontado
GECON	Gestão Econômica
ID	Indicadores de Desempenho
MC	Margem de Contribuição
MCDA	Multicriteria Decision Aid
MCDA-C	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista
MCDM	Multicriteria Decision Making
MVA	Market Value Added
NCIC	Non-traditional Capital Investment Criteria
OVAR	Objetivos, Variáveis para a ação e Responsabilidades
PAEX	Programas Parceiros para Excelência
PDCA	Plan/Do/Check/Act
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PVE	Ponto de Vista Elementar
PVF	Ponto de Vista Fundamental
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SMEs	Small and medium enterprises
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa.....	25
1.2 Objetivo Geral.....	29
1.3 Objetivos Específicos	29
1.4 Instrumento de Intervenção.....	30
1.5 Justificativa, Relevância e Delimitação da Pesquisa.....	31
1.6 Estrutura do Trabalho	35
2 REVISÃO DA LITERATURA	37
2.1 Panorama sobre Avaliação de Desempenho Organizacional	39
2.1 Conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional	45
2.1.1 Afiliação Teórica de Avaliação de Desempenho Organizacional	45
2.1.2 Conceitos de Avaliação de Desempenho Encontrados na Literatura	47
2.2 Elementos da Avaliação de Desempenho Organizacional	51
2.3 Cotejamento entre os elementos de ADO em relação à afiliação teórica de Avaliação de Desempenho Organizacional.....	60
2.4 Características dos Indicadores de Desempenho	63
2.5 Análise das Ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional	70
2.7 Outras ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional	80
2.8 Análise dos Estudos de Casos Realizados nas Pesquisas Consultadas.....	83
2.9 Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas	87
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	91
3.1 Breve Discussão sobre Visão de Conhecimento e Paradigma Científico.....	91
3.2 Enquadramento Metodológico.....	93
3.3 Procedimentos para Revisão da Literatura	98
3.4 Procedimentos para Construção do Modelo	108
3.4.1 Fase de Estruturação.....	110
3.4.2 Fase de Avaliação.....	111
3.4.3 Fase de Elaboração de Recomendações	112

4 RESULTADOS	113
4.1 Fase de Estruturação.....	113
4.1.1 Contexto do problema, atores e rótulo	113
4.1.2 Elementos Primários de Avaliação, Conceitos e Áreas de Preocupação	118
4.1.3 Mapas de Relações Meios e Fins e Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais	124
4.1.4 Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores	128
4.2 Fase de Avaliação	132
4.2.1 Funções de Valor	132
4.2.2 Taxas de Substituição.....	136
4.2.3 Avaliação Global, Perfil de Impacto e Avaliação do status quo	139
4.3 Fase de Recomendações	149
4.4 Análise do resultado do estudo de caso em relação aos elementos de ADO	157
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 161
 REFERÊNCIAS.....	 165
 APÊNDICES	 181
Apêndice A – Elementos Primários de Avaliação (EPAs) e Conceitos.....	181
Apêndice B – Mapas de Relações Meios-Fins e <i>Clusters</i>	195
Apêndice C – Estrutura Hierárquica	202
Apêndice D – Descritores, Escalas Macbeth e Funções de Valor.....	216
Apêndice E – Taxas de Substituição	275
Apêndice F – Perfil de Impacto.....	295

1 INTRODUÇÃO

O capítulo introdutório aborda: (i) contextualização sobre o tema de pesquisa, sendo que ao final deste item apresenta-se o problema de pesquisa; (ii) objetivo geral; (iii) objetivos específicos; (iv) instrumento de intervenção; (v) justificativa, relevância e delimitação da pesquisa; e, (vi) estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa

A Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) tem motivado a publicação de diversos trabalhos que tratam do tema e diferentes periódicos nacionais e internacionais buscam contemplar publicações que abordem a avaliação de desempenho organizacional. (COELHO, *et al.*, 2008; BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2009). Pela quantidade de artigos e a atenção dada pela comunidade científica, salienta-se a importância do tema para a gestão das organizações.

Todavia, percebe-se que a preocupação com a avaliação de desempenho das organizações não é recente, pois, historicamente, as organizações e o meio científico demonstram interesse pela avaliação de desempenho econômico-financeiro por meio de indicadores contábeis tradicionais (ANTUNES e MARTINS, 2007). Na área contábil, os principais indicadores financeiros são extraídos por meio da técnica de análise de balanços, que iniciou sua trajetória há mais de 100 anos, e que, no Brasil, passou a ser difundida nos anos de 1970 (MATARAZZO, 1997).

Dentre as diversas técnicas difundidas na literatura, para análise do desempenho empresarial, a análise de índices econômico-financeiros, também denominada análise fundamentalista, configura-se como a mais utilizada (CAMARGOS e BARBOSA, 2005). Essa técnica considera os diversos demonstrativos contábeis como fonte de dados, que são compilados em índices, e cuja análise histórica possibilita identificar a evolução do desempenho econômico e financeiro (KASSAI, 2003).

Entretanto, a ciência contábil tradicional utiliza, em geral, métodos de avaliação com um único indicador, uma medida quantitativa de eficiência econômica (LIMA, 2003). Portanto, esses indicadores contábeis tradicionais são considerados monocritérios, pois leva em consideração apenas um indicador para avaliar o desempenho da

organização, por exemplo, somente a liquidez, a rentabilidade ou algum indicador de endividamento. Essa forma de gestão data do início do século XX, foi usada quase que exclusivamente até meados de 1970, ou seja, os instrumentos de gestão naquele período estavam alicerçados em modelos monocritérios, em que as decisões eram tomadas considerando apenas um indicador (SCHNORRENBURGER, 2005).

No decorrer do tempo, percebe-se que tais modelos já não são suficientes para avaliar o desempenho da organização, considerando que a complexidade envolvida é muito maior do que algumas décadas atrás. Essa complexidade pode ser entendida pelas mudanças ocorridas nos sistemas produtivos, pela alta tecnologia envolvida nos processos industriais, e também pelo aumento do valor dos ativos intangíveis nas organizações (ANTUNES e MARTINS, 2007; PEREZ e FAMÁ, 2006; LEV, 2001; STEWART, 1999; SVEIBY, 1997; KAPLAN e NORTON, 1997; EDVINSSON e MALONE, 1998).

Nesse sentido, as organizações têm buscado novas ferramentas de gestão para fazer frente a um novo contexto decisório. Esse novo contexto que se apresenta nas últimas décadas traz novos elementos, principalmente intangíveis, que até alguns anos atrás não eram considerados pelas empresas (GUTHRIE, 2001; KAPLAN e NORTON, 2004). Apesar de muitas empresas reconhecerem que esses elementos intangíveis influenciam no desempenho econômico-financeiro, poucas organizações conseguem de fato gerenciar esses aspectos e até mesmo saber quais são as variáveis que causam impacto no desempenho de sua empresa. Nesse contexto, as pesquisas sobre Avaliação de Desempenho Organizacional têm buscado identificar modelos e discutir aspectos conceituais para atender a essa demanda organizacional (KAPLAN e NORTON, 2000; YEO, 2003; TUOMELA, 2005; JACOBSEN, HOFMAN-BANG e NORDBY, 2005; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; MERCHANT, 2006; CHENHALL e LANGFIELD-SMITH, 2007; SKRINJAR, BOSILJ-VUKSIC e INDIHAR-STEMBERGER, 2008; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008).

Desse modo, diversos pesquisadores procuram entender os elementos que devem fazer parte de uma Avaliação de Desempenho Organizacional, salientando-se a necessidade de levar em consideração as particularidades das organizações. Entende-se por particularidades a cultura, a missão, a visão, os valores, a estratégia e os objetivos de cada organização específica e o que deve ser medido, não são somente os aspectos financeiros, mas também os aspectos não financeiros (KAPLAN e NORTON, 2000; SAURIN *et al.*, 2000; YEO, 2003; BASSO e PACE, 2003; PACE *et al.*, 2003; TUOMELA, 2005;

JACOBSEN, HOFMAN-BANG e NORDBY, 2005; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; CHENHALL e LANGBALFIELD-SMITH, 2007; SKRINJAR, BOSILJ-VUKSIC e INDIHAR-STEMBERGER, 2008; PUNNIYAMOORTHY E MURALI, 2008).

Adicionalmente a esses elementos essenciais, a literatura tem abordado a importância de ligar os objetivos estratégicos aos objetivos operacionais (KAPLAN e NORTON, 2000; YEO, 2003; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008). Além de considerar os aspectos particulares de cada organização e buscar ligar os objetivos estratégicos aos operacionais, parece ser fundamental que todos os níveis organizacionais compreendam quais são seus objetivos. Dessa forma, o sistema de comunicação da empresa deve permitir que todos na organização saibam são seus objetivos e consigam visualizar qual a sua contribuição no cumprimento dos objetivos estratégicos, por isso é importante observar que essa linguagem deve ser clara e holística, caso contrário a informação não irá motivar o alcance dos objetivos, colocando em risco o sucesso da estratégia.

Na literatura, diversas ferramentas se propõem a avaliar o desempenho organizacional. Na pesquisa bibliográfica, realizada em periódicos internacionais, as ferramentas de avaliação de desempenho que mais se destacam são: *Analytic Hierarchy Process – AHP* (SAATY, T.L., 1988); *Intellectual Capital Sweden (IC – Rating)*; *Performance Measurement Matrix* (KEEGAN et al., 1989); *Performance Pyramid System* (LYNCH e CROSS 1991); *Result and Determinants Framework* (FITZGERALD et al., 1991; FITZGERALD e MOON, 1996); *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1992, 1996); *Integrated Performance Measurement System* (BITITCI et al., 1997); *Performance Prism* (NEELY et al., 2002); *Organizational Performance Measurement* (CHENNELL et al., 2000); *Integrated Performance Measurement for Small Firms* (LAITINEN, 1996, 2002).

Nos artigos publicados em periódicos nacionais, as ferramentas de avaliação de desempenho que mais se destacam são: *Economic Value Added - EVA* (STERN e STEWART, 1980); *Balanced Scorecard - BSC* (KAPLAN e NORTON, 1992, 1996); *Gestão Econômica - GECON* (CATELLI, 1999); *Objetivos, Variáveis para a Ação e Responsabilidades - OVAR* (MICHEL, 1998); *Análise Fundamentalista (Análise de Balanços)*; *Analytic Hierarchy Process – AHP* (SAATY, T.L., 1988); *Valor Presente Líquido – VPL*; *Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ* (Fundação Nacional da Qualidade); *Data Envelopment Analysis – DEA* (RHODES, 1978).

Apesar de apresentarem vantagens e conseguirem atender a alguns aspectos do novo contexto decisório, as ferramentas apresentam desvantagens em não conseguir atender adequadamente e simultaneamente alguns requisitos em relação à identificação, mensuração e integração dos critérios, bem como à geração de ações de aperfeiçoamento (IGARASHI, ENSSLIN, S. ENSSLIN, PALADINI, 2008).

A necessidade de dispor de sistemas de avaliação de desempenho que apoie na gestão das organizações não é uma realidade exclusiva das grandes empresas. Estudos indicam que os sistemas de Avaliação de Desempenho Organizacional desempenham um papel fundamental no apoio gerencial das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), possibilitando dessa forma seu crescimento sustentável (BIAZZO e BERNARDI, 2003; GARENGO *et al.*, 2005 *apud* GARENGO, BITITCI, 2007). Nesse contexto, as PMEs devem implementar modelos de gestão baseados em suas necessidades particulares, e não em modelos baseados nas chamadas “boas práticas” que têm sua origem principalmente de grandes organizações (JARVIS, CURRAN, KITCHING, LIGHTFOOT, 2000).

A necessidade de construir modelos de avaliação que atendam às particularidades da organização é de primordial importância para as pequenas e médias empresas, pois, segundo a literatura estudada, elas têm características e necessidades de sistemas de gestão que as diferenciam das grandes organizações (JARVIS, CURRAN, KITCHING, LIGHTFOOT, 2000).

A necessidade de discutir novos conceitos e de desenvolver novas ferramentas de avaliação de desempenho é fruto da profissionalização da gestão das empresas que tem exigido, cada vez mais, modelos de gestão que consigam produzir informações úteis e relevantes para apoiar a decisão. Esse processo foi e está sendo induzido por diversos motivos, entre eles: a conscientização dos clientes, que a cada dia exigem produtos e serviços com mais qualidade; a competitividade entre as empresas, pois hoje praticamente todas as organizações concorrem em um mercado global; os funcionários que conseguem enxergar o quanto são importantes para a organização; e, a comunidade em geral que tem exigido das instituições cuidados com o meio ambiente e com a responsabilidade social.

Todos esses aspectos produzem uma necessidade de considerar e gerenciar, simultaneamente, os recursos da organização, pois não são apenas os sócios ou os acionistas que cobram melhores desempenhos, outros agentes da sociedade têm manifestado interesse pela forma como

as organizações são administradas.

No contexto apresentado, este trabalho terá como tema a **Avaliação de Desempenho Organizacional: sob uma visão multicritério**, no sentido de desenvolver uma ferramenta de avaliação de desempenho que considere indicadores financeiros e não financeiros e que permita além de uma avaliação pontual do desempenho, a avaliação integrada dos indicadores para possibilitar uma avaliação global do desempenho econômico e financeiro da organização.

Vale salientar que este trabalho tem o intuito de contribuir com o tema de avaliação de desempenho econômico-financeiro, utilizando os indicadores tradicionais (financeiros) e, adicionalmente, incorporando os não financeiros. Nesse sentido, para dar conta da tarefa, selecionou-se a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Sendo assim, emerge a pergunta de pesquisa que orienta este trabalho: **Quais são os indicadores – financeiros e não financeiros – a serem considerados em uma ferramenta que pretenda avaliar holisticamente o desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Móveis S. A.?**

Para responder a essa questão de pesquisa, descreve-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos:

1.2 Objetivo Geral

Propor uma ferramenta de avaliação do desempenho econômico-financeiro para a empresa Marel Indústria de Móveis S.A., integrando indicadores financeiros e não financeiros por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar os indicadores - financeiros e não financeiros - que respondem pelo desempenho da empresa industrial e estruturá-los em termos de critérios de avaliação;
- Traçar o perfil de desempenho e proceder à avaliação global de desempenho da empresa;
- Demonstrar o processo de gerenciamento dos indicadores (especialmente para aqueles cujo desempenho for deficiente).

1.4 Instrumento de Intervenção

O instrumento de intervenção escolhido para esse trabalho é a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), que é considerada uma evolução da Pesquisa Operacional (LYRIO *et al.*, 2007). A pesquisa operacional se desenvolveu principalmente depois da Segunda Guerra Mundial e, com o sucesso que obteve nesse período, foi adequada ao ambiente organizacional, buscando desenvolver modelos quantitativos que chegassem a soluções ótimas para problemas empresariais. Diante das limitações da Pesquisa Operacional, pesquisadores se propuseram a desenvolver estudos incorporando as percepções do decisor na construção do modelo de avaliação (ENSSLIN, *et al.*, 2001) Assim surgiram duas correntes principais de pensamento multicritério: *Multicriteria Decision Making (MCDM)* e *Multicritéria Decision Aid (MCDA)*. (LYRIO, 2008).

A diferença principal entre as duas correntes é que a primeira busca a solução ótima por meio de modelos matemáticos, não considerando os indivíduos envolvidos no processo; e a segunda busca construir um modelo de avaliação considerando a percepção dos indivíduos envolvidos no processo, não buscando uma solução ótima, mas sim aquela que acredita ser a mais adequada, por isso denominada ferramenta de apoio à tomada de decisão (ENSSLIN, 2002).

O objetivo deste tópico é realizar uma breve explanação sobre o instrumento de intervenção, sendo que outras informações serão disponibilizadas nos procedimentos para a construção do modelo e nos resultados da pesquisa. Ressalta-se que trabalhos abrangentes sobre a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão podem ser consultados nas seguintes pesquisas: Ensslin, S. 2002; Ensslin, *et al.*, 2001; Dutra, 2003; Petry, 2005, entre outros trabalhos de teses e dissertações realizadas no Laboratório de Pesquisa em MCDA – LabMCDA da Universidade Federal de Santa Catarina.

Por fim, salientam-se algumas vantagens na utilização da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C): (i) possibilidade de abordar informações qualitativas e quantitativas; (ii) possibilidade de capturar e apresentar, de maneira explícita, os objetivos e valores dos decisores; (iii) possibilidade de permitir aos decisores refletir sobre seus objetivos, prioridades e preferências; e, (iv) possibilidade de desenvolver um conjunto de condições e meios para informar as decisões, em função do que o decisor achar mais adequado (DUTRA, 2003).

Em suma, a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão

Construtivista – MCDA-C permite a construção do conhecimento do contexto decisório e dos aspectos considerados relevantes pelo decisor na avaliação de desempenho organizacional.

1.5 Justificativa, Relevância e Delimitação da Pesquisa

O trabalho se justifica em quatro eixos: (i) contribuição ao tema avaliação de desempenho econômico-financeiro; (ii) contribuição à comunidade científica da área contábil, principalmente em relação à Contabilidade Gerencial e à Controladoria (iii) contribuição à comunidade científica de MCDA-C; e (iv) contribuição teórica.

No que diz respeito à contribuição ao tema avaliação de desempenho econômico-financeiro apresenta uma proposta de realizar um processo estruturado de avaliação de desempenho organizacional por meio de uma metodologia consolidada cientificamente. A proposta de pesquisa consiste em elaborar um modelo de avaliação de desempenho organizacional, que considere as variáveis financeiras e não financeiras, no intuito de poder auxiliar as organizações em identificar os elementos que respondem pelo desempenho econômico-financeiro, mensurá-los, integrá-los e, por fim, gerar ações de aperfeiçoamento dos aspectos considerados comprometedores.

A propósito, as pesquisas sobre avaliação de desempenho organizacional têm conseguido destaque em trabalhos acadêmicos e em aplicações práticas em organizações no mundo. Salientam-se a utilidade e a importância das ferramentas e dos modelos de avaliação de desempenho organizacional em diversos aspectos da gestão das empresas, tais como: melhoria do desempenho; assegurar a estratégia; sistema de apoio gerencial e dispositivo de controle (SINK e TUTTLE, 1993 *apud* Lima e Ponte, 2006).

Contudo, faz-se necessário justificar o porquê de novos estudos que tenham como objetivo elaborar novas ferramentas de avaliação de desempenho em uma área com muitas ferramentas que atendem a esse propósito. Primeiro como se salienta na contextualização, os modelos monocritérios não são mais suficientes para atender à demanda dos gestores por ferramentas de apoio à decisão. Por isso, fazem-se necessárias novas pesquisas que utilizem modelos multicritérios. Dessa forma, contribui-se com ferramentas deste porte para suprir a carência dos gestores.

Segundo, a pesquisa se diferencia por utilizar uma metodologia que busca por meio de um processo estruturado levar em consideração

as particularidades da organização. Adicionalmente, o diferencial da metodologia é a construção de conhecimento no decisor, possibilitando um entendimento maior do contexto decisório, identificação do problema, identificação do que é importante medir, organização do que será avaliado, mensuração dos indicadores, integração entre os indicadores financeiros e não financeiros, que possibilita a construção de um indicador global de desempenho e a geração de ações de aperfeiçoamento.

Terceiro, as metodologias de avaliação de desempenho empresarial estão em constante evolução e é importante observar a complementaridade entre os métodos com a finalidade de expandir a compreensão dos indicadores que influenciam na eficiência empresarial (SANTOS e CASA NOVA, 2005).

Quarto, com a inovação tecnológica, novos conceitos e modelos de avaliação de desempenho surgiram e estão surgindo, sendo capazes de adequar a organização ao ambiente competitivo (CROZATTI, 2002). Percebe-se que a pesquisa sobre avaliação de desempenho está em constante mutação. Dessa forma, a presente dissertação pretende contribuir com um modelo capaz de se adequar ao atual contexto decisório, e que sirva de base para futuras pesquisas sobre o tema.

E, por fim, complementar e avançar em pesquisas já realizadas sobre avaliação de desempenho organizacional publicadas em periódicos nacionais (COELHO, *et al.*, 2008). Embora se perceba a evolução nas publicações de pesquisas em periódicos nacionais, optou-se por realizar a pesquisa sobre avaliação de desempenho em periódicos internacionais no intuito de conhecer o que os demais pesquisadores entendem por avaliação de desempenho e qual é a análise das ferramentas pesquisadas em outros países (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2009)

Percebe-se que vários trabalhos estão sendo apresentados no intuito de fomentar a pesquisa sobre avaliação do desempenho econômico-financeiro, possibilitando um entendimento maior por parte dos pesquisadores e professores e, direta e indiretamente, influenciando na gestão das empresas. Entretanto, pesquisas adicionais são necessárias para melhorar o entendimento das variáveis que impactam na Avaliação de Desempenho Organizacional.

A contribuição do trabalho para a comunidade científica da Contabilidade é percebida no aspecto gerencial, principalmente em relação à Contabilidade Gerencial e à Controladoria. Essas duas áreas da Contabilidade buscam auxiliar a gestão das organizações com informações que possibilitem uma melhor tomada de decisão, e a

pesquisa que se pretende realizar consiste em desenvolver um modelo que auxilie os gestores nesse processo.

A Contabilidade Gerencial procura suprir de maneira válida e efetiva as necessidades de informações do administrador, haja vista que todo procedimento, técnica, ferramenta, informação ou relatório feito sob medida para que a administração da empresa tome decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na Contabilidade Gerencial (IUDÍCIBUS, 1998).

Percebe-se que a avaliação de desempenho está diretamente vinculada à Contabilidade Gerencial, principalmente com o enfoque dado à avaliação de desempenho econômico-financeiro, pois o objetivo desta pesquisa é desenvolver uma ferramenta sob medida para apoiar a organização na tomada de decisões em relação ao desempenho econômico-financeiro e propor ações de melhoria nos pontos considerados deficientes.

A Contabilidade muito tem contribuído com a gestão das empresas, e essa contribuição tem-se concretizado na geração de informações para o processo decisório (GASPARETTO, 2004). Quando se analisa a evolução da Contabilidade, percebe-se que, no decorrer do tempo, os objetivos foram mudando e adaptando-se às novas necessidades empresariais.

Uma das grandes contribuições da Contabilidade está na avaliação do desempenho econômico-financeiro, por meio dos indicadores que surgem da relação entre contas dos demonstrativos contábeis. Esses indicadores atenderam de forma adequada até certo momento histórico das organizações. A partir do momento que mudanças ocorreram no mercado, as empresas tiveram que profissionalizar a gestão e com isso, necessitou-se de outras informações que a Contabilidade não estava preparada para apresentar o suporte adequado. Nesse contexto, surgem diversas críticas quanto à validade da informação contábil para o processo decisório, principalmente no que diz respeito a não utilização de indicadores não financeiros e também de que não existia uma integração entre os indicadores.

A Contabilidade, quando percebeu que não conseguia atender de forma adequada às organizações com informações que fossem úteis para o processo decisório, iniciou um processo de adaptação com o intuito de apresentar novas abordagens que atendessem aos anseios das empresas no que diz respeito à Avaliação de Desempenho Organizacional, surgindo assim novas metodologias.

Na visão do autor desta dissertação, as metodologias aplicadas até o momento para avaliar o desempenho econômico-financeiro ainda não

atendem satisfatoriamente às necessidades dos gestores/decisores, principalmente por não conseguirem integrar indicadores financeiros e não financeiros em uma mesma metodologia, e por não possibilitar uma avaliação global de desempenho, por meio da percepção e da construção do conhecimento no decisor.

É nesse sentido que se pode salientar que este trabalho está inserido no contexto da Contabilidade, com foco na avaliação de desempenho econômico-financeiro. O conceito de mensuração e avaliação de desempenho está no cerne da atividade da Contabilidade ou da Controladoria. Segundo o autor, os diversos focos observados desse tema indicam que medir e avaliar o desempenho faz parte da missão dessa área de conhecimento (CROZATTI, 2002).

Em relação à contribuição à metodologia MCDA-C, o trabalho contribui com a aplicação de um estudo de caso com essa comunidade científica. Escolheu-se a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C, pois a abordagem leva em consideração múltiplos indicadores e também a percepção do decisor, ou seja, a metodologia MCDA-C se propõe a integrar os indicadores considerados tradicionais, sejam eles financeiros e não financeiros, e permite avaliar o desempenho global da organização por meio da integração dos indicadores.

Contribuindo com a justificativa de escolher a abordagem MCDA-C, faz-se necessário dizer que teorias organizacionais defendem que as organizações podem ser vistas e analisadas a partir de diferentes visões e perspectivas, e que se acredita que a maioria das questões complexas nas organizações não é analisada à luz de indicadores objetivos, e sim, mediante negociações e análises com base nos princípios e valores de cada decisor (SCHNORRENBARGER, 2005). Nesse sentido, percebe-se a necessidade de desenvolver um modelo/ferramenta que atenda às particularidades da organização e que se recuse a utilizar indicadores de desempenho universais, ou seja, indicadores que são desenvolvidos com a finalidade de uso comum.

A metodologia tem uma base científica sólida, com trabalhos aplicados em diversas outras áreas, sempre com foco na avaliação de desempenho. Para ilustrar essas aplicações, apresentam-se, na sequência, alguns trabalhos realizados por: Lacerda, Ensslin, Ensslin, S. (2009); Lyrio, Dutra, Ensslin S. Ensslin (2007); Borgert (1999); Brandalise (2004); Lima (2003); Longaray (2004); Giffhorn (2007); Igarashi (2007); Moreira (2003); Ferreira (2004); Neto (2005); Anunciação (2003); Ensslin, S. (2002); Dutra (2003); Petry (2005).

Dessa forma, pretende-se que o trabalho consiga contribuir

significativamente com a avaliação de desempenho econômico-financeiro. Entretanto não se pretende deixar de utilizar a Contabilidade como fonte de informações.

E, por fim, o estudo proporciona uma revisão teórica sobre o tema avaliação de desempenho organizacional e realiza uma análise crítica da literatura. A revisão da literatura ocorre por meio de um processo estruturado em periódicos nacionais e internacionais, e a análise crítica dos achados é realizada por meio da análise de conteúdo (RICHARDSON, 2008). Desse modo, o estudo também possibilita uma contribuição teórica.

Em função da contribuição teórica e prática, o trabalho se torna relevante, pois pretende contribuir com a avaliação de desempenho econômico-financeiro com o uso de uma ferramenta que permita uma visão diferenciada em relação às ferramentas encontradas na literatura. A ferramenta utilizada nesta dissertação permite levar em consideração as particularidades da organização e, com isso, desenvolve um processo estruturado para avaliar o desempenho econômico-financeiro.

E por fim, cabe salientar que a pesquisa será realizada em uma indústria do setor moveleiro, onde o modelo de avaliação de desempenho organizacional será construído para a empresa objeto de estudo por meio da percepção dos gestores da área administrativa e financeira.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho constitui-se de cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução, onde se busca abordar (i) contextualização sobre o tema de pesquisa e a definição do problema de pesquisa; (ii) objetivo geral; (iii) objetivos específicos; (iv) o instrumento de intervenção; (v) a justificativa, relevância e delimitação da pesquisa. No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura sobre Avaliação de Desempenho Organizacional, onde se busca apresentar: (i) um panorama geral sobre a avaliação de desempenho; (ii) os principais conceitos sobre o tema e a afiliação teórica de avaliação de desempenho organizacional; (iii) os elementos da avaliação de desempenho; (iv) as características dos indicadores de desempenho; (v) análise das principais ferramentas de avaliação encontradas na literatura; (vi) análise dos estudos de casos realizados nas pesquisadas; (vi) e as características da avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas. No terceiro capítulo, busca-se apresentar a

metodologia da pesquisa, onde se aborda: (i) breve discussão sobre visão do conhecimento e paradigma científico; (ii) enquadramento metodológico; (iii) procedimentos para revisão da literatura; e, (iv) procedimentos para construção do modelo. No quarto capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa e o cotejamento entre o resultado da pesquisa e os principais achados da revisão da literatura, e, no decorrer do texto, o modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro é exposto. No quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais. Por fim, elencam-se as referências utilizadas na pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O conteúdo da revisão da literatura apresentada neste trabalho é resultado de pesquisa bibliográfica realizada em periódicos nacionais e internacionais. Os procedimentos adotados para se chegar aos artigos utilizados estão colocados nos procedimentos para revisão da literatura na metodologia de pesquisa.

Os artigos selecionados que serviram de base para a construção da revisão da literatura passaram por uma análise de conteúdo (RICHARDSON, 2008), onde se buscou as seguintes informações: (i) autor/ano; (ii) título do artigo; (iii) elementos e características da avaliação de desempenho; (iv) definição de avaliação de desempenho; (v) afiliação teórica de avaliação de desempenho; (vi) análise do conceito encontrado em relação à afiliação teórica adotada neste trabalho; (vii) ferramenta utilizada; (viii) objetivo/propósito da ferramenta; (ix) análise das ferramentas utilizadas em relação à afiliação teórica adotada nesse trabalho; (x) identificação da ferramenta como monocritério ou multicritério; (xi) síntese do processo de avaliação de desempenho desenvolvido pela ferramenta; (xii) aspectos avaliados pela ferramenta; (xiii) os estudos de casos realizados nas pesquisas; (xiv) eixos teóricos que informam as pesquisas; (xv) análise crítica dos autores quanto ao referencial teórico; e, (xvi) análise crítica das ferramentas utilizadas nos artigos em relação à ferramenta utilizada neste trabalho.

Dessa forma, e como resultado da análise de conteúdo, a revisão da literatura discutiu aspectos relacionados a: (i) conceitos de avaliação de desempenho organizacional, principalmente no sentido de afiliar-se a um conceito de avaliação de desempenho e de realizar uma análise crítica dos conceitos encontrados na literatura; (ii) elementos da avaliação de desempenho organizacional; (iii) características dos indicadores de desempenho; (iv) cotejamento entre os elementos da avaliação de desempenho em relação à afiliação teórica adotada; (v) análise das ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura; (vi) análise dos estudos de casos realizados nas pesquisas consultadas; e, (vii) avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas.

Cabe esclarecer que, durante o processo de busca das referências bibliográficas, realizaram-se diversas pesquisas-piloto. Seguem, no Quadro 1, os artigos publicados que serviram de base para a construção da revisão da literatura:

Título	Autores	Onde
Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C)	(BORTOLUZZI, LYRIO e ENSSLIN, 2008)	Congresso Brasileiro de Custos
Proposta de um modelo de avaliação de desempenho para apoiar decisões de investimentos em empresas da Bovespa: a perspectiva da MCDA-C	(BORTOLUZZI, ENSSLIN, ENSSLIN e LYRIO, 2008)	Congresso de Controladoria e Finanças UFSC
Investigação na produção científica das principais ferramentas gerenciais sob a perspectiva da avaliação de desempenho organizacional	(COELHO, COELHO, NASCIMENTO, BORTOLUZZI e ENSSLIN, 2008)	Congresso Brasileiro de Custos
Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: Investigação em uma Empresa de Porte Médio do Ramo Moveleiro	(BORTOLUZZI, ENSSLIN, VICENTE e ENSSLIN, 2009)	3Es ANPAD
A contribuição da metodologia multicritério de apoio à decisão (MCDA-C) na avaliação de desempenho econômico-financeiro	(BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2009)	Congresso Brasileiro de Custos
Mapeamento dos Indicadores de Desempenho Organizacional em Pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no período de 2000 a 2008.	(NASCIMENTO, BORTOLUZZI e DUTRA, 2009)	EnANPAD
Proposta de um modelo multicritério de avaliação de desempenho econômico-financeiro para apoiar decisões de investimentos em empresas de capital aberto	(BORTOLUZZI, ENSSLIN, LYRIO e ENSSLIN, 2009)	Periódico: CAP – Accounting and Management

Quadro 1: Artigos publicados pelo autor que serviram de base para a revisão da literatura

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em resumo, foram seis trabalhos publicados em congressos nacionais e um trabalho publicado em periódico nacional, no período da realização do Mestrado. Cabe ressaltar que a publicação e apresentação desses artigos, principalmente em congressos, possibilitaram o amadurecimento da proposta de pesquisa e a definição do objetivo e problema de pesquisa.

2.1 Panorama sobre Avaliação de Desempenho Organizacional

Essa seção tem por objetivo apresentar um panorama geral sobre o tema Avaliação de Desempenho Organizacional. Nesse contexto, a base de dados e informações apresentados tem sua origem no artigo publicado no Congresso Brasileiro de Custos, intitulado Investigação na produção científica das principais ferramentas gerenciais sob a perspectiva da avaliação de desempenho organizacional (COELHO, COELHO, NASCIMENTO, BORTOLUZZI e ENSSLIN, 2008).

Esta pesquisa teve como objetivo quantificar e analisar o conteúdo dos artigos científicos, segundo as ferramentas gerenciais – propostas e/ou aplicadas, que abordam Avaliação do Desempenho Organizacional, publicados em periódicos nacionais A, B e C da lista Qualis/CAPES do triênio 2007/2009, da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, compreendendo o período analisado de 2000 a 2007. Embora a pesquisa tenha compreendido o período de 2000 a 2007, os dados e informações que serão apresentados na sequência compreendem o período de 2000 a 2008, pois os autores atualizaram a pesquisa, sendo que esta se encontra em processo de avaliação para publicação. Entretanto, cabe ressaltar que não se utilizou a nova classificação por estrato Qualis/CAPES, pois a pesquisa foi realizada antes dessa nova classificação.

Os procedimentos utilizados para se chegar aos artigos analisados encontram-se nos procedimentos para revisão da literatura. Em resumo, foram analisados 265 artigos no período de 2000 a 2008. Na Tabela 1, apresentar-se um recorte dos principais periódicos que publicaram artigos com o tema Avaliação de Desempenho Organizacional no período em análise:

Ressalta-se que, dos 265 artigos selecionados, 139 artigos (52%) estão concentrados nesses periódicos, sendo a Revista Produção On-line o periódico que mais publicou artigos científicos sobre Avaliação de Desempenho Organizacional, seguida pelos periódicos Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Caderno de Pesquisa em

Administração (REGE-USP), ambos com 15 artigos.

Tabela 1: Principais periódicos que publicam Avaliação de Desempenho Organizacional.

Seq.	Primeiros periódicos que compõem a amostra	Nº de Artigos	Qualis/Capes
1	Revista Produção on-line	27	B
2	RAC – Revista de Administração Contemporânea	15	A
3	Caderno de Pesquisa em Administração/REGE-USP	15	B
4	Revista Contabilidade e Finanças – USP	11	A
5	Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	11	A
6	Gestão & Produção	11	A
7	RAE – Eletrônica	10	A
8	Psicologia: Reflexão e Crítica	9	A
9	Caderno de Administração Rural	8	B
10	Revista de Negócios	8	B
11	Contrapontos	7	C
12	Gestão.org – Revista Eletrônica Gestão Organizacional	7	B

Fonte: Coelho, Coelho, Nascimento, Bortoluzzi e Ensslin (2008).

Essa informação de quais periódicos mais publicam sobre o tema parece oportuna para os pesquisadores da área, pois, com a quantidade de publicações acadêmicas e os diversos meios de comunicação (nacional e internacional), é válido o conhecimento de quais periódicos estão possibilitando maior destaque ao tema avaliação de desempenho organizacional. Adicionalmente, essa informação pode levar o pesquisador a concentrar as suas publicações nesses periódicos, pois o entendimento é que esses periódicos concentram uma parte significativa de suas publicações ao tema avaliação de desempenho organizacional, ou pelo menos, em maior quantidade que os demais periódicos nacionais.

Adicionalmente aos periódicos que mais publicam sobre o tema, o estudo bibliométrico realizado aponta um total de 556 diferentes autores que publicaram pesquisas inerentes à Avaliação de Desempenho Organizacional, sendo que 19 autores representam aproximadamente 26% das publicações. Dessa forma, parece ser importante para os

estudantes e pesquisadores da área a informação dos autores mais prolíficos. Sendo assim, seguem, na Quadro 2, os nomes dos autores mais prolíficos da área de Avaliação de Desempenho Organizacional:

<i>Ranking</i>	Autores	Nº Artigos	Instituição	Departamento de origem
1º	Edna Maria Marturano	6	USP/RP	Psicologia Médica
2º	Adiel Teixeira de Almeida	5	UFPE	Engenharia de Produção
2º	João Carlos C. B. S. de Mell	5	UFF	Engenharia de Produção
2º	Sandra Rolim Ensslin	5	UFSC	Ciências Contábeis
3º	Acácia Aparecida A. dos Santos	4	Universidade de São Francisco	Psicologia
3º	Aldo Leonardo Cunha Callado	4	UFPB	Ciências Contábeis
3º	Antônio André Cunha Callado	4	UFRPE	Ciências Contábeis
3º	Gardênia Abbad	4	UnB	Psicologia
4º	Adriana Barbosa Santos	3	UNESP	Ciências da Computação
4º	Alessandra V. Gallon	3	UFSC	Ciências Contábeis
4º	Eliane Gonçalves Gomes	3	UFRJ	Engenharia de Produção
4º	Jairo E. Borges-Andrade	3	UnB	Psicologia
4º	Leonardo Ensslin	3	UFSC	Engenharia de Produção
4º	Luiz Flávio Autran M. Gomes	3	Faculdades Ibmecc	Engenharia de Produção
4º	Marcelo José Braga	3	Univ. Fed. Viçosa	Economia Rural
4º	Marcelo Milano Falcão Vieira	3	FGV/RJ	Administração
4º	Marco Aurélio M. Ferreira	3	Univ. Fed. Viçosa	Administração
4º	Maria Beatriz M. Linhares	3	USP/RP	Psicologia

Quadro 2: Autores mais prolíficos, instituições e departamentos de origem do tema ADO.

Fonte: Coelho, Coelho, Nascimento, Bortoluzzi e Ensslin (2008).

O autor mais prolífico identificado no estudo é Edna Maria Marturano da Universidade de São Paulo/Ribeirão Preto, seguido por

Adiel Teixeira de Almeida da Universidade Federal de Pernambuco, João Carlos C. B. S. de Melo da Universidade Federal Fluminense e Sandra Rolim Ensslin da Universidade Federal de Santa Catarina. Em se tratando de instituição, infere-se que a Universidade Federal de Santa Catarina tem maior representatividade dentre os autores mais prolíficos. No que tange ao departamento de origem, verifica-se o destaque para a Engenharia de Produção das instituições de ensino superior.

Além dessas informações, o estudo possuía o objetivo de identificar as principais ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional. Torna-se relevante deixar claro que as ferramentas gerenciais, apresentadas na Tabela 2, se referem aos 265 artigos analisados. Entretanto as ferramentas analisadas na seção 2.5 se referem aos 42 artigos selecionados para análise em profundidade. Dessa forma, verifica-se que as 11 ferramentas gerenciais mais utilizadas nos 265 trabalhos são:

Tabela 2: Ferramentas gerenciais mais utilizadas na análise dos 265 artigos

Ferramentas Gerenciais	N° de Publicações			
	NA	NB	NC	Total
<i>Data Envelopment Analysis (DEA)</i>	7	9	2	18
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	5	11	1	17
Análise Fundamentalista (AF)	1	4	1	6
Teste Desempenho Escolar (TDE)	6			6
<i>Economic Value Added (EVA[®])</i>	1	3		4
Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	2	1		3
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA-C)	1	1		2
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE)</i>	1	1		2
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI (ELECTRE TRI)</i>	2			2
Fluxo de Caixa Descontado (FCD)	1	1		2
Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)	1		1	2
Total	28	31	5	64

Fonte: Coelho, Coelho, Nascimento, Bortoluzzi e Ensslin (2008).

É importante ressaltar que existem casos em que, no mesmo artigo, é usada mais de uma ferramenta. Dos 265 artigos, 28 não apresentavam nenhuma ferramenta, e foram distribuídos 15 artigos no periódico A, 6 artigos no periódico B, e 7 artigos no periódico C,

respectivamente. Outro dado importante a ser destacado é que 19 artigos foram ferramentas desenvolvidas pelos autores, sendo 21 artigos no periódico A, 9 artigos no periódico B, e 2 artigos no periódico C, respectivamente.

Além de identificar as principais ferramentas que abordam avaliação de desempenho organizacional, o estudo buscou identificar se a característica apresentada pela ferramenta era monocritério, ou seja, usava apenas um indicador para avaliação de desempenho, ou era multicritério, ou seja, usava mais que um indicador para avaliar o desempenho organizacional. O resultado desse levantamento é que 69% dos artigos publicados utilizam uma abordagem multicritério, e 31% usam uma abordagem monocritério.

Percebe-se que é representativo o uso de abordagens multicritérios, confirmando a evolução percebida por Schnorrenberger (2005) que, desde o início do século XX até meados de 1970, os instrumentos de gestão das empresas estavam alicerçados em modelos monocritérios em que as decisões eram tomadas considerando apenas um indicador. Essa evolução é percebida quando grande parte das ferramentas de avaliação de desempenho são multicritério, conforme a Tabela 3.

Tabela 3: Classificação das ferramentas gerenciais em multicritério ou monocritério

Ferramentas gerenciais	Abordagem	N° de Publicações Total
<i>Data Envelopment Analysis (DEA)</i>	Multicritério	18
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Multicritério	17
Análise Fundamentalista (AF)	Monocritério	6
Teste Desempenho Escolar (TDE)	Monocritério	6
<i>Economic Value Added (EVA®)</i>	Monocritério	4
Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	Multicritério	3
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA-C)	Multicritério	2
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE)</i>	Monocritério	2
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité TRI (ELECTRE TRI)</i>	Multicritério	2
Fluxo de Caixa Descontado (FCD)	Monocritério	2
Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)	Multicritério	2
Total		64

Fonte: Coelho, Coelho, Nascimento, Bortoluzzi e Ensslin (2008).

Mesmo sendo em menor quantidade, como foram vistas na Tabela 4, as abordagens monocritérios, que representam 31%, ainda são bastante usadas para avaliação de desempenho organizacional. Isso pode levar à conclusão de que muitos modelos são incompletos para avaliar o desempenho que pretende realizar.

Adicionalmente, cabe destacar uma última informação da pesquisa, mas não menos relevante, de que a maioria dos artigos analisados na pesquisa não apresenta conceito de avaliação de desempenho. Na pesquisa, buscou-se levantar quais artigos traziam explicitamente o conceito de avaliação de desempenho por meio de uma definição própria ou pela afiliação teórica a algum conceito já consolidado na literatura. A pesquisa demonstrou que 78% dos artigos não traziam de forma explícita o conceito de avaliação de desempenho organizacional e também não se afiliavam a nenhum conceito consolidado na literatura, sendo que apenas 22% dos artigos traziam o conceito ou afiliavam-se a um conceito da literatura. O Gráfico 1 deixa mais claro o resultado dessa pesquisa:

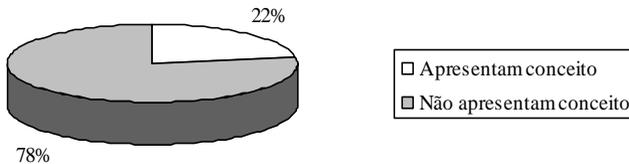


Gráfico 1 – Artigos que apresentam ou não conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional.

Fonte: Coelho, Coelho, Nascimento, Bortoluzzi e Ensslin (2008).

Essa informação é relevante no sentido de que o conceito de Avaliação de Desempenho Organizacional não está consolidado na literatura, conforme será visto na sequência. Essa informação de que não há o conceito de avaliação de desempenho explicitado nas pesquisas sobre o tema pode identificar pouco amadurecimento da área de pesquisa. Não foi possível, no estudo, identificar as razões para esse pouco amadurecimento das pesquisas em avaliação de desempenho, e também não está se procurando concluir que deva existir esse

amadurecimento. Entretanto, acredita-se que, como não existe esse consenso entre os pesquisadores sobre o que é avaliação de desempenho organizacional, é importante que o autor deixe claro o conceito de avaliação de desempenho e que será este o conceito para fins do estudo.

Após esse breve panorama da pesquisa em Avaliação de Desempenho Organizacional no Brasil, e considerando-se o contexto apresentado até o momento, principalmente no que diz respeito a deixar explícito o conceito de avaliação de desempenho organizacional, a próxima seção pretende deixar clara as escolhas do pesquisador no que diz respeito à afiliação teórica sobre o conceito de Avaliação de Desempenho Organizacional.

2.1 Conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional

Nesta subseção, apresenta-se a afiliação teórica de avaliação de desempenho adotada pelo autor e, na sequência, apresentam-se os diversos conceitos de avaliação de desempenho organizacional encontrados na literatura que são analisados à luz da afiliação teórica adotada.

2.1.1 Afiliação Teórica de Avaliação de Desempenho Organizacional

A necessidade de realizar uma afiliação teórica de avaliação de desempenho organizacional surge no momento em que se identifica que a maioria dos artigos publicados em periódicos nacionais não traz um conceito explícito de avaliação de desempenho. Como se verificou na seção anterior, dos artigos publicados em periódicos nacionais, no período de 2000 a 2008, na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, classificados pela CAPES/QUALIS com conceitos A, B e C, apenas 22% dessas publicações trazem conceito de Avaliação de Desempenho Organizacional (COELHO, COELHO, NASCIMENTO, BORTOLUZZI e ENSSLIN, 2008).

Argumenta-se que conceituar Avaliação de Desempenho Organizacional é fundamental em trabalhos que tratem sobre o tema, pois, como veremos na sequência, não existe um consenso em relação ao conceito de avaliação de desempenho organizacional.

Nesse contexto, cumpre esclarecer a afiliação teórica deste trabalho no que tange ao conceito de Avaliação de Desempenho Organizacional: Avaliação de Desempenho Organizacional é o processo

de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos, de um determinado contexto, julgados relevantes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos da organização (ENSSLIN e ENSSLIN.S, 2009). Para efeito desta dissertação o conceito de avaliação de desempenho se restringe a contextos organizacionais, ou seja, de pessoas envolvidas no alcance de objetivos usualmente mal ou não estabelecidos (ENSSLIN *et al.*, 2008).

Com o objetivo de detalhar o conceito de avaliação de desempenho organizacional, apresenta-se o conceito formulado por Igarashi, Ensslin, S., Ensslin, Paladini (2008, p. 119). Segundo a ótica desses pesquisadores, uma avaliação válida e legítima deve investigar:

- (i) o que vai ser avaliado – ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual esta identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos;
- (ii) como proceder à avaliação – ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado;
- (iii) como conduzir ao gerenciamento interno – com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento – promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

Os dois conceitos apresentados de Avaliação de Desempenho Organizacional estão em sinergia, ou seja, são oriundos da mesma corrente de pensamento; entretanto, o primeiro é um conceito sintético, e o segundo busca detalhar os passos que devem ser seguidos para realizar a Avaliação de Desempenho Organizacional.

Destaca-se que a análise crítica dos conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional encontrada na literatura, e o cotejamento entre elementos da avaliação de desempenho e a afiliação teórica será realizada por meio da utilização dos conceitos apresentados nesta seção.

2.1.2 Conceitos de Avaliação de Desempenho Encontrados na Literatura

Neste tópico, discutiu-se os diferentes conceitos ou entendimentos de Avaliação de Desempenho Organizacional apresentados nas pesquisas consultadas.

No Quadro 3, apresentam-se os conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional encontrados na literatura e a análise crítica desses conceitos à luz da afiliação teórica adotada pelo autor deste trabalho.

Conceito encontrado na literatura	Análise Crítica
Para Muccillo Netto (1993), Farias (1998) e Catelli et al. (1999), avaliar desempenho significa avaliar ou mensurar a contribuição, ou o resultado, proporcionada à empresa por seus respectivos centros de responsabilidade. Por outro lado, avaliar resultado significa avaliar ou mensurar a contribuição dos diferentes produtos operados na empresa para formação de seu resultado global.	O conceito não permite identificar os critérios para avaliar o desempenho, pois parte de critérios previamente estipulados (informações econômico-financeiras). A mensuração é realizada ordinalmente e não cardinalmente, pois não trabalha com indicadores de desempenho e sim com o resultado econômico de cada área. Integra as diversas áreas da empresa para a formação do resultado global, mas não integra diversos indicadores de desempenho. O conceito não apresenta um processo estruturado de gerenciamento das informações disponibilizadas. O conceito parece se adequar a modelos monocritérios.
O quadro completo de desempenho teria três componentes principais: (a) diagnósticos estratégicos; (b) levantamento dos objetivos/metras, estratégias e projetos atualmente em curso; e, finalmente, (c) análise de desempenho propriamente dito (MARTIN, 2002).	O ponto forte do conceito é a identificação dos critérios por meio do diagnóstico estratégico dos pontos críticos de sucesso. O ponto fraco é a forma genérica que trata da mensuração de desempenho, integração dos critérios e gerenciamento das ações de melhoria.
Para Carpinetti (2000) a medição de desempenho pode ser entendida como o processo de quantificar ou qualificar o desempenho de um produto ou processo de uma organização.	No conceito não fica claro como os critérios de desempenho são identificados. Apresenta que os critérios devem ser mensurados, quando afirma que o processo deve ser quantificado ou qualificado, mas não

Conceito encontrado na literatura	Análise Crítica
	apresenta a forma com será formatado a escala. (ordinal ou cardinal). Não apresenta a necessidade de integração dos critérios e não aponta como deve acontecer o processo de gerenciamento das ações de melhoria.
A análise e a mensuração de desempenho podem ser definidas literalmente como o processo de se quantificar uma ação, no qual mensuração é o processo de quantificação e a ação é aquilo que provoca o desempenho, afirma Neely (1995).	O conceito é genérico no que diz respeito a: identificação, mensuração, integração dos critérios e em relação ao processo de gerenciamento das ações de melhoria. Ou seja, não apresenta como devem ser identificados os critérios, apresenta que os critérios devem ser mensurados, mas não diz como, não cita a necessidade de integração dos critérios e não apresenta como deve acontecer o processo de gerenciamento das ações de melhoria.
Para Assaf Neto (2003), a análise das demonstrações financeiras visa basicamente uma avaliação do desempenho da empresa, notadamente como forma de identificar os resultados (consequências) retrospectivos e prospectivos das diversas decisões financeiras tomadas.	O conceito apresenta a análise das demonstrações contábeis como forma de avaliar o desempenho organizacional. O conceito tem foco na avaliação monocritério e no uso de apenas informações financeiras para apoiar o processo de tomada de decisão.
Avaliar consiste em atribuir valor àquilo que uma organização considera relevante, face a seus objetivos estratégicos, caracterizando em que nível de desempenho ela própria se encontra, com vistas à promoção de ações de melhoria. Em outras palavras, trata-se do processo de (i) identificação dos aspectos considerados importantes num contexto organizacional; (ii) avaliação desses aspectos; (iii) visualização do desempenho organizacional, e (iv) promoção	O conceito está alinhado a afiliação teórica adotada neste artigo. O conceito apresenta como deve-se identificar, mensurar e integrar os critérios e apresenta a necessidade de um processo estruturado de gerenciamento das ações de melhoria.

Conceito encontrado na literatura	Análise Crítica
simultânea de ações de aperfeiçoamento (DUTRA, 2005).	
Conjunto de técnicas adotadas para apurar a eficiência e eficácia das atividades organizacionais (JABBOUR e FONSECA, 2005).	O conceito é genérico e não apresenta as etapas da avaliação de desempenho organizacional. Ou seja, pelo conceito não é possível afirmar a necessidade de identificar, mensurar e integrar os critérios e também não cita a necessidade do processo de gerenciamento das ações de melhoria.
Avaliação de Desempenho é um processo estruturado de análise de informações contábeis e financeiras que permite sem e envolvimento humano analisar o desempenho das organizações (SANTOS e CASANOVA, 2005).	O conceito apresentado se encaixa para modelos monocritérios, ou seja, que se utiliza de um único indicador para avaliar o desempenho organizacional. Desta forma, o conceito não apresenta a necessidade de identificar os critérios, mensurar cardinalmente, mas sim apenas ordinalmente, não apresenta a necessidade de integração dos critérios e não apresenta a necessidade de gerenciamento das ações de melhoria. O conceito também não aceita a subjetividade no desenvolvimento do modelo.
Para Sink e Tuttle (1993), a medição é o processo pelo qual se decide medir e fazer a coleta, acompanhamento e análise dos dados. Seu principal objetivo é melhorar a performance da organização. Medir para melhorar o desempenho empresarial é responder para a equipe gerencial por que a organização consegue obter tal performance e possibilitar a todos uma reflexão sobre como e onde melhorar.	O conceito não apresenta como deve acontecer a identificação dos critérios; não apresenta como deve acontecer a mensuração; não apresenta a necessidade de integração dos critérios para se ter uma avaliação global e não apresenta como deve acontecer o gerenciamento das ações de melhoria.
Hendriksen e Van Breda (1999) enfatizam que a mensuração do desempenho pode ser feita sob a ótica de valores monetários, normalmente utilizando dados	Não permite identificar os critérios, parte de indicadores previamente estipulados sem considerar as particularidades das empresas. A mensuração dos indicadores é ordinal.

Conceito encontrado na literatura	Análise Crítica
contábil-financeiros, e/ou sob a ótica de informações não-monetárias. A conjugação de informações de ambas as naturezas pode levar o sistema de avaliação do desempenho a uma condição diferenciada no que diz respeito a certas predições para subsidiar o processo decisório.	Não apresenta a necessidade de integração dos diversos indicadores. Não apresenta como deve ser realizado o processo de gerenciamento das ações de melhoria.
Segundo Kennerly e Neely (2000), um sistema de medição de desempenho eficaz possui necessariamente as seguintes partes: “1 - métricas individuais que quantificam e eficiência e eficácia das ações; 2 - um conjunto de medidas que permita o acesso ao desempenho da organização como um todo; e 3 - uma estrutura que suporte e habilite a aquisição, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados”.	O conceito diz que um sistema de AD deve possuir métricas individuais, mas não esclarece como as métricas são identificadas. O conceito apresenta que as métricas devem ser quantificáveis, mas não diz como deve ocorrer. Não apresenta a necessidade de integração dos indicadores. A última etapa do conceito apresenta a necessidade de utilização das informações para gerar ações de melhoria.
O modelo de avaliação de desempenho deve sistematizar uma estrutura e linguagem para comunicar a estratégia da empresa, utilizar indicadores para informar os colaboradores sobre os vetores do sucesso atual e futuro, além de englobar iniciativas que ajudam a reduzir o diferencial entre o desempenho atual e o desejado (SCHNEIDER e MORETTO NETO, 2006).	O conceito é genérico e não apresenta como devem ser selecionados os indicadores de desempenho. Não apresenta como devem ser mensurados e não apresenta a necessidade de integração dos indicadores. Em relação ao processo de gerenciamento apenas cita que deve ajudar a reduzir o diferencial entre o desempenho atual e desejado, portanto não apresenta a necessidade de um gerenciamento mais estruturado.
Avaliação de desempenho consiste em identificar indicadores de desempenho em quatro perspectivas diferentes (financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) para que o gerenciamento desses indicadores melhore a performance organizacional (KAPLAN e	Apresenta o processo de identificação dos indicadores, mas restringe a utilização em quadro dimensões previamente estipuladas. Não comenta como deve acontecer a mensuração. Não apresenta a necessidade de integração dos critérios. Apresenta que deve existir um processo de gerenciamento por meio da análise dos

Conceito encontrado na literatura	Análise Crítica
NORTON, 1992).	indicadores.
Para Daft e Marcic (2004, p. 10), avaliar o desempenho seria simplesmente a capacidade da organização de atingir seus objetivos usando recursos de um modo eficiente e eficaz.	Conceito genérico que não apresenta como devem ser selecionados os indicadores. Não apresenta como deve ser a mensuração e não cita a necessidade de integração dos critérios. Não apresenta a necessidade de gerenciar as ações de melhoria.
Kardec et al. (2002), define avaliação de desempenho como sendo guias que nos permitem medir a eficácia das ações tomadas, bem como medir os desvios entre o programado e o realizado.	O conceito não apresenta como devem ser selecionados os indicadores. Não apresenta como devem ser mensurados. Não cita a necessidade de integração dos indicadores. Em relação ao processo de gerenciamento cita a necessidade de medir os desvios entre o programado e o realizado.

Quadro 3: Análise crítica dos conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

A avaliação de desempenho organizacional há bastante tempo é difundida na literatura e no meio empresarial, entretanto a constatação de amadurecimento dessa área de pesquisa parece pequena quando se analisam os diferentes conceitos sobre o tema encontrados na literatura. Além do fato de não haver um consenso sobre a definição de avaliação de desempenho organizacional, muitos artigos publicados em periódicos nacionais e/ou internacionais não definem avaliação de desempenho e também não trazem a afiliação teórica que estão adotando. Outra crítica que pode ser feita aos conceitos encontrados é a generalização, os conceitos encontrados são genéricos e não permitem identificar as etapas do processo de avaliação, ou seja, não apresentam como se devem identificar os critérios a serem avaliados, como proceder à avaliação e como realizar o processo de gerenciamento de melhorias.

2.2 Elementos da Avaliação de Desempenho Organizacional

A literatura apresenta diversos elementos que devem ser considerados pelos sistemas de Avaliação de Desempenho Organizacional. O entendimento de que elementos devem ser considerados em um sistema de avaliação de desempenho

organizacional possibilita identificar quais ferramentas de avaliação de desempenho conseguem atender ao maior número desses elementos.

Nesse sentido, buscou-se, por meio da análise de conteúdo (RICHARDSON, 2008), nos artigos selecionados para este estudo, identificar os elementos de Avaliação de Desempenho Organizacional. Argumenta-se que os elementos apresentados na sequência deste trabalho conseguem condensar o entendimento dos principais autores que pesquisam e estudam avaliação de desempenho organizacional. O argumento parece válido, pois os artigos foram selecionados por meio de um processo estruturado de busca, e principalmente porque foram selecionados os artigos que estavam mais alinhados com o tema ADO. Acredita-se que essa é uma importante contribuição do trabalho, pois não se encontrou trabalho acadêmico que apresente de forma condensada os principais elementos que devem ser considerados em um sistema de avaliação de desempenho organizacional, na visão de diversos pesquisadores.

Nesse contexto, buscam-se elencar os elementos que deveriam compor um sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional. Com o objetivo de comparar os elementos encontrados em periódicos nacionais em relação aos elementos encontrados em periódicos internacionais, apresentou-se o resultado da análise de conteúdo em quadros separados. Dessa forma, o Quadro 4 apresenta os elementos de Avaliação de Desempenho Organizacional encontrados nos artigos publicados em periódicos internacionais:

Percebe-se no Quadro 4 que um sistema de avaliação de desempenho organizacional, deve considerar elementos e características, tais como: missão, visão, cultura e estratégia organizacional, objetivos de longo prazo e curto prazo e comunicação (*feedback*) (KAPLAN e NORTON, 2000; YEO, 2003; TUOMELA, 2005; JACOBSEN, HOFMAN-BANG e NORDBY, 2005; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; MERCHANT, 2006; CHENHALL e LANGFIELD-SMITH, 2007; SKRINJAR, BOSILJ-VUKSIC e INDIHAR-STEMBERGER, 2008; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008).

Salienta-se a preocupação com os aspectos considerados estratégicos, que são diretrizes demandadas pela alta administração, com os aspectos considerados operacionais, que fazem parte do dia a dia dos colaboradores das organizações. Essa ligação entre o que é estratégico com o que é operacional parece ser fundamental em um sistema de ADO. Possibilitar ao gestor uma clara linha de visão, que torne possível alinhar os objetivos individuais com os objetivos globais da organização, parece ser o dilema a ser resolvido (KAPLAN e NORTON,

2000; YEO, 2003; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008).

Elementos	Autor(es)
Alinhamento estratégico (relação causa-e-efeito)	Kaplan e Norton, 2000; Yeo, 2003; Garengo, Biazzo e Bititci, 2005; Punniyamoorthy e Murali, 2008
Linguagem clara e holística dos objetivos	Kaplan e Norton, 2000; Garengo, Biazzo e Bititci, 2005
Consideração de todos os processos e níveis organizacionais	Yeo, 2003
Visão estratégica da organização (perspectiva futura)	Kaplan e Norton, 2000; Tuomela, 2005; Jacobsen, Hofman-bang e Nordby, 2005; Garengo, Biazzo e Bititci, 2005; Punniyamoorthy e Murali, 2008; Han e Han, 2004
Sistema de <i>feedback</i> (comunicação)	Tuomela, 2005
Missão da organização	Jacobsen, Hofman-bang e Nordby, 2005; Punniyamoorthy e Murali, 2008
Objetivos organizacionais	Skrinjar, Bosilj-vuksic e Indihar-stemberger, 2008
Envolvimento de todos os <i>stakeholders</i> (internos e externos à organização)	Yeo, 2003; Han e Han, 2004; Jacobsen, Hofman-bang e Nordby, 2005; Garengo, Biazzo e Bititci, 2005; Skrinjar, Bosilj-vuksic e Indihar-stemberger, 2008.

Quadro 4: Elementos essenciais aos sistemas de avaliação de desempenho em periódicos internacionais

Fonte: Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2009).

Além de levar em consideração os aspectos estratégicos e conseguir traduzir a estratégia em objetivos operacionais, é necessário que um processo de comunicação consiga fazer com que todos da organização saibam o que realmente se está perseguindo, caso contrário pode acontecer que uma grande estratégia não tenha sucesso por falta de um sistema de *feedback* adequado (KAPLAN e NORTON, 2000; TUOMELA, 2005).

No Quadro 5, buscaram-se elencar os elementos e características da avaliação de desempenho encontrado nos artigos publicados em periódicos nacionais:

Percebe-se, no Quadro 5, grande quantidade de elementos que deveriam ser considerados em um sistema de avaliação de desempenho. Entretanto, percebem-se algumas divergências entre os pesquisadores.

Nesse contexto, pretende-se explicar cada um desses elementos na visão de cada pesquisador e, na sequência, discutir os principais pontos divergentes.

Elementos	Autor(es)
Expectativa futura de desempenho	Braga e Marques, 2000; Gasparetto, 2004
Subjetividade	Braga e Marques, 2000; Wernke e Bornia, 2001; Carpes, Ensslin e Ensslin, 2006; Miranda, 2006
Objetividade	Santos e Casa Nova, 2005
Objetividade e Subjetividade	Perez e Famá, 2003
Vincular aos diferentes níveis organizacionais	Somensi e Tontini, 2001
Inter-relacionamento entre os indicadores	Somensi e Tontini, 2001
Vínculo com a estratégia	Somensi e Tontini, 2001; Francischini e Souza, 2002; Basso e Pace, 2003; Colauto e Beuren, 2003; Gerolamo, Esposto e Carpinetti, 2003; Kimura e Suen, 2003; Pace, Basso e Silva, 2003; Gasparetto, 2004; Goldszmidt e Profeta, 2004; Dutra, 2005; Carpes, Ensslin e Ensslin, 2006; Lima e Ponte, 2006; Prieto, Pereira, Carvalho e Laurindo, 2006; Schneider e Neto, 2006; Silva, Basques e Facco, 2006; Dias, Caulliriaux, Antunes e Lacerda, 2007; Mello, Amorim e Bandeira, 2008; Peres e Lima, 2008
Avaliar ativos intangíveis	Wernke e Bornia, 2001; Barbosa e Gomes, 2002; Colauto e Beuren, 2003; Pace, Basso e Silva, 2003; Perez e Famá, 2006; Antunes e Martins, 2007
Levar em consideração as particularidades da organização	Silva Filho, 2002; Oliveira, 2002; Goldszmidt e profeta, 2004; Wernke e Lembeck, 2004; Dutra, 2005; Carpes, Ensslin e Ensslin, 2006; Corrêa e Hourneaux Junior, 2008
Comunicar a todos os níveis organizacionais	Francischini e Souza, 2002; Prieto, Pereira, Carvalho e Laurindo, 2006; Schneider e Neto, 2006
Sistema de comunicação interna	Martin, 2002; Basso e Pace, 2003; Dutra, 2005; Mazzali, Machado Junior, Barros Filho e Furlaneto, 2008
Levar em consideração o ambiente externo	Martin, 2002; Gerolamo, Esposto e Carpinetti, 2003
Levar em consideração o	Gerolamo, Esposto e Carpinetti, 2003; Corrêa e

Elementos	Autor(es)
ambiente interno	Hourneaux Junior, 2008
Avaliação qualitativa e quantitativa	Gerolamo, Esposito e Carpinetti, 2003; Kimura e Suen, 2003
Avaliação global de desempenho	Kimura e Suen, 2003; Dutra, 2005; Carpes, Ensslin e Ensslin, 2006; Macedo, Silva e Santos, 2006; Corrêa e Hourneaux Junior, 2008
Ativos tangíveis e intangíveis	Perez e Famá, 2003; Silva, Basques e Facco, 2006
Interesses conflitantes	Perez e Famá, 2003
Múltiplos critérios	Dutra, 2005; Löbner e Hoppen, 2006; Miranda, 2006
Geração de conhecimento	Dutra, 2005
Atender aos diferentes stakeholders	Carpes, Ensslin e Ensslin, 2006; Corrêa e Hourneaux Junior, 2008

Quadro 5: Elementos essenciais aos sistemas de avaliação de desempenho em periódicos nacionais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os sistemas de Avaliação de Desempenho Organizacional deveriam considerar as expectativas futuras das organizações (BRAGA e MARQUES, 2000). A posição do autor se fundamenta no sentido de que a avaliação das entidades ou negócios depende em grande parte de suas expectativas futuras de desempenho. Assim, as ferramentas e medidas para avaliação de desempenho acabam por envolver determinado grau de julgamento (BRAGA e MARQUES, 2000). Complementando essa visão, entende-se que os sistemas de avaliação de desempenho envolvem poucos indícios de como será a atuação futura da empresa (GASPARETTO, 2004). Na visão da autora, esses indícios se relacionam com as críticas feitas à Contabilidade tradicional por trazer apenas indicadores financeiros e, com isso, mostrar apenas parcialmente o desempenho. Nesse sentido, o descontentamento levou ao desenvolvimento de sistemas de avaliação que analisam o desempenho da empresa de modo mais amplo (GASPARETTO, 2004).

Outro elemento que aparece na análise se refere à subjetividade do processo de avaliação de desempenho, ou seja, os sistemas de avaliação de desempenho deveriam levar em consideração a subjetividade inerente ao processo de construção de ferramentas de avaliação. Entretanto, os princípios contábeis estabelecem que as informações prestadas pela Contabilidade devem ser objetivas. Nesse contexto, os atuais sistemas de Contabilidade Gerencial fornecem

informações incompletas em relação ao desempenho das empresas (WERNKE e BORNIA, 2001). Os autores afirmam que a deficiência da Contabilidade Gerencial torna-se mais relevante e evidente na questão dos Ativos Intangíveis, sendo que a não aceitação da subjetividade traz implicações relevantes para a Contabilidade.

A aceitação da subjetividade como parte do processo da construção de ferramentas de avaliação de desempenho está presente na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), sendo que esse novo espírito reconhece os limites da objetividade na construção de ferramentas de avaliação (ROY; VANDERPOOTEN, 1996 *apud* CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN,S., 2006). Em contrapartida, as metodologias tradicionais de avaliação de desempenho avançam lentamente no sentido de contemplar múltiplos critérios e aceitar os aspectos subjetivos (MIRANDA, 2006).

Esse contexto de não aceitação da subjetividade no processo de avaliação de desempenho pode ser claramente identificado em outras linhas de pensamento. Na visão de outra corrente de pensamento, a avaliação de desempenho deve passar da subjetividade para a objetividade (SANTOS e CASA NOVA, 2005). Segundo esses autores, a avaliação de desempenho deve passar de um alto grau de envolvimento humano, onde está presente a subjetividade, para uma dimensão objetiva e estruturada, onde a informação permita análises sucessivas, colocadas em uma sequência lógica, para que possa conduzir os analistas a conclusões acertadas (SANTOS e CASA NOVA, 2005).

Entretanto, alguns pesquisadores acreditam que se deve considerar em sistemas de avaliação de desempenho a objetividade e a subjetividade (PEREZ e FAMÁ, 2003). Essa visão é compartilhada pela linha de pesquisa que usa a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista, pois se acredita que um modelo de avaliação de desempenho deve considerar aspectos objetivos e subjetivos (ENSSLIN, 2001).

Adicionalmente a esses elementos, identificou-se que os sistemas de avaliação de desempenho devem conseguir traduzir a realidade específica da organização e sejam capazes de vincular o desempenho nos diferentes níveis organizacionais, ou seja, nos níveis estratégico, táticos e operacionais (SOMENSI e TONTINI, 2001). Os autores afirmam que todos os níveis organizacionais devem ser levados em consideração no momento de avaliar o desempenho organizacional, caso contrário a avaliação torna-se falha por não considerar uma visão holística. O gerenciamento eficaz exige a utilização de indicadores de desempenho claramente definidos, que traduzam a realidade precisa da

organização e que sejam capazes de vincular o desempenho aos diferentes níveis da organização (SOMENSI e TONTINI, 2001). Adicionalmente a esse aspecto, os autores argumentam a favor de que sistemas de avaliação de desempenho possibilitem o inter-relacionamento entre as medidas de desempenho e a estratégia da organização (SOMENSI e TONTINI, 2001).

Esse elemento de vincular os sistemas de avaliação de desempenho à estratégia é citado por diversos autores (GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN,S., 2006; PRIETO, PEREIRA, CARVALHO e LAURINDO, 2006; SCHNEIDER e NETO, 2006; MELLO, AMORIM e BANDEIRA, 2008).

Com o objetivo de entender a visão desses autores sobre a necessidade de vincular os sistemas de avaliação de desempenho à estratégia, passa-se a discutir alguns detalhes dessa visão. Nesse sentido, deve-se compreender que a estratégia deve ser realizada visualizando o ambiente interno e externo à organização e que esse processo deve ser dinâmico para se adaptar a esses fatores (GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003). Com esse entendimento, percebe-se que a avaliação de desempenho possibilita à organização gerenciar sua performance e alinhar esse desempenho com seus objetivos estratégicos corporativos (BITITCI, 1997 *apud* GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003).

Adicionalmente, percebe-se que a avaliação de desempenho deve ser realizada por meio da identificação do que a empresa considera relevante para atingir os seus objetivos estratégicos (CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN,S., 2006).

Assim, argumenta-se que as medidas de desempenho em um sistema de avaliação devem estar alinhadas com a estratégia do negócio, ou seja, alinhar os objetivos operacionais aos objetivos estratégicos, sendo que as medidas de desempenho devem refletir a estratégia da empresa (PRIETO, PEREIRA, CARVALHO e LAURINDO, 2006). Salienta-se que não basta ter um sistema de avaliação de desempenho, pois é fundamental que o sistema de avaliação esteja direcionado aos processos e estratégias da organização (MELLO, AMORIM e BANDEIRA, 2008).

Outro aspecto que tem se tornado recorrente na literatura é a necessidade de levar em consideração os aspectos intangíveis no momento de avaliar o desempenho do negócio (WERNKE e BORNIA, 2001; BARBOSA e GOMES, 2002; PACE, BASSO e SILVA, 2003; ANTUNES e MARTINS, 2007). Nesse sentido, argumenta-se que as

empresas devem identificar e qualificar os seus ativos e recursos intangíveis, e isso exige uma nova abordagem de controle gerencial, pautada na utilização de indicadores não financeiros (BARBOSA e GOMES, 2002). Percebe-se que, quando se abordam Ativos Intangíveis, se verifica a necessidade de utilizar indicadores não financeiros nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional.

A necessidade de avaliar os aspectos intangíveis é um fator decisivo na obtenção de vantagem competitiva, sendo que esse aspecto levou as empresas a buscarem formas de melhor avaliar esses aspectos e apresentar aos gestores e aos investidores (PACE, BASSO e SILVA, 2003). Dessa forma, pesquisas sugerem que os modelos de avaliação de desempenho devem considerar os elementos intangíveis para que as organizações possam obter condições de atuarem de forma competitiva em um ambiente empresarial de constantes e rápidas transformações (ANTUNES e MARTINS, 2007).

Outro elemento identificado na literatura diz respeito à necessidade de contemplar em sistemas de avaliação de desempenho as particularidades individuais da organização e suas características específicas (GOLDSZMIDT e PROFETA, 2004; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, 2006; CORRÊA e HOURNEAUX JUNIOR, 2008). Dessa forma deve-se encontrar ferramentas de avaliação de desempenho que proporcionem levar em consideração as particularidades da empresa (WERNKE e LEMBECK, 2004).

Adicionalmente, um sistema de avaliação de desempenho deve possibilitar a comunicação da estratégia para todos os níveis organizacionais (FRANCISCHINI e SOUZA, 2002). Segundo os autores, os funcionários de todos os níveis da organização, inclusive os funcionários operacionais, devem compreender as consequências de suas ações e decisões (FRANCISCHINI e SOUZA, 2002), sendo que para isso esses funcionários devem conhecer o que se espera deles, e isso somente será possível se souberem qual o desempenho que devem alcançar em cada atividade realizada. Nesse contexto, deve-se estabelecer métricas individuais de desempenho para cada funcionário e em cada nível organizacional e também um sistema de informação que permita a comunicação do desempenho pretendido e do desempenho alcançado (KENNERLY e NEELY, 2000 *apud* PRIETO, PEREIRA, CARVALHO e LAURINDO, 2006). O processo de comunicar o desempenho pretendido e o desempenho alcançado é muitas vezes ´truncado` nas organizações, pois isso acontece devido às diversas barreiras internas à comunicação que acabam impedindo que funcionários e departamentos conheçam a contribuição que devem

dispensar para se atingirem os objetivos estratégicos da empresa (MARTIN, 2002).

Adicionalmente a todos esses elementos elencados, identifica-se na literatura que os sistemas de avaliação de desempenho devem contemplar diagnósticos e avaliações quantitativas e qualitativas para que se possam gerenciar as melhorias (GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003).

Percebe-se também a necessidade de realizar uma avaliação global de desempenho (KIMURA e SUEN, 2003; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, S., 2006; MACEDO, SILVA e SANTOS, 2006). Para se ter uma avaliação global de desempenho deve-se utilizar ferramentas que possibilitem definir a importância relativa dos diversos indicadores de desempenho (KIMURA e SUEN, 2003). Essa visão multidimensional só é alcançada quando se utilizam ferramentas de consolidação dos vetores de desempenho para estabelecer uma única métrica (MACEDO, SILVA e SANTOS, 2006). Nesse contexto, percebe-se a importância de obter por meio da ferramenta de avaliação de desempenho organizacional a avaliação global de desempenho.

Os demais elementos encontrados na literatura pesquisada que devem ser considerados em um sistema de avaliação de desempenho são: considerar os interesses conflitantes (PEREZ e FAMÁ, 2003); considerar múltiplos critérios (DUTRA, 2005, MIRANDA, 2006); gerar conhecimento no decisor (DUTRA, 2005); e, atender aos diferentes *stakeholders* (CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, S., 2006; CORRÊA e HOURNEAUX JUNIOR, 2008).

Assim, percebe-se que um sistema de avaliação de desempenho organizacional - na perspectiva das pesquisas publicadas em periódicos nacionais - deve contemplar vários elementos, sendo que muitos deles acabam sendo conflitantes por refletir os diferentes pontos de vista. Dessa forma, confirma-se, por meio do posicionamento dos pesquisadores da área de estudo, que não existe um completo amadurecimento na área, por isso há um grande campo para futuras pesquisas.

Torna-se relevante apresentar os elementos que acabam sendo conflitantes, sendo que as maiores divergências entre os pesquisadores estão nos seguintes elementos que deveriam ser contemplados em um sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional: (i) objetividade *versus* subjetividade; (ii) avaliação de aspectos tangíveis *versus* intangíveis; (iii) levar em consideração as particularidades da organização *versus* construir modelos universais; (iv) avaliação qualitativa *versus* quantitativa; e, (v) levar em consideração o ambiente

interno *versus* ambiente externo.

A discussão da objetividade e subjetividade parece apresentar o maior conflito entre os pesquisadores que argumentam que a subjetividade não é uma mera abstração (MIRANDA, 2006) e que algumas escolas de pensamento já reconhecem os limites da objetividade (CAPRES, ENSSLIN e ENSSLIN, S., 2006). Já os defensores da objetividade no campo da Contabilidade defendem que os modelos com origem na análise das demonstrações contábeis surgem para organizar e condensar informações, permitindo afastar a subjetividade do analista (SANTOS e CASA NOVA, 2005).

2.3 Cotejamento entre os elementos de ADO em relação à afiliação teórica de Avaliação de Desempenho Organizacional

O objetivo dessa seção é analisar os elementos citados na literatura e discutidos na seção anterior, em relação à afiliação teórica de avaliação de desempenho organizacional adotada pelo pesquisador neste trabalho. Para cumprir esse objetivo, decidiu-se repetir a afiliação teórica do conceito de Avaliação de Desempenho Organizacional. Afiliou-se ao seguinte conceito sintético de ADO: é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos, de um determinado contexto, julgados relevantes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos da organização (ENSSLIN e ENSSLIN, S., 2009)..

E, como conceito analítico, afiliou-se ao conceito formulado por Igarashi, Ensslin, S., Ensslin, Paladini (2008, p. 119). Segundo a ótica desses pesquisadores, uma avaliação válida e legítima deve investigar:

- (i) o que vai ser avaliado – ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual esta identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos;
- (ii) como proceder à avaliação – ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado;
- (iii) como conduzir ao gerenciamento interno – com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de

aperfeiçoamento – promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

Em função da sinergia entre os conceitos, sendo que a única diferença existente entre eles é a forma resumida como se apresenta o primeiro e a forma ampliada como se apresenta o segundo, decidiu-se usar o conceito ampliado para realizar o cotejamento com os elementos de Avaliação de Desempenho Organizacional citado na literatura.

Observa-se que a afiliação teórica adotada contempla os elementos citados na literatura como importantes na construção de sistemas de avaliação de desempenho. A literatura preconiza que um sistema de avaliação de desempenho deve considerar as particularidades de cada organização, pois é bastante incomum encontrar duas empresas que sejam iguais, por isso deve-se considerar a missão, visão e estratégia de cada empresa (JACOBSEN, HOFMAN-BANG e NORDBY, 2005; SILVA FILHO, 2002; OLIVEIRA, 2002; GOLDSZMIDT e PROFETA, 2004; WERNKE e LEMBECK, 2004; DUTRA, 2005; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, S., 2006; CORRÊA e HOURNEAUX JUNIOR, 2008). Adicionalmente a literatura apresenta que se deve atender aos diferentes *stakeholders*, sejam eles internos ou externos à organização (YEO, 2003; HAN e HAN, 2004; JACOBSEN, HOFMAN-BANG e NORDBY, 2005; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; SKRINJAR, BOSILJ-VUKSIC e INDIHAR-STEMBERGER, 2008; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, S., 2006; CORRÊA e HOURNEAUX JUNIOR, 2008).

Deve-se também levar em consideração o ambiente externo (MARTIN, 2002; GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003) e interno à organização (GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003; CORRÊA e HOURNEAUX JUNIOR, 2008).

Nesse sentido, a afiliação teórica de ADO destaca que se deve conhecer o que vai ser avaliado, ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo a sua identidade e a cultura sobre a qual essa identidade é construída. Adicionalmente na fase de estruturação do modelo, que é onde se conhece o objeto da avaliação, busca-se levar em consideração os diferentes *stakeholders* (internos e externos), considera-se por meio da percepção do decisor e do conhecimento gerado o ambiente interno e externo. Dessa forma, fica claro o atendimento desses elementos pela afiliação teórica do conceito de ADO.

A literatura aponta que se deve avaliar os aspectos tangíveis (PEREZ e FAMÁ, 2003; SILVA, BASQUES e FACCO, 2006) e que também deve ser aceita a subjetividade no processo de avaliação de

desempenho (BRAGA e MARQUES, 2000; WERNKE e BORNIA, 2001; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, 2006; MIRANDA, 2006). Nesse sentido, a afiliação teórica de ADO contempla esses elementos quando busca identificar as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado na fase de estruturação do modelo e leva em consideração a subjetividade inerente aos valores e percepções do decisor.

Um sistema de avaliação de desempenho deve também possuir um vínculo com a estratégia (SOMENSI e TONTINI, 2001; FRANCISCHINI e SOUZA, 2002; BASSO e PACE, 2003; COLAUTO e BEUREN, 2003; GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003; KIMURA e SUEN, 2003; PACE, BASSO e SILVA, 2003; GASPARETTO, 2004; GOLDSZMIDT e PROFETA, 2004; DUTRA, 2005; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN,S., 2006) e também deve apresentar uma linguagem clara dos objetivos a serem alcançados. A afiliação teórica de AD contempla esses elementos na fase de estruturação do modelo na definição dos objetivos a serem perseguidos.

Deve-se também considerar a objetividade (SANTOS e CASA NOVA, 2005), sendo que esse aspecto é atendido pelo conceito de AD no aspecto de avaliação, principalmente no momento de identificar como cada objetivo será avaliado.

A literatura salienta que deve ser considerado o inter-relacionamento entre os indicadores (SOMENSI e TONTINI, 2001) e a avaliação global de desempenho (KIMURA e SUEN, 2003; DUTRA, 2005; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, 2006; MACEDO, SILVA e SANTOS, 2006). Esses elementos são considerados pelo conceito de ADO na fase de avaliação, no momento que define quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo.

Salienta-se também que os sistemas de ADO devem possibilitar a análise da expectativa futura de desempenho (BRAGA e MARQUES, 2000; GASPARETTO, 2004; KAPLAN e NORTON, 2000; TUOMELA, 2005; JACOBSEN, HOFMAN-BANG e NORDBY, 2005; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008; HAN e HAN, 2004), e ter uma linguagem clara e holística dos objetivos (KAPLAN e NORTON, 2000; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005). Esses elementos são considerados no conceito de ADO na fase de recomendações onde busca conduzir o gerenciamento interno – com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento.

Por fim, observa-se que a literatura apresenta os elementos de considerar múltiplos critérios (DUTRA, 2005; LÖBLER e HOPPEN, 2006; MIRANDA, 2006), também de gerar conhecimento no decisor e

nos demais atores envolvidos (DUTRA, 2005) e de intermediar interesses conflitantes (PEREZ e FAMÁ, 2003). Sendo que esses elementos são considerados durante todo o processo de construção da ferramenta de avaliação de desempenho.

Em resumo, percebe-se que a afiliação teórica contempla vários elementos da avaliação de desempenho preconizado na literatura nacional e internacional.

2.4 Características dos Indicadores de Desempenho

O objetivo desta seção é apresentar as características básicas dos indicadores de desempenho. Nesse sentido, apresenta-se pesquisa publicada no EnANPAD 2009, intitulada *Mapeamento dos Indicadores de Desempenho Organizacional em Pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no período de 2000 a 2008* (NASCIMENTO, BORTOLUZZI e DUTRA, 2009).

A pesquisa contempla as publicações dos periódicos científicos nacionais A, B e C na área da Administração, Ciências Contábeis e Turismo, classificada pela *Qualis/CAPES* referente ao triênio 2007/2009, relacionados à Avaliação de Desempenho Organizacional, no período de 2000 a 2008. Observe-se que a coleta dos artigos foi concluída antes da divulgação da nova classificação dos periódicos científicos por estratos, motivo pelo qual a classificação será informada pela classificação vigente em fevereiro de 2009.

Em suma, o critério de busca dos artigos que foram analisados partiu dos 265 artigos publicados em periódicos nacionais, visto que os procedimentos para se chegar a esses 265 artigos estão explanados nos procedimentos para revisão da literatura. A segunda etapa, para se chegar aos artigos que representariam a amostra a ser analisada, ocorreu da seguinte forma: ocorrência das terminologias empregadas na identificação dos Indicadores de Desempenho (ID) localizadas no título, resumo e/ou palavras-chave dos artigos por meio das terminologias: indicadores, atributos, critérios e medidas.

Dessa forma, chegou-se a 85 artigos que, pelo critério adotado, representam a amostra de artigos que tratam de indicadores de desempenho. Os principais periódicos que publicaram essas pesquisas estão listados na Tabela 4:

Tabela 4: Principais periódicos que publicam sobre indicadores de desempenho

Seqüência	14 primeiros periódicos que compõem a amostra	N. de Artigos
1	Revista Produção <i>on-line</i>	12
2	RAC - Revista de Administração Contemporânea	5
3	Revista Contabilidade & Finanças - USP	5
4	Caderno de Pesquisa em Administração	4
5	Gestão & Produção	4
6	RAE - Eletrônica	4
7	Revista Universo Contábil	4
8	BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	3
9	Cadernos EBAPE.BR	3
10	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	3
11	Gestão.org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	3
12	Organizações Rurais & Agroindustriais	3
13	Revista Alcance	3
14	Turismo - Visão e Ação	3

Fonte: (Nascimento, Bortoluzzi e Dutra (2009))

Destaca-se que, dos 85 artigos selecionados, 59 artigos (69%) estão concentrados nesses periódicos, sendo a Revista Produção On-line o periódico que mais publicou artigos científicos sobre Indicadores de Desempenho Organizacional, seguido pelos periódicos Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Revista de Contabilidade & Finanças (RC&F), ambos com 5 artigos, no período de 2000 a 2008.

Adicionalmente à informação de quais os periódicos que mais publicam artigos que tratam de indicadores de desempenho, buscou-se identificar as terminologias mais utilizadas nos artigos. Segue a Tabela 5 com essas informações:

Na Tabela 5, constata-se que 52 artigos, ou seja, (61%), apresentam a terminologia de Desempenho (ID); seguidos pelas Medidas de Desempenho que representam 22%; e Indicadores de *Performance* (aproximadamente 6%). Dessa maneira, pressupõe-se que a terminologia Indicadores de Desempenho apresenta o maior número de ocorrências nas pesquisas nacionais investigadas, no que tange a Indicadores de Desempenho no ambiente organizacional, sendo esta utilizada isoladamente e/ou simultaneamente com outras terminologias.

Tabela 5: Terminologias utilizadas para se referir a indicadores de desempenho

Terminologias Utilizadas	N. de Ocorrências	Percentual (%)
Indicadores de Desempenho	35	41,17%
Medidas de Desempenho	10	11,89%
Indicadores de Desempenho e Medidas de Desempenho	8	9,41%
Indicadores de Desempenho e Indicadores de Resultados	5	5,88%
Indicadores de Performance	4	4,70%
Critérios	2	2,35%
Indicadores Contábeis e Indicadores Financeiros	2	2,35%
Indicadores de Qualidade	2	2,35%
Indicadores Financeiros	2	2,35%
Indicadores Assistenciais	1	1,17%
Indicadores Contábeis	1	1,17%
Indicadores de Avaliação	1	1,17%
Indicadores de Desempenho e Descritor de Impacto	1	1,17%
Indicadores de Desempenho e Indicadores Técnicos	1	1,17%
Indicadores de Desempenho e Índices de Desempenho	1	1,17%
Indicadores de Inovação Tecnológica	1	1,17%
Indicadores de Performance, Indicadores de Resultados e Indicadores de Processos	1	1,17%
Indicadores de Resultado, Indicadores de Assistência e Indicadores de Desempenho	1	1,17%
Indicadores de Sustentabilidade	1	1,17%
Indicadores Logísticos	1	1,17%
Indicadores Sociais	1	1,17%
Indicadores Sociais e Medidas de Desempenho	1	1,17%
Medidas de Desempenho e Critérios de Desempenho	1	1,17%
Medidas de Performance	1	1,17%
Total	85	100%

Fonte: (Nascimento, Bortoluzzi e Dutra (2009))

A pesquisa também investigou o foco na utilização dos indicadores de desempenho, sendo que o resultado encontra-se na Tabela 6:

Tabela 6: Foco na utilização dos indicadores nos artigos investigados

Foco na utilização do indicador de desempenho	N. de Ocorrências	Percentual (%)
Econômico-financeiro, Operacional e Qualidade	13	15,32%
Econômico-financeiro	11	12,94%
Econômico-financeiro e Operacional	10	11,76%
Operacional	10	11,76%
Qualidade	9	10,58%
Recursos Humanos	6	7,05%
Operacional e Qualidade	3	3,52%
Ambiental	2	2,35%
Ambiental e Recursos Humanos	2	2,35%
Qualidade e Operacional	2	2,35%
Social	2	2,35%
Social e Econômico	2	2,35%
Ambiental, Qualidade e Operacional	1	1,18%
Ambiental, Sociais e Econômicos	1	1,18%
Ambiental, Social, Físico-espacial e Econômico	1	1,18%
Comportamental	1	1,18%
Econômico-financeiro e Ambiental	1	1,18%
Econômico-financeiro, Operacional e Social	1	1,18%
Econômico-financeiro, Operacional, Qualidade e Recursos Humanos	1	1,18%
Recursos Humanos, Físicos e Financeiros	1	1,18%
Responsabilidade Social	1	1,18%
Não menciona	4	4,70%
Total	85	100%

Fonte: Nascimento, Bortoluzzi e Dutra (2009)

Diante dos dados expostos na Tabela 6, verifica-se que o foco principal, quanto à utilização dos indicadores de Desempenho Organizacionais, é o foco econômico-financeiro (42,98%).

Adicionalmente, a pesquisa demonstra a natureza dos indicadores, ou seja, se os indicadores utilizados eram de natureza quantitativa e/qualitativa.

Por meio dos dados expostos no Gráfico 2, constata-se que 94% dos artigos são de natureza quantitativa, sendo que, destes, 21% apresentam atributos quantitativos e qualitativos, e apenas 6% não puderam ser classificados segundo sua natureza, por serem artigos de natureza teórica.

Além desse aspecto, a pesquisa também buscou identificar a aplicação dos indicadores de desempenho, ou seja, se a aplicação foi

pontual e/ou holística. Segue, no Gráfico 3, o resultado da pesquisa:

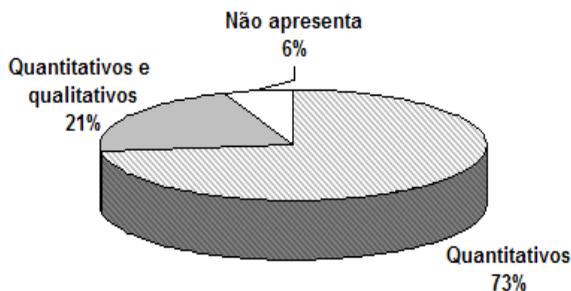


Gráfico 2: Classificação dos indicadores quanto à natureza
Fonte: Nascimento, Bortoluzzi e Dutra (2009)

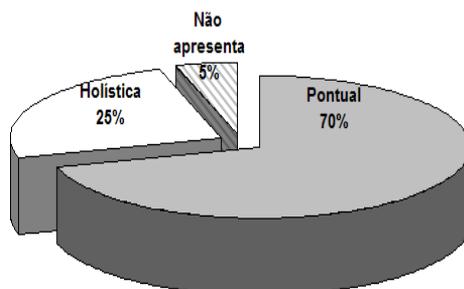


Gráfico 3: Classificação dos indicadores quanto à aplicação
Fonte: Nascimento, Bortoluzzi e Dutra (2009)

Observa-se, dentre os artigos analisados, que 70% possuem objetivo pontual na utilização dos indicadores para mensuração, ou seja, destinam-se à avaliação de um aspecto individual. Em seguida, aparece a abordagem holística com 25%, que se destina à avaliação da empresa como um todo; e apenas 5% não apresentam o objetivo na utilização desses indicadores.

As informações apresentadas servem como um panorama geral sobre as pesquisas que utilizam indicadores de desempenho, pois se acredita que a construção de indicadores de desempenho de forma adequada está diretamente relacionada ao sucesso de um sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional. Desse modo, algumas características são fundamentais que sejam percebidas no momento da

construção desses indicadores (MERCHANT, 2006).

A principal característica dos indicadores de desempenho é o uso de indicadores financeiros e não financeiros, principalmente devido ao novo contexto em que as organizações estão inseridas, onde os aspectos intangíveis se sobrepõem aos aspectos tangíveis das organizações. (KAPLAN e NORTON, 2000; YEO, 2003; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008).

Outra característica que deve ser levada em consideração está relacionada à congruência dos indicadores, ou seja, os indicadores devem respeitar os demais objetivos da organização. Indicadores incongruentes podem levar o gestor a tomar o caminho errado, por exemplo, um indicador de aumentar o lucro no curto prazo, pode ser interessante em um primeiro momento, mas parece não ser uma boa medida para garantir que a empresa se mantenha sustentável no longo prazo (MERCHANT, 2006). Outro aspecto está voltado para a controlabilidade, ou seja, o indicador deve ser controlável pelo gestor, se não for dado a ele autonomia para influenciar o indicador e controlá-lo, o indicador perde o poder motivacional (MERCHANT, 2006). Os indicadores devem ser oportunos. Se o indicador não gerar recompensas no médio prazo, não terá o efeito desejado, por exemplo, se a melhora em um indicador só tiver recompensa ao final de dez anos, o gestor não estará motivado a alcançá-la (MERCHANT, 2006). Os indicadores devem ser acurados e se resumem em precisão e objetividade. Os indicadores devem ser compreensíveis, o gestor deve conhecer o que está medindo. E os indicadores devem têm uma relação que compense o custo *verus* benefício, ou seja, o custo para realizar a medição tem que ser menor do que os benefícios trazidos pelo indicador (MERCHANT, 2006).

Essas características são importantes no momento de criar indicadores de desempenho e são discutidas na literatura como essenciais para determinação dos indicadores de desempenho. O ponto mais discutido pelos diversos autores apresentados neste referencial teórico é a necessidade de utilizar uma combinação de indicadores financeiros e não financeiros. Somente dessa forma a empresa terá uma visão holística dos aspectos que respondem pelo desempenho organizacional.

Segue o Quadro 6 com as características essenciais aos indicadores de desempenho:

Características dos indicadores	Autor
Indicadores financeiros e não financeiros	(Kaplan e Norton, 2000); (Yeo, 2003); (Tuomela, 2005); (Garengo, Biazzo e Bititci, 2005); (Chenhall e Langfield-Smith, 2007); (Skrinjar, Bosilj-Vuksic e Indihar-Stemberger, 2008); (Punniyamorthy e Murali, 2008).
Congruência	(Merchant, 2006)
Controláveis	(Merchant, 2006)
Oportuna	(Merchant, 2006)
Acurada (Precisa e Objetiva)	(Merchant, 2006)
Compreensível	(Merchant, 2006)
Custo <i>versus</i> Benefício	(Merchant, 2006)

Quadro 6: Características principais dos indicadores de desempenho

Fonte: Nascimento, Bortoluzzi e Dutra (2009)

A discussão da necessidade de incluir indicadores não financeiros para avaliar o desempenho organizacional surgiu com a necessidade das organizações em um novo contexto empresarial, onde os indicadores unicamente financeiros já não eram mais suficientes. (STERN e SHIELY, 2001; EHRBAR, 1998; BROMWICH e BHIMANI, 1989; JOHNSON e KAPLAN, 1987 apud CHENHALL e LANGFIELD-SMITH, 2007).

Essa constatação surgiu com a indicação de uma menor relevância da Contabilidade tradicional e dos relatórios contábeis (AMIR e LEV, 1996 apud HAN e HAN, 2004 e GUTHRIE, 2001). Mas não se pode negar que grande parte da investigação sobre avaliação de desempenho teve início com a Contabilidade, o que pode ser verificado na obra de (HORNGREN'S, 1962 apud CHENHALL e LANGFIELD-SMITH, 2007) na qual já apresentava avaliações de custos e utilização de indicadores como Retorno Operacional do Investimento (ROI). Ainda hoje são importantes esses indicadores.

Os indicadores não financeiros buscam avaliar os aspectos intangíveis que não são encontrados nos relatórios contábeis e em outros indicadores financeiros. Para uma empresa ter sucesso, devem ser levados em conta estes aspectos, tais como exemplo: concorrentes, fornecedores, clientes, marca, capital humano, controlando todos esses aspectos e identificando suas interconexões (PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008).

Nesse sentido de levar em consideração os Ativos Intangíveis na avaliação de desempenho, argumenta-se que, para medir o Ativo Intangível de uma empresa, devem-se determinar quais os recursos

humanos, informacional e organizacional a empresa necessita para realizar os processos internos mais críticos para a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000).

Em consequência dessa característica essencial da utilização de indicadores financeiros e não financeiros, e a importância do Ativo Intangível, surgem outras preocupações, tais como: que os indicadores sejam congruentes, controláveis, oportunos, acurados, compreensíveis e tenham uma relação favorável entre os custos versus benefícios (MERCHANT, 2006). A principal preocupação do autor está relacionada com a motivação dos gestores para atingirem os objetivos, que os indicadores tragam informações relevantes em tempo adequado, e que o benefício de realizar tal medição seja superior ao custo para sua elaboração.

2.5 Análise das Ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional

Na literatura estudada, identificaram-se algumas ferramentas que se propõem a avaliar o desempenho organizacional. Em relação à análise dos periódicos internacionais, a principal ferramenta encontrada foi o *Balanced Scorecard - BSC* (KAPLAN e NORTON, 1992, 1996), e algumas adaptações ao BSC feitas por outros pesquisadores. Aparecem também a ferramenta Analytic Hierarchy Process-AHP e a ferramenta IC Rating, que tem como foco o Capital Intelectual. Na sequência, salienta-se o objetivo de cada ferramenta encontrada nos artigos analisados.

O objetivo principal do *Balanced Scorecard - BSC* (KAPLAN e NORTON, 1992, 1996) é desenvolver indicadores de desempenho sob quatro perspectivas: perspectiva financeira; perspectiva de clientes; perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento. Segundo os autores, a metodologia faz a ligação entre os objetivos estratégicos e as atividades operacionais por meio do mapa estratégico.

As quatro perspectivas do *BSC* podem ser entendidas da seguinte forma: na perspectiva financeira, argumenta-se que os principais focos normalmente são crescimento das vendas e produtividade; em relação à perspectiva cliente, o foco é agregar valor ao cliente (produtos e serviços, relação com o cliente e imagem), nessa perspectiva a empresa deve buscar um foco, ou na excelência operacional, intimidade com o cliente, ou na liderança e no produto; na perspectiva processos internos

são os meios onde a organização vai atingir a diferenciação, quanto a clientes e à produtividade para atingir os objetivos financeiros; na perspectiva de aprendizado e crescimento, argumenta-se que é a base, onde se definem as competências, habilidades, tecnologias e cultura organizacional necessárias para apoiar a estratégia da organização, nessa perspectiva procura-se alinhar recursos humanos e tecnologia da informação com a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000).

Nos artigos analisados, aparecem duas variações do *BSC*: uma que o autor chama de ferramenta de 3K *scorecard* (TUOMELA, 2005), que parte das mesmas premissas do *BSC*; a outra que os autores propõem um processo de agregação aditiva, ou seja, uma forma de agregar os diversos indicadores para se ter uma avaliação global de desempenho. Esse processo tem o objetivo de agregar os indicadores de desempenho por meio do modelo de Ragavan e Punniamoorthy (2003). A pontuação equilibrada chega a um único valor para a meta de desempenho com os resultados reais da organização. Para chegar a essa pontuação equilibrada levam-se em consideração as opiniões e percepções de gestores. Para desenvolver essa pontuação, usa-se a comparação por meio da teoria da preferência, na qual esses fatores são comparados por pares 0 e 1, com base na importância de uma perspectiva em relação à outra (PUNNIAMOORTHY e MURALI, 2008).

A ferramenta *Analytic Hierarchy Process - AHP*, tem o objetivo de priorizar e selecionar alternativas. A ferramenta se dispõe a chegar a uma solução ótima para o problema (HAN e HAN, 2004) e é estruturada da seguinte forma: primeiro, a estrutura hierárquica é construída pela identificação de todos os critérios que serão utilizados para classificar a escolha; segundo, os critérios são comparados em termos da sua importância relativa no atendimento da meta, e as alternativas são comparadas em termos de sua preferência em todos os critérios; terceiro, a comparação dos dados são convertidos em pesos; e quarto, usando a composição hierárquica, os pesos dos elementos da decisão são agregados e se obtêm as prioridades de cada elemento em cada nível. Esses procedimentos fornecem um *ranking* das alternativas disponíveis (HAN e HAN, 2004).

A metodologia *IC Rating* tem o objetivo de avaliar o Capital Intelectual, observando o negócio, capital estrutural, capital humano e capital relacional, por meio da verificação da eficácia, risco e renovação.

Todas as ferramentas são multicritérios, ou seja, levam em consideração mais de um descritor na Avaliação de Desempenho Organizacional.

Conforme conceito apresentado como afiliação teórica sobre avaliação de desempenho, o autor deste trabalho preocupa-se com alguns aspectos que consideram importante que a ferramenta se disponha a realizar. Primeiro, em relação à identificação dos critérios que serão avaliados, pois se acredita que esse processo deve ser estruturado; segundo, em relação à mensuração, pois se acredita que os critérios devem ser mensurados em forma ordinal e posteriormente cardinalmente. Terceiro, em relação à integração, a ferramenta deve possibilitar a integração dos diversos descritores, para se ter uma avaliação global de desempenho; e, por fim, deve apresentar um processo de gerenciamento, no qual o gestor consiga visualizar os descritores que necessitam de aperfeiçoamento, e, dessa forma, possibilita o apoio ao processo de tomada de decisão. Na sequência, no Quadro 6, são apresentadas e analisadas as ferramentas encontradas nos artigos no que diz respeito aos quatro elementos comentados anteriormente.

Analisando o Quadro 7, percebe-se que, em relação à afiliação teórica sobre avaliação de desempenho adotado neste trabalho, e que caracteriza as convicções do autor deste estudo, as ferramentas encontradas apresentam algumas limitações. No que diz respeito a identificar os critérios que serão avaliados, as ferramentas *AHP* e *IC Rating* não permitem a identificação dos critérios, ou seja, já partem de uma estrutura prévia de indicadores. O *Balanced Scorecard* e as outras duas ferramentas, que são uma variação do *BSC* (*3K Scorecard* e *Score card* para o *BSC*), possibilitam a identificação dos critérios, entretanto não são processos estruturados, ou seja, a identificação desses critérios irá depender das aptidões do facilitador. Outro aspecto que pode ser considerado a essas últimas ferramentas é que a metodologia já parte de algumas dimensões previamente estipuladas, por exemplo, neste caso, parte-se das perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Isso pode levar o gestor ao entendimento de que existem apenas essas dimensões e que todos os aspectos que possam ser avaliados devem ser encaixados em cada uma dessas perspectivas. Consequentemente, essa limitação pode restringir uma visão holística da organização.

No que diz respeito à mensuração dos critérios, percebe-se que todas as ferramentas encontradas permitem a mensuração dos critérios; entretanto a forma de mensuração é ordinal, ou seja, não leva em consideração a diferença de atratividade entre os níveis de desempenho. Dessa forma, as metodologias entendem que, em qualquer indicador, passar de um nível de desempenho para outro é percebido igualmente pelos gestores.

Ferramenta	Autor	Identifica	Mensura	Integra	Gerencia
<i>3K Scorecard</i> (variante do <i>BSC</i>)	(Tuomela 2005). Baseado no <i>BSC</i> (Kaplan e Norton, 1992, 1996).	Sim. Identifica por meio de entrevistas com os gestores e consulta de documentos internos da organização. Mas não é proposto nenhum processo estruturado	Sim. Fica implícito que os indicadores são mensurados, pois a ferramenta se baseia no <i>BSC</i> , e essa ferramenta utiliza escalas ordinais em seus critérios de avaliação.	Não. A ferramenta não se propõe a integrar os critérios, apenas a associá-los ao objetivo maior a partir de onde foram identificados os critérios.	Sim. Apresenta um processo de gerenciamento por meio de reuniões de avaliação, com os grupos gestores de desempenhos.
<i>Balanced Scorecard</i> (<i>BSC</i>)	(Kaplan e Norton, 1992, 1996)	Sim, a ferramenta permite identificar os critérios por meio da técnica <i>brainstorming</i> , mas não é um processo estruturado.	Sim. Mensura os critérios de forma ordinal, ou seja, não leva em consideração as diferenças de atratividade das alternativas.	Não integra. A avaliação é pontual em cada critério. A ferramenta não permite a agregação aditiva entre os critérios para se ter uma avaliação global de desempenho.	Sim. O processo de gerenciamento acontece nos indicadores que apresentarem uma diferença significativa entre a meta de desempenho e o desempenho atual.
<i>Score card</i> para o <i>Balanced Scorecard</i>	Punniyamoorthy e Murali, 2008. Baseado no <i>BSC</i> (Kaplan e	Sim. Identifica por meio de entrevistas e pela técnica de <i>brainstorming</i> com	Sim. Ferramenta utiliza escalas ordinais em seus critérios de avaliação.	Sim. A metodologia utiliza um processo de agregação, para	Sim. O processo de gerenciamento se dá nos

Ferramenta	Autor	Identifica	Mensura	Integra	Gerencia
(BSC),	Norton, 1992, 1996).	os gestores, mas não é um processo estruturado.		comparar o desempenho global atual e a meta de desempenho.	indicadores que apresentarem uma diferença significativa entre a meta de desempenho e o desempenho atual.
<i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i>	Saaty, T.L (1988)	Não. Parte de uma estrutura prévia do que se pretende avaliar no desempenho.	Sim. Faz a mensuração de forma ordinal.	Não, pois não tem um processo de agregação dos indicadores.	Não. Apresenta uma relação de alternativas hierarquizadas para que uma ou mais seja escolhida.
<i>IC Rating</i>	Intellectual Capital Sweden	Não. A ferramenta utiliza critérios padronizados. Os mesmos critérios utilizados em uma empresa serão utilizados em outra.	Sim. A mensuração é feita em uma forma de classificação.	Não. A ferramenta não apresenta um processo de integração dos indicadores de desempenho.	Sim. Tem o objetivo de gerenciar os aspectos considerados ineficientes do capital intelectual.

Quadro 7: Análise das ferramentas encontradas nos artigos publicados em periódicos internacionais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à integração dos indicadores de desempenho, praticamente todas as ferramentas não apresentam um processo de agregação aditiva que possibilite a integração entre os indicadores para se ter uma avaliação global de desempenho. A ferramenta *Score card* para o *BSC* apresenta um processo para realizar a integração. Apesar de o próprio artigo colocar como limitação a forma como se procedeu a integração, os autores desse trabalho colocam a importância dessa etapa para a Avaliação de Desempenho Organizacional.

O processo de gerenciamento é uma etapa contemplada praticamente por todas as ferramentas encontradas. A metodologia *AHP* é a única que não apresenta um processo de gerenciamento, pois o objetivo é escolher uma alternativa ótima entre as possibilidades existentes. Entretanto, as ferramentas que apresentam o processo de gerenciamento indicam que deve haver o aperfeiçoamento dos indicadores de desempenho que apresentarem desempenho abaixo do esperado, mas não estrutura a forma como esse gerenciamento deve ser conduzido.

Em suma, o processo desenvolvido pelas ferramentas encontradas nos artigos analisados busca: identificar os critérios por meio de entrevista, *brainstorming* e consulta de documentos das empresas; mensurar os critérios; integrar os descritores, para possibilitar a avaliação global de desempenho; relacionar a estratégia com o operacional; identificar a relação de causa e efeito; discutir com os gestores para identificar os aspectos que precisam ser melhorados.

No Quadro 8, apresentam-se as ferramentas encontradas nos artigos publicados em periódicos nacionais:

Ferramenta	Autor	Identifica	Mensura	Integra	Gerencia
Integração entre: <i>Economic Value Added (EVA)</i> Stern e Stewart (1980) e <i>Market Value Added (MVA)</i>	Saurin, Mussi e Cordioli (2000)	Não. A ferramenta é o próprio indicador de desempenho.	Sim. A mensuração é um índice percentual. (ordinal)	Não. A avaliação é pontual em cada critério (monocritério).	Parcialmente. Depende apenas da interpretação dos índices.
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Kaplan e Norton (1992, 1996)	Sim. Usa técnica <i>brainstorming</i>	Sim. Mensura os critérios de forma ordinal.	Não. A avaliação é pontual em cada critério.	Sim. O gerenciamento acontece nos indicadores comprometedores.
Gestão Econômica (GECON)	Catelli (1999)	Não. São apenas indicadores de desempenho econômico.	Sim. Valores absolutos e percentuais (ordinal).	Não. A ferramenta é considerada monocritério.	Parcialmente. Apresenta informações para a tomada de decisão, mas depende de interpretação.
Objetivos, Variáveis para a ação e Responsabilidades (OVAR)	Michel (1998)	Sim. Cada área identifica os seus indicadores de desempenho.	Sim. Existe uma mensuração ordinal.	Não. A ferramenta não apresenta agregação aditiva.	Parcialmente.
Análise Fundamentalista (Análise de Balanços)	Autores não identifica dos	Não. A análise parte de alguns índices já padronizados.	Sim. Relação entre as contas dos demonstrativos contábeis (ordinal).	Não. A ferramenta não apresenta agregação aditiva.	Parcialmente. Depende da interpretação dos índices.
Monitor da Gestão do Conhecimento	Colauto e Beuren (2003)	Não. Os indicadores são aqueles utilizados nas metodologias utilizadas para compor a ferramenta.	Sim. São indicadores ordinais de desempenho.	Não. Por não ter um processo de agregação aditiva.	Não. Segundo os autores o processo de gerenciamento cabe aos gestores da organização.
<i>Plan/Do/Check e Act (PDCA)</i>	Gerolamo, Esposto e Carpinetti (2003)	Sim. A ferramenta apresenta que deve ser identificado os critérios associados as áreas chaves	Sim. Existe a mensuração ordinal.	Não. Por não apresenta um processo de agregação aditiva, ou seja, não permitir a	Sim. Apresenta que deve ser gerenciado o processo para que permita ações de

Ferramenta	Autor	Identifica	Mensura	Integra	Gerencia
				integração dos critérios.	melhoria.
Integração das ferramentas: <i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i> , <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> , Valor Presente Líquido (VPL) <i>Non-Traditional Capital Investment Criteria e (NCIC)</i>	Kimura e Suen (2003)	Sim. Permite identificar por meio de um <i>brainstorming</i> os critérios que serão utilizados.	Sim. Existe a mensuração ordinal.	Sim. Permite a integração dos indicadores de desempenho por meio das ferramentas <i>AHP</i> e <i>NCIC</i>	Parcialmente. Apresenta que as informações devem ser utilizadas pelos gestores, mas não apresenta um processo estruturado para usar as informações geradas.
Ferramenta baseada nos sete critérios de Sink e Tuttle (1993)	Siqueira, Rosa e Oliveira, (2003)	Parcialmente. Os critérios são identificados por meio dos sete critérios de Sink e Tuttle (1993)	Sim. Os critérios são mensurados ordinalmente por meio de percentuais, índices e números absolutos.	Não. A ferramenta proposta não permite integração dos critérios para se ter uma avaliação global de desempenho.	Não. Por não apresentar um processo estruturado de gerenciamento das ações de melhoria.
Integração <i>BSC</i> e PNQ	Goldszmidt e Profeta (2004)	Sim. Por meio de reuniões para identificar os critérios que devem ser avaliados e neste estudo utilizou-se a análise SWOT.	Sim. Mensuração ordinal	Não. Por não permitir a integração dos critérios.	Sim. O processo de gerenciamento se dá pela verificação do desempenho alcançado em cada indicador.
Margem de Contribuição	Autores não identifica dos	Não. A margem de contribuição é um indicador monocritério, ou seja, uma única medida de análise.	Sim. É possível, pois mensura-se ordinalmente por meio de valores absolutos ou percentuais (ordinal).	Não. Trata-se de um único critério.	Sim. O gerenciamento deve ser realizado pela análise da margem de contribuição, por produto, vendedor, região, segmento de mercado, etc.
Metodologia Multicritério	Roy, Bana	Sim. Identifica por meio da	Sim. Permite a	Sim. Integra os critérios	Sim. Apresenta um

Ferramenta	Autor	Identifica	Mensura	Integra	Gerencia
de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)	e Costa e Keeney (1990)	identificação dos elementos primários de avaliação e mapas de relações meios e fins.	avaliação ordinal e cardinal dos indicadores de desempenho.	para se ter uma avaliação global de desempenho, por meio das taxas de substituição.	processo estruturado de gerenciamento das ações potenciais
Avaliação de desempenho de incubadoras	Jabbour e Fonseca (2005).	Não. Os critérios já são previamente estipulados	Sim. Mensuração ordinal.	Não. Por não apresentar o processo de agregação.	Não. O processo de gerenciamento não é claro.
Integração entre Análise fundamentalista (Análise de Balanços) e <i>DEA</i>	Santos e Casa Nova (2005)	Não. Parte-se de critérios universais. (econômico-financeiros)	Sim. Permitem mensurar por meio de índices, percentuais e números absolutos (ordinalmente).	Sim. Permite a integração dos indicadores por meio da ferramenta <i>DEA</i>	Parcialmente. O processo de gerenciamento se dá pela verificação do desempenho alcançado.
Integração entre <i>BSC</i> e <i>PAEX</i>	Lima e Ponte (2006)	Sim. Permite por meio de reuniões com os envolvidos.	Sim. Permite mensurar ordinalmente	Não. Por não existir um processo de agregação.	Sim. Apresenta que o processo de gerenciamento deve acontecer nos critérios em que não se atingiu a meta

Quadro 8: Análise das ferramentas encontradas nos artigos publicados em periódicos nacionais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se, no Quadro 8, que a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) é a ferramenta mais utilizada nas pesquisas publicadas em periódicos nacionais. Uma característica comum entre as ferramentas encontradas nas pesquisas publicadas em periódicos nacionais e internacionais é o uso do *Balanced Scorecard* com alguma adaptação ou uso do BSC com outra ferramenta de avaliação.

Analisando o Quadro 7, em relação à afiliação teórica de ADO adotada pelos autor deste trabalho, percebe-se que as ferramentas que buscam identificar os critérios a serem avaliados considerando as particularidades da organização são: (i) *Balanced Scorecard* ou o uso do BSC com outras ferramentas de avaliação; (ii) Objetivos, Variáveis para a Ação e Responsabilidades (OVAR); (iii) *Plan/Do/Check e Act* (PDCA); e (iv) Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). As demais ferramentas partem de critérios universais.

Em relação à mensuração dos critérios, percebe-se que todas as ferramentas realizam a mensuração, entretanto somente a ferramenta MCDA-C permite a mensuração cardinal, ou seja, admite a diferença de atratividade entre os níveis dos descritores percebida pelo decisor. As demais ferramentas utilizam apenas a mensuração ordinal, isto é, a diferença de atratividade entre os níveis do descritor é sempre a mesma, obedece uma ordem.

Em relação à integração dos indicadores de desempenho, apenas três ferramentas apresentam um processo para se ter uma avaliação global de desempenho. O trabalho de Kimura e Suen (2003) apresenta a integração dos indicadores. O estudo utilizou quatro ferramentas de ADO, *Analytic Hierarchy Process (AHP)*, *Balanced Scorecard (BSC)*, Valor Presente Líquido (VPL), e *Non-Traditional Capital Investment Criteria (NCIC)*. A ferramenta que sozinha possibilita a integração dos critérios é a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). O trabalho de Santos e Casa Nova (2005) também apresenta a necessidade de integração dos critérios, e os autores utilizam a ferramenta *DEA* para integrar os indicadores de desempenho.

Em relação ao processo de gerenciamento das ações de melhoria percebe-se que a maioria das ferramentas não apresenta um processo estruturado para implementar estratégias de melhoria.

2.7 Outras ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional

Adicionalmente as ferramentas encontradas e analisadas pelo processo de busca de referências bibliográficas, destacam-se as principais ferramentas citadas no trabalho de Garengo, Biazzo e Bititci (2005). Seguem, no Quadro 9, as ferramentas elencadas pelos autores, os autores e uma breve descrição:

Ferramenta	Autor	Descrição
<i>Performance Measurement Matrix</i>	(Keegan <i>et al.</i> 1989)	Ajuda a empresa a definir seus objetivos estratégicos e traduz esses objetivos em indicadores de desempenho.
<i>Performance Pyramid System</i>	(Lynch and Cross, 1991)	Pirâmide construída em quatro níveis que mostra as ligações entre a estratégia organizacional com os objetivos operacionais.
<i>Performance Measurement System for Service Industries</i>	(Fitzgerald <i>et al.</i> , 1991)	Centrado em seis dimensões que buscam ligar os sistemas de AD com a estratégia e competitividade.
<i>Balanced Scorecard</i>	(Kaplan and Norton, 1992, 1996)	É baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Tem como principal foco ligar a estratégia às atividades operacionais.
<i>Integrated Performance Measurement System</i>	(Bititci <i>et al.</i> , 1997)	Destaca dois principais aspectos da medição de desempenho: integração das diversas áreas de negócios e a implantação das políticas e estratégias. Baseia-se em quatro níveis: corporativo; unidades de negócios; atividades; e processos).
<i>Performance Prism</i>	(Neely <i>et al.</i> , 2002)	Objetiva medir o desempenho de toda a empresa. Cada face do modelo prisma corresponde a uma área de análise: a satisfação dos interessados; estratégias; os processos; capacidades; e contribuição dos interessados.
<i>Organizational Performance Measurement (OPM)</i>	(Chennell <i>et al.</i> , 2000)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas e está baseado em três princípios: alinhamento estratégico; processos; e envolvimento de todos os níveis organizacionais.

Ferramenta	Autor	Descrição
<i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i>	(Laitinen, 1996, 2002)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas. É baseado em sete dimensões, duas internas (financeiro e competitividade) e cinco externas (custos, fatores de produção, atividades, produtos e receitas).

Quadro 9: Outras ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional

Fonte: Adaptado de Garengo, Biazzo e Bititci (2005)

Essas ferramentas apresentam características particulares e procuram, na visão de cada autor, avaliar adequadamente o desempenho organizacional. O *Balanced Scorecard (BSC)* é a ferramenta mais popular entre os estudiosos que também tem grande aplicação prática, principalmente em grandes organizações.

Com base no artigo de Garengo, Biazzo e Bititci (2005), realizou-se uma análise das ferramentas em relação aos elementos que devem ser considerados na ADO. Os Quadros 10 e 11 demonstram essa análise:

Elementos de AD	<i>Performance Measurement Matrix</i>	<i>Performance Pyramid System</i>	<i>Performance Measurement System for Service Industries</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Alinhamento Estratégico	●	●	●	●
Desenvolvimento da Estratégia		●	●	●
Foco nos <i>Stakeholders</i>				
Medidas financeiras e não-financeiras	●	●	●	●
Adaptabilidade dinâmica			●	
Orientado por processo		o		o
Profundidade/detalhamento	●	●	●	●
Abrangência		●	●	●
Relacionamento de causa e efeito		●	●	●
Clareza e simplicidade	●			

● Atende integralmente o Atende parcialmente

Quadro 10: Análise das ferramentas em relação aos elementos de avaliação de desempenho parte 1

Fonte: Garengo, Biazzo e Bititci (2005)

O Quadro 11 analisa outras quatro ferramentas de AD.

Elementos de AD	<i>Integrated Performance Measurement System</i>	<i>Performance Prism</i>	<i>Organizational Performance Measurement (OPM)</i>	<i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i>
Alinhamento Estratégico	o	o	o	
Desenvolvimento da Estratégia	●	●		
Foco nos <i>Stakeholders</i>	●	●	●	
Medidas financeiras e não-financeiras	●	●	●	●
Adaptabilidade dinâmica	●	●		
Orientado por processo	●	●	●	●
Profundidade/detalhamento	●	●	●	o
Abrangência	●	●	●	
Relacionamento de causa e efeito	o	●		●
Clareza e simplicidade	o	●	o	●

● Atende integralmente o Atende parcialmente

Quadro 11: Análise das ferramentas em relação aos elementos de avaliação de desempenho parte 2

Fonte: Garengo, Biazzo e Bititci (2005)

Percebe-se, nos Quadros 9 e 10, que a ferramenta *Performance Prism* considera o maior número de elementos de AD, sendo que atende parcialmente ao aspecto de alinhamento estratégico, mas, em contrapartida, contempla todos os demais elementos. O *BSC* não atende aos elementos ao levar em consideração todos os *stakeholders* de se adaptarem rapidamente aos novos contextos internos e externos; é apenas parcialmente orientado por processos; e não atende ao aspecto de clareza e simplicidade, sendo esta última característica importante para atender às necessidades das PMEs.

As duas metodologias desenvolvidas para atender especificamente às PMEs *Organizational Performance Measurement* e *Integrated Performance Measurement for Small Firms* apresentam diversas limitações. A primeira atende parcialmente ao aspecto de alinhamento estratégico, à clareza e à simplicidade, e não atende aos aspectos de desenvolvimento da estratégia; à adaptabilidade dinâmica, ou seja, não se adapta rapidamente aos novos contextos internos e externos; também não busca relacionar a causa e efeitos dos objetivos, isto é, não busca entender o relacionamento entre os objetivos operacionais e os estratégicos. A segunda atende apenas aos aspectos de considerar indicadores financeiros e não financeiros; é orientada por processos; busca o relacionamento de causa e efeito entre os objetivos estratégicos com os operacionais e atende ao aspecto de clareza e simplicidade, porém não atende aos demais elementos da ADO.

Em relação à análise dos elementos de ADO considerados pelas ferramentas, algumas considerações são feitas em relação ao contexto analisado: nenhuma ferramenta atende integralmente a todos os

elementos, sendo que a *Performance Prism* é a mais completa. As ferramentas desenvolvidas para atender especificamente às Pequenas e Médias Empresas não atendem a diversos aspectos e são falhas ao considerar dois elementos essenciais às PME: alinhamento estratégico e desenvolvimento da estratégia. Esses dois aspectos são particularmente importantes para as PMEs para que o planejamento estratégico seja desenvolvido nessas empresas.

2.8 Análise dos Estudos de Casos Realizados nas Pesquisas Consultadas

Os artigos analisados que utilizaram o estudo de caso como estratégia para aplicar a ferramenta também foi objeto de análise pelo autor deste trabalho. A referida análise considerou principalmente os aspectos avaliados pelas ferramentas e as limitações verificadas com sua aplicação. No Quadro 11, apresentam-se as ferramentas, os autores, os aspectos avaliados e as limitações dos artigos publicados em periódicos internacionais:

Ferramenta	Autor	Aspectos avaliados	Limitações
3K <i>Scorecard</i>	Tuomela, (2005)	Aspectos internos e externos, que impactam no desempenho da organização, por meio de indicadores financeiros e não financeiros.	O autor afirma que uma das limitações foi o tempo dedicado à implantação da ferramenta na empresa.
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Kaplan e Norton (1992, 1996).	Indicadores financeiros e não financeiros, em quatro perspectivas (financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento).	O autor não apresenta limitações.
<i>Score card</i> para o <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Punniyamorthy e Murali, 2008. Baseado no BSC (Kaplan e Norton, 1992, 1996).	Aspectos Financeiros e não financeiros (tangíveis e intangíveis), em quatro perspectivas (financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento).	O autor coloca que o processo de agregação poderia ser diferente do que foi realizado
<i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i>	Saaty, T.L (1988)	Três grandes dimensões (capital estrutural, humano e relacional).	Não apresenta limitações.
<i>IC Rating</i>	Intellectual Capital Sweden	Negócio, capital estrutural, capital humano e capital relacional.	O autor expõe a limitação da subjetividade na construção do modelo.

Ferramenta	Autor	Aspectos avaliados	Limitações
			O uso de um modelo que parte do pressuposto da generalização, o que por um lado é bom devido à possibilidade de comparação com outras empresas, mas se limita a não levar em consideração as particularidades da organização.

Quadro 12: Análise dos estudos de casos encontrados nos artigos de periódicos internacionais

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 12 possibilita algumas considerações importantes. Percebe-se que os aspectos avaliados nos estudos de casos estão relacionados com a preocupação da gestão interna da organização, mas também com os aspectos externos à organização, demonstra a importância de envolver na avaliação de desempenho os aspectos que fogem do controle direto dos gestores. O intangível apresenta-se como um importante fator no atual contexto das organizações, indicando a necessidade de indicadores financeiros e não financeiros, que consigam avaliar aspectos em relação ao capital humano, da relação com clientes, fornecedores e demais agentes externos.

As limitações apresentadas pelos autores em relação aos estudos de caso estão relacionadas ao tempo dedicado à implementação da ferramenta, ao processo de integração dos indicadores de desempenho, à subjetividade da avaliação, à preocupação da generalização. No artigo que o autor apresenta o tempo dedicado à implementação da ferramenta como uma limitação, ao mesmo tempo o autor mostra a satisfação dos gestores com a ferramenta e com os resultados. No trabalho que o autor propõe um processo de integração entre os indicadores, com o objetivo de ter uma avaliação global de desempenho, o autor apresenta o processo utilizado para realizar a integração como sendo falho, mas salienta a importância da integração para se ter uma visão holística da organização e a possibilidade de conhecer o impacto da mudança em algum descritor no desempenho global da organização.

No último trabalho apresentado no Quadro 12, o autor expõe a limitação da subjetividade na construção do modelo, mas ao mesmo tempo considera que a subjetividade é inerente ao processo de gestão. O uso de um modelo que parte do pressuposto da generalização, que, por

um lado, é bom devido à possibilidade de comparação com outras empresas, mas se limita a não levar em consideração as particularidades da organização. Esse último aspecto é uma visão compartilhada pelo autor deste trabalho, pois se acredita que a ferramenta deve representar as particularidades de cada empresa, sua missão, visão e as estratégias organizacionais.

No Quadro 13, apresentam-se os estudos de casos realizados nos artigos publicados em periódicos nacionais:

Ferramenta	Autor	Aspectos avaliados	Limitações
Integração entre: <i>Economic Value Added (EVA)</i> Stern e Stewart (1980) e <i>Market Value Added (MVA)</i>	Saurin, Mussi e Cordioli (2000)	Aspectos financeiros	Não apresenta
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Kaplan e Norton (1992, 1996)	Aspectos financeiros e não financeiros	Não apresenta
Gestão Econômica (GECON)	Catelli (1999)	Aspectos Econômicos	Não apresenta
Análise Fundamentalista (Análise de Balanços)	Autores não identificados	Aspectos financeiros (estrutura, solvência, despesas, rentabilidade e crescimento)	Apresenta como limitação que os dados são contábeis e não passaram por uma auditoria.
Monitor da Gestão do Conhecimento	Colauro e Beuren (2003)	Aspectos internos e externos. Capital humano; capital estrutural; e capital de clientes.	Apresenta que não foram utilizados todos os indicadores propostos pelas ferramentas que basearam o estudo.
Integração das ferramentas: <i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i> , <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> , Valor Presente Líquido (VPL) <i>Non-Traditional Capital Investment Criteria e (NCIC)</i>	Kimura e Suen (2003)	Aspectos quantitativos, tais como: ROI, VPL e qualitativos, tais como: imagem, meio ambiente etc.	Definição da escala da matriz de comparação pareada dos atributos no AHP e o estabelecimento arbitrário do valor presente do caso base no NCIC
Ferramenta baseada nos sete critérios de sink e Tuttle (1993)	Siqueira, Rosa e Oliveira, (2003)	Eficiência, eficácia, qualidade e produtividade.	Não apresenta
Integração BSC e PNQ	Goldszmidt e Profeta (2004)	Financeiro, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento.	Não apresenta

Ferramenta	Autor	Aspectos avaliados	Limitações
Margem de Contribuição	Autores não identificados	Receitas, custos e despesas variáveis.	A limitação apresentada é que se trata de um único indicador
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)	Roy, Bana e Costa e Keeney (1990)	Aspectos quantitativos e qualitativos (internos e externos)	Não apresenta
Avaliação de desempenho de incubadoras	Jabbour e Fonseca (2005)	Estratégia de ocupação; retenção; graduação; desempenho econômico; geração de inovação; postos de trabalho e fortalecimento de empresas.	Não apresenta
Integração entre Análise fundamentalista (Análise de Balanços) e DEA	Santos e Casa Nova (2005)	Aspectos econômico-financeiros	Não apresenta
Integração entre BSC e PAEX	Lima e Ponte (2006)	Aspectos internos e externos	Não apresenta

Quadro 13: Análise dos estudos de casos encontrados nos artigos de periódicos nacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

Os estudos de caso utilizados nos artigos publicados em periódicos nacionais avaliam aspectos: (i) financeiros e não financeiros; (ii) econômicos; (iii) internos e externos à organização; (iv) quantitativos e qualitativos; (v) eficiência e eficácia. Percebe-se que os aspectos avaliados nos estudos de caso estão alinhados com as ferramentas utilizadas.

Em relação às limitações da ferramenta para tratar do contexto avaliado percebe-se que grande parte dos artigos não apresenta limitações. As principais limitações apresentadas são: (i) os dados são contábeis e não passaram por auditoria; (ii) não foram utilizados todos os indicadores propostos pelas ferramentas que basearam o estudo; (iii) uso de ferramenta inadequada para realizar a avaliação global de desempenho; e, (iv) uso de um único indicador de desempenho.

2.9 Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas

Essa seção tem o objetivo de discutir aspectos particulares da avaliação de desempenho em Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Esta seção se faz necessária, pois a empresa objeto de estudo do presente trabalho é uma média empresa do setor moveleiro, sendo que, segundo a literatura estudada, as pequenas e médias empresas têm características e necessidades de sistemas de gestão que as diferenciam das grandes organizações (JARVIS, CURRAN, KITCHING e LIGHTFOOT, 2000).

Dessa forma, busca-se, na sequência, caracterizar o que é uma pequena e/ou média empresa. Essa classificação para diferenciar uma pequena empresa de uma média empresa e de uma empresa de grande porte não é muito simples. Diferentes atores da sociedade têm suas próprias classificações, tais como: governo, entidades bancárias, associações, sistemas de apoio a micro e pequena empresa, etc. Cada entidade usa sua classificação para diferentes finalidades, tais como: tributação de impostos, análise para crédito de financiamento, apoio às empresas de diferentes segmentos, etc.

Adicionalmente as empresas podem ser classificadas em pequenas, médias e grandes empresas por diferentes critérios, tais como: faturamento, número de funcionários, valor dos ativos, valor do patrimônio líquido, etc.

Nesse cenário, decidiu-se abordar no trabalho a classificação apresentada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES), que traz a classificação pelo valor do faturamento bruto da empresa e a classificação apresentada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), que classifica as empresas pelo número de empregados. Seguem os Quadros 14 e 15 com as respectivas classificações:

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 1,2 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 1,2 milhão e menor ou igual a R\$ 10,5 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 10,5 milhões e menor ou igual a R\$ 60 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 60 milhões

Quadro 14: Classificação do porte da empresa pelo valor do faturamento

Fonte: BNDES

Salienta-se que a classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável à indústria, ao comércio e aos serviços.

Classificação	Número de empregados na indústria	Número de empregados no comércio e Serviço
Microempresa	1 a 19	1 a 9
Pequena empresa	20 a 99	10 a 49
Média empresa	100 a 499	50 a 99
Grande empresa	Acima de 500	Acima de 100

Quadro 15: Classificação do porte da empresa pelo número de empregados

Fonte: Sebrae

Após essa caracterização inicial de microempresa, pequena empresa, média empresa e grande empresa, passa-se a discutir as características particulares das pequenas e médias empresas no que diz respeito à Avaliação de Desempenho Organizacional.

Como se verificou até o momento, a ADO tem sido objeto de vários estudos, principalmente a partir de 1980 (GARENGO, BIAZZO E BITITCI, 2005); entretanto, segundo esses autores, poucos estudos empíricos foram realizados tendo como alvo as PMEs. Entre os estudos que focalizam a avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas, citam-se as pesquisas de Murphy, Trailer, Hill (1996); Jarvis, Curran, Kitching, Lightfoot (2000); Hudson; Smart; Bourne (2001); Laitinen (2002); Garengo, Biazzo, Bititci (2005); Haber, Reichel (2005); Ahmad, Berg, Simons (2006); Gumbus, Lussier (2006); Kazan, Ozer, Cetin (2006); Sharma, Bhagwat (2006); Sousa, Aspinwall, Rodrigues (2006); Garengo, Bititci (2007); Garengo, Nudurupati, Bititci (2007); Smith, Smith (2007); Carpinetti, Galdámez, Gerolamo (2008); Varma, Wadhwa, Deshmukh, (2008).

Em contrapartida, estudos indicam que os sistemas de Avaliação de Desempenho Organizacional desempenham um papel fundamental no apoio gerencial às pequenas e médias empresas, possibilitando dessa forma seu crescimento sustentável (BIAZZO e BERNARDI, 2003; GARENGO *et al.*, 2005 *apud* GARENGO, BITITCI, 2007). Nesse contexto, as PMEs devem implementar modelos de gestão baseados em suas necessidades particulares, e não em modelos baseados nas chamadas “boas práticas” que têm sua origem principalmente em grandes organizações (JARVIS, CURRAN, KITCHING, LIGHTFOOT, 2000).

Como resultados de pesquisas sobre ADO, diversas ferramentas

foram desenvolvidas com o objetivo de avaliar o desempenho organizacional. (KEEGAN *et al.*, 1989; LYNCH e CROSS 1991; FITZGERALD *et al.*, 1991; FITZGERALD e MOON, 1996; KAPLAN e NORTON, 1992, 1996; BITITCI *et al.*, 1997; NEELY *et al.*, 2002; CHENNELL *et al.*, 2000; LAITINEN, 1996, 2002). Entretanto argumenta-se na literatura que a maioria das ferramentas que surgiram para avaliar o desempenho organizacional tem seu foco em grandes empresas, e, mesmo que esses modelos fossem implantados corretamente, eles seriam insuficientes para atender às características diferenciadas que se apresentam nas PMEs (GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005).

Além da constatação de que poucos trabalhos empíricos foram realizados com foco na avaliação de desempenho em PMEs, e que as ferramentas desenvolvidas buscam atender particularmente às grandes organizações, alguns outros motivos são destacados na literatura para a não adoção de sistemas de avaliação de desempenho por PMEs, tais como: escassez de recursos humanos e de capital; falta de planejamento estratégico, não compreensão das vantagens desses sistemas (BARNES *et al.*, 1998; HUDSON *et al.*, 2001, *apud* GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005).

Apesar das limitações encontradas, as PMEs estão melhorando as suas capacidades técnicas e tecnológicas para responder às necessidades do mercado; entretanto as práticas gerenciais não são formalizadas, e os gestores têm pouco entendimento sobre sua importância. Nesse sentido, os sistemas de AD tornam-se particularmente importantes para apoiar o desenvolvimento gerencial exigido nessas empresas a gerir uma complexidade cada vez mais crescente (GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005).

As PMEs possuem características que as diferenciam das grandes organizações (STOREY, 1994 *apud* Hudson, Smart e Bourne, 2001). Dessa forma, parte-se da premissa que as práticas de AD e as ferramentas para tratarem desse contexto devem ser diferenciadas. Estudos indicam que a AD nas PMEs não é uma prática sistematizada, e que alguns fatores dificultam a implantação de sistemas de AD nessas empresas. As principais características, e fatores, que dificultam a utilização de sistemas de AD nas PMEs estão relacionadas aos seguintes aspectos: dificuldade de envolver as PMEs em projetos de AD; implantação de partes de modelos sem considerar os impactos da não implantação completa; raramente a implantação de sistemas de ADO em PMEs tem uma visão holística; a AD em PMEs é informal e não é baseada em um modelo definido; as PMEs não possuem recursos

financeiros e humanos para implementação e acompanhamento de sistemas de ADO; falta a capacidade gerencial; a gestão não é profissional; falta um sistema gerencial; falta formalização dos processos internos; o entendimento é errôneo por parte dos gestores sobre a utilidade de sistemas de ADO (GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005).

Apesar da constatação de que sistemas de ADO são raramente utilizados por PMEs, existem poucos trabalhos teóricos e/ou empíricos sobre ADO em PMEs (GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005). Entretanto, estudos indicam que sistemas de AD podem desempenhar um papel importante no processo de gestão de PMEs (BIAZZO e BERNARDI, 2003; GARENGO *et al.*, 2005 *apud* GARENGO, BITITCI, 2007), mas, segundo esses autores, os estudos não diferenciam o tamanho da empresa. Eles apontam que existe uma má utilização de sistemas de AD por pequenas e médias empresas, sendo que os principais motivos para a não adoção de sistemas de medição de desempenho por essas empresas são: escassez de recursos humanos e financeiros; falta de planejamento estratégico; desconhecimento das vantagens da AD (BARNES *et al.*, 1998; HUDSON *et al.*, 2001).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar (i) breve discussão sobre visão de conhecimento e paradigma científico; (ii) o enquadramento metodológico da pesquisa; (iii) os procedimentos para revisão da literatura; e (iv) os procedimentos para construção do modelo.

3.1 Breve Discussão sobre Visão de Conhecimento e Paradigma Científico

Este tópico tem o objetivo de apresentar brevemente as discussões filosóficas sobre a visão de conhecimento e paradigma científico e, na sequência, apresentar as escolhas do autor. A posição do autor deste trabalho inerente à visão de conhecimento e paradigma científico são escolhas subjetivas, resultado de crenças e valores e de como o autor enxerga o mundo em que vive. O objetivo não é questionar as demais opções, e sim apresentar as razões pelas quais se acredita que as escolhas feitas estão em sinergia com o que se espera de resultado do trabalho.

Em relação à visão de conhecimento, alguns autores apresentam que o conhecimento é construído de três formas a saber: objetivista, subjetivista e construtivista (ROY, 1993, 1994, 1996; LANDRY, 1995 e ENSSLIN, 2001). A visão de conhecimento objetivista reconhece que os resultados alcançados por meio da análise de determinado objeto ou problema independe do pesquisador, ou seja, todos pensam e agem da mesma forma, nesse sentido, o objeto é a realidade (PETRY, 2005). Nessa visão, está presente a racionalidade na escolha do indivíduo (BRANDALISE, 2004). A visão de conhecimento subjetivista limita-se a considerar somente o envolvido, ou seja, os resultados alcançados são inerentes ao sujeito (PETRY, 2005). A visão de conhecimento construtivista considera as duas visões: o sujeito e o objeto. Assim, busca-se construir ou gerar conhecimento sobre o contexto, ou situação decisional, a partir da interação entre o sujeito e o objeto (PETRY, 2005).

Este trabalho parte de uma visão do conhecimento construtivista, pois corrobora com o pensamento de que o objeto e o sujeito estão ativamente engajados na atividade do conhecimento, e que um problema resulta de um ato deliberado da mente na busca por adaptação (ROY,

1993). Os problemas não são dados nem criados, mas identificados e retidos pelo sujeito (BRANDALISE, 2004). A formulação do problema implica na construção pelo sujeito de uma representação do objeto concreto que é a origem pela busca de adaptação. Essa construção não é neutra, mas adapta-se ao objeto e conduz à escolha de uma representação específica (BRANDALISE, 2004). Insere-se este trabalho na visão construtivista, pois o decisor da área administrativa e financeira irá construir conhecimento sobre as variáveis que impactam na avaliação de desempenho econômico-financeiro a partir das suas percepções em relação ao problema, no contexto inserido pela atividade da empresa Marel Indústria de Móveis S.A. Desse modo, o conhecimento será gerado a partir da interação entre esse sujeito e o objeto. Nessa perspectiva, os problemas de desempenho são identificados e retidos pelo diretor administrativo e financeiro, sendo que isso implicará na construção do modelo de avaliação de desempenho, considerando suas crenças e valores, em relação à empresa.

A escolha do paradigma científico divide-se em: Positivismo, Fenomenologia e Marxismo (TRIVIÑOS, 1987, 1992 *apud* PETRY, 2005). O positivismo tem o objetivo de representar a realidade, sendo que, nessa busca de representar a realidade, acredita que o pesquisador deve ser neutro, e a ciência deve ser isenta de valor (PETRY, 2005). Nesse sentido, acredita que os resultados encontrados com a pesquisa devem possibilitar a replicação por outro pesquisador (PETRY, 2005). No paradigma da fenomenologia, acredita-se que a interação entre o pesquisador e os demais participantes da pesquisa é fundamental para o resultado. Nesse paradigma, não existe uma única realidade, e sim uma construção da interação entre os diferentes atores envolvidos no processo de pesquisa (PETRY, 2005). A pesquisa que se interessa por fenômenos do mundo real, que acredita que não existe objeto sem sujeito, que leva em consideração as percepções dos indivíduos para construção do conhecimento, é uma pesquisa fenomenológica (DUTRA, 2003).

Justifica-se a escolha pelo paradigma científico da fenomenologia para este trabalho, pois o objetivo será de avaliar o desempenho econômico-financeiro, considerando a percepção do decisor de uma empresa real, sendo que para este estudo o decisor será o diretor administrativo e financeiro da empresa. O facilitador, que neste caso será o autor deste trabalho, buscará construir conhecimento junto ao decisor quanto aos indicadores financeiros e não financeiros que irão compor o modelo. Sendo que o decisor, após construir conhecimento

sobre esses indicadores, irá decidir por meio de sua percepção e do conhecimento adquirido quais indicadores deverão ser considerados para avaliar o desempenho econômico-financeiro. Além de decidir esses indicadores de desempenho que serão considerados no modelo de avaliação, o decisor irá escolher quais terão maior relevância para formar o indicador de desempenho global. Nesse contexto, percebe-se que o objeto de estudo, no caso o desempenho econômico-financeiro da empresa familiar, está intimamente ligado ao decisor, neste caso o diretor administrativo, assim justifica-se a escolha pelo paradigma científico da Fenomenologia.

3.2 Enquadramento Metodológico

Adicionalmente a inserção da pesquisa na corrente filosófica do construtivismo e da fenomenologia, busca-se realizar o enquadramento metodológico da pesquisa. A estrutura utilizada para fazer o enquadramento metodológico pode ser observada na Figura 1 abaixo: (ENSSLIN. S, ENSSLIN, 2008). Os autores dividem o enquadramento metodológico em: objetivos da pesquisa, que por sua vez se dividem em natureza do objetivo e natureza do artigo; a lógica da pesquisa; o processo de pesquisa, que por sua vez se divide em coleta de dados e abordagem do problema; o resultado da pesquisa; os procedimentos técnicos e o instrumento.

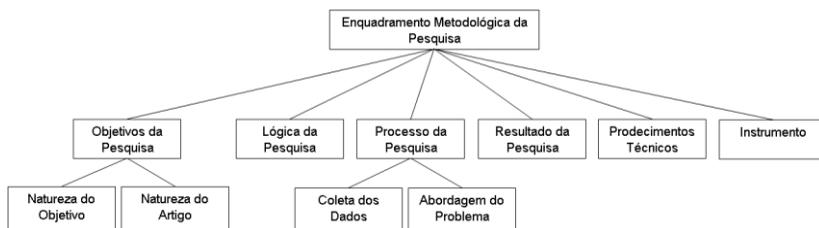


Figura 1: Enquadramento metodológico da pesquisa.

Fonte: Ensslin. S, Ensslin, 2008.

Conforme apresentado, o objetivo da pesquisa está dividido em natureza do objetivo e natureza do artigo.

No que se refere à natureza do objetivo o estudo se caracteriza como exploratório-descritivo. Exploratório, pois buscou aprofundar os

aspectos relacionados ao desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Móveis S.A. O aprofundamento sobre esse tema, a fim de torná-lo mais explícito (GIL, 1999) e a busca por uma maior familiaridade (VIEIRA, 2002), será possível a partir da interação entre os decisores da empresa e os facilitadores no intuito de gerar conhecimento nos decisores e explicitar suas preocupações em relação às variáveis que impactam direta e/ou indiretamente no desempenho econômico-financeiro, sendo que esses conhecimentos e preocupações refletiram no modelo de avaliação, que permitirá à empresa conhecer o desempenho em cada indicador de desempenho avaliado, e também globalmente, integrando todos os indicadores, possibilitando identificar onde a empresa deve gerar ações de melhoria.

Descritivo no momento em que, na revisão da literatura, faz uma análise crítica do que já foi publicado sobre avaliação de desempenho econômico-financeiro e descreve essas características (GIL, 1999) comparando ou confrontando com o modelo desenvolvido. Esse processo acontece no que diz respeito aos conceitos, elementos e características de avaliação de desempenho encontrado nesses estudos, em relação às vantagens e limitações das ferramentas utilizadas e a aplicação da ferramenta em estudos de caso. Também em relação ao referencial teórico, onde busca identificar os eixos que informa a pesquisa, e procede-se a uma análise crítica dessa literatura.

No que se refere à natureza do artigo, a pesquisa se caracteriza com um estudo prático, pois as características do que se desejava investigar se adapta mais ao estudo aprofundado de um caso real. Sendo assim, essa pesquisa foi pautada na investigação da realidade de uma indústria de móveis, onde se buscou interagir com os decisores da área financeira com o objetivo primeiro de construir conhecimento sobre o problema e, na sequência, construir um modelo de avaliação de desempenho, levando em consideração a percepção dos decisores. Dessa forma, o estudo é caracterizado como um estudo de caso na Marel Indústria de Móveis S.A., sendo que o estudo de caso permite uma investigação que preserve as características da organização em funcionamento (YIN, 2005), e o pesquisador conseguiu aprofundar em relação aos aspectos que influenciam no desempenho econômico-financeiro. A necessidade de interagir com os gestores da empresa, de forma bastante acentuada, é que influenciou a escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa para atender aos objetivos propostos.

A lógica de pesquisa utilizada foi mista, ou seja, indutiva e dedutiva. Indutiva no sentido de que o pesquisador não tem a resposta de quais variáveis devem ser usadas para avaliar o desempenho

econômico-financeira da empresa Marel Indústria de Móveis S.A. e decide usar uma ferramenta que, na sua fase de estruturação, se desconhece quais variáveis serão utilizadas para avaliar o desempenho, essas variáveis serão construídas pelas percepções do decisor. Adicionalmente argumenta-se que indutiva, pois a pesquisa partiu da observação da realidade empírica (RICHARDSON, 2008) da Marel Indústria de Móveis S.A. com o objetivo de identificar os critérios que irão responder pelo desempenho econômico-financeiro. O pesquisador buscou amparo em uma metodologia de avaliação de desempenho consolidada teoricamente, ou seja, o objetivo foi fazer uso de uma teoria existente para avaliar o desempenho econômico-financeiro da empresa objeto do estudo. Buscou-se aplicar a metodologia na referida empresa, sendo que se partiu da premissa que na área de avaliação de desempenho cada decisor tem as suas percepções sobre o problema a ser resolvido, e que modelos genéricos não representam adequadamente as necessidades daquele gestor. Outro fator que caracteriza essa pesquisa como indutiva é o fato de que não se conhecia os resultados da pesquisa quando foi iniciada a construção do modelo. Este foi construído levando em consideração as percepções dos decisores, e o resultado da pesquisa não era previsível; pelo contrário, os resultados só seriam conhecidos no final do processo de estruturação do modelo.

Dedutiva na fase de avaliação do modelo, pois o pesquisador tem uma resposta para a questão de pesquisa e pretende confirmá-la. Dessa forma, pode-se concluir que o processo completo utilizado pela MCDA-C é híbrido, ou seja, indutivo e dedutivo (ENSSLIN e ENSSLIN, 2008).

O processo de pesquisa é dividido em coleta de dados e abordagem do problema. Em relação à coleta de dados, a pesquisa fez uso de dados primários e de dados secundários. Dados primários são colhidos diretamente em campo por meio de entrevistas (RICHARDSON, 2008), sendo que os pesquisadores realizaram diversas visitas à empresa com o objetivo de entrevistar os gestores do Departamento Administrativo e Financeiro em todas as fases da estruturação do modelo de avaliação. O detalhamento da forma como ocorreu a coleta de dados pode ser verificado nos procedimentos para construção do modelo. Dados secundários, pois utilizou-se do planejamento estratégico da empresa e demais documentos internos. Essa escolha foi feita no momento em que se escolheu cuidadosamente a empresa objeto do estudo, principalmente em relação à consolidação da empresa no mercado em que atua e à experiência dos gestores na área do tema escolhido para este estudo. O objetivo foi buscar entender com os gestores, quais eram os aspectos que consideravam na avaliação de desempenho econômico-financeiro.

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa pode ser caracterizada como quali-quantitativa. É qualitativa quando decide examinar situações complexas e estritamente particulares, em que a subjetividade é mais presente e se procura entender atividades sociais e humanas (RICHARDSON, 2008). A pesquisa que se apresenta neste estudo tem uma grande parcela qualitativa, pois decide examinar e refletir sobre as percepções de gestores empresariais. Para atender a esse objetivo, realiza a estruturação do problema por meio de entrevista com os gestores da empresa com o intuito de identificar as preocupações dos decisores em relação ao desempenho econômico-financeiro, e nos momentos seguintes do processo de estruturação quando da transformação dessas preocupações em conceitos orientados à ação e ao agrupamento desses conceitos por áreas de preocupações. Na sequência, criaram-se mapas de relações meio-fins e, com a ajuda dos mapas, transformou os conceitos em uma estrutura hierárquica de valor e, por fim, construíram-se os indicadores ordinais. A etapa de recomendações, onde se busca identificar uma série de estratégias para melhorar o desempenho, é também qualitativa. É quantitativo quando, na fase de avaliação, utiliza-se de um ferramental estatístico (RICHARDSON, 2008) para transformar as escalas ordinais em escalas cardinais. Para realizar essa transformação, utilizou-se o software MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Category Based Evaluation Technique*). Com o uso dessa ferramenta, transformou-se as escalas ordinais em escalas cardinais por meio do julgamento dos decisores da empresa objeto da pesquisa. É quantitativo no momento em que utiliza ferramental estatístico para realizar a análise de sensibilidade. Para auxiliar nesse processo de análise de sensibilidade, utilizou-se do software Hiview para analisar a sensibilidade das alternativas quando da variação das taxas de compensação e quanto ao impacto. Também é quantitativo no momento em que integra os diversos indicadores de desempenho para obter uma avaliação global de desempenho.

No que se refere ao resultado da pesquisa, pode-se classificá-la como aplicada, pois busca construir um modelo para uma empresa específica (GIL, 1999), levando em consideração as percepções dos decisores da empresa, onde se busca gerar conhecimento nos decisores, e o resultado desse conhecimento será representado por um modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro, que pretende apoiar o decisor na gestão econômico-financeira. A empresa poderá utilizar o modelo para identificar os critérios que são considerados comprometedores e construir estratégias para melhorar o desempenho em algum indicador de desempenho específico e visualizar o impacto

global dessas estratégias. A empresa poderá identificar a relação custo/benefício de implementar alguma estratégia em detrimento de outra. Sendo assim, o modelo permitiu solucionar um problema de interesse local para a empresa objeto de estudo e para os decisores da área financeira.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica e caracteriza-se como um estudo de caso. É bibliográfica, pois utiliza um processo sistematizado para realizar o levantamento do que já foi pesquisado sobre o tema em estudo (GIL, 1999) nos periódicos disponibilizados no portal da CAPES, sendo que esse procedimento será explicitado na subseção Procedimentos para a Revisão da Literatura (3.3). Caracteriza-se com um estudo de caso, pois o modelo foi construído para uma empresa específica e com o objetivo de avaliar o desempenho econômico-financeiro dessa empresa na percepção de seus gestores. A decisão pela escolha do estudo de caso como procedimento técnico deve-se ao fato de buscar um aprofundamento sobre uma realidade específica. (YIN, 2005)

O instrumento de intervenção escolhido para construção do modelo foi a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). A referida metodologia foi escolhida por atender aos requisitos para a construção do modelo. Esses requisitos levados em consideração foi que os decisores não conheciam com clareza qual era o problema e também não conheciam os objetivos que deveriam ser avaliados.

A escolha da Metodologia MCDA-C deve-se ao fato de que a avaliação de desempenho econômico-financeiro está inserida em um contexto complexo (CHURCHILL, 1990 *apud* Ensslin, *et al.*, 2001) onde existem muitas variáveis envolvidas, sendo que muitas competem entre si, e o decisor por uma limitação cognitiva não consegue assimilar todas ao mesmo tempo. A Metodologia MCDA-C conseguiu por meio da fase de estruturação identificar as preocupações do decisor, suas percepções em relação ao desempenho econômico-financeiro e 'imprimiu' esse contexto em mapas de relações meios-fins. Os mapas de relações meios-fins são as relações de causa e efeito que conseguem demonstrar ao decisor com clareza o entendimento que ele faz sobre o referido problema, possibilitando assim a criação de indicadores de desempenho. Esse processo de entendimento do problema, o conhecimento das relações meio-fins é um dos aspectos decisivos para a escolha da Metodologia MCDA-C.

A escolha da Metodologia MCDA-C também se deve ao processo diferenciado na fase de avaliação. Nessa fase, as escalas que até então

eram ordinais passam a ser cardinais, mais uma vez construindo conhecimento junto ao decisor (ENSSLIN, *et al.*, 2001) em relação à diferença de atratividade entre os níveis dos indicadores. Nessa fase, a metodologia por meio de um processo estruturado e, mais uma vez, construindo conhecimento no decisor, consegue chegar às taxas de substituição que será o subsídio para a avaliação global de desempenho. Essa possibilidade de ter a informação da avaliação global de desempenho, por meio da agregação aditiva de todos os indicadores, é fundamental em análises de diferentes estratégias, que podem ser utilizadas para apoiar o decisor na avaliação de diferentes caminhos estratégicos. O decisor consegue, por meio dessas informações, avaliar a relação custo-benefício da implantação de diferentes estratégias econômico-financeiras. Com o conhecimento construído na fase de estruturação e avaliação, o decisor tem possibilidade de gerar ações de aperfeiçoamento nos indicadores que estiverem com desempenho comprometedor.

3.3 Procedimentos para Revisão da Literatura

O objetivo do trabalho consiste em desenvolver um modelo de avaliação de desempenho. Neste sentido, sentiu-se a necessidade de buscar publicações que tratassem do tema da pesquisa. Nesse contexto, foram criados procedimentos para que a busca por artigos retornasse o que existe de mais relevante na área e que se adequasse ao propósito deste trabalho. Sendo assim, buscou-se publicações que abordassem: (i) avaliação de desempenho organizacional em periódicos nacionais; (ii) avaliação de desempenho organizacional em periódicos internacionais; (ii) avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas. Na Figura 2, percebe-se claramente as escolhas feitas para realizar a revisão da literatura.

Em cada foco há um procedimento de pesquisa, sendo que os procedimentos adotados buscam atender aos propósitos da pesquisa. Desse modo, com o objetivo de selecionar adequadamente a literatura, levou-se em consideração um processo estruturado de busca. Embora o objetivo inicial tenha sido utilizar o mesmo processo para todos os focos da pesquisa, esse procedimento não foi possível principalmente pelas seguintes razões: diferentes ferramentas de busca para periódicos nacionais e internacionais; quantidade de artigos em cada foco de pesquisa; tema de pesquisa que exigiu alguma alteração no processo. Entretanto, buscou-se aproximar o máximo possível os processos de

busca com o objetivo de padronização.

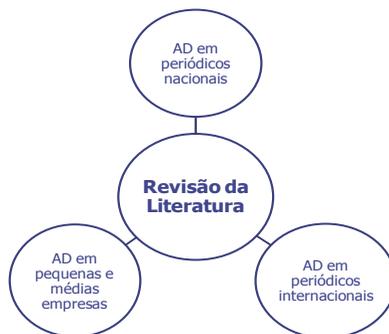


Figura 2: Escolhas para realizar a revisão da literatura

Fonte: Elaborado pelo autor.

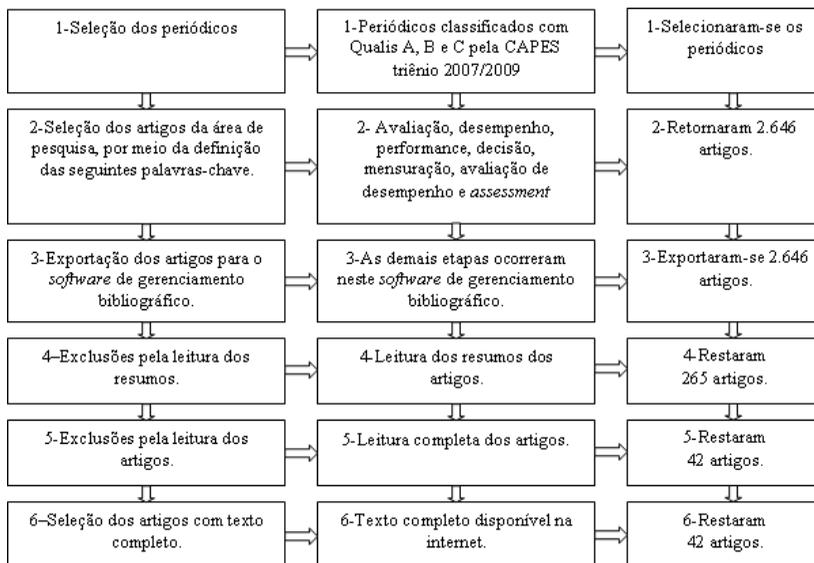
Em relação à pesquisa sobre avaliação de desempenho organizacional, buscou-se as publicações em periódicos nacionais e internacionais com o objetivo de visualizar as pesquisas e entendimentos de pesquisadores nacionais sobre avaliação de desempenho, e também a visão de diversos pesquisadores no mundo. Nesse foco de pesquisa, foram selecionados os artigos que tratavam de: (i) conceitos de avaliação de desempenho organizacional; (ii) elementos e características da avaliação de desempenho organizacional; (iii) ferramentas que se propõem avaliar o desempenho organizacional; e, (iv) os estudos de caso que os artigos apresentavam. Em cada um desses pontos, fez-se uma análise crítica dos achados da literatura em relação à Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

O objetivo da busca de referências sobre avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas consiste em visualizar as pesquisas que tratam sobre o assunto em empresas semelhantes à empresa Marel Indústria de Móveis S. A., pois se trata de uma empresa de médio porte. Nesse foco de pesquisa, buscou-se selecionar os artigos que tratavam de: (i) características das pequenas e médias empresa, em relação à avaliação de desempenho; (ii) ferramentas utilizadas pelas empresas de pequeno e médio porte.

Neste momento, pretende-se explanar o processo de busca pelas referências bibliográficas de cada foco de pesquisa, onde se apresenta uma figura que demonstra o processo adotado.

Em relação à pesquisa sobre avaliação de desempenho organizacional em periódicos nacionais, a pesquisa compreende as

publicações reunidas nos periódicos A, B e C na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, classificada pela CAPES referente triênio 2007/2009. A pesquisa compreendeu as publicações realizadas entre os anos de 2000 a 2008. Os procedimentos de busca podem ser visualizados no Quadro 16:



Quadro 16: Procedimentos para a revisão da literatura nos periódicos nacionais sobre AD

Fonte: Elaborado pelo autor.

O autor está ciente da alteração ocorrida neste ano de 2009, pois até o início deste ano, os periódicos eram classificados em A, B, C e passaram a ser classificados pelos estratos A1, o mais elevado, A2, B1, B2, B3, B4, B5, C; entretanto optou-se por manter a classificação Qualis vigente nos últimos três triênios (2001-2003, 2004-2006, 2007-2009), por essa ser de conhecimento geral dos pesquisadores, além do fato de a busca e a seleção dos artigos, que compõem a amostra desta pesquisa, estarem concluídas quando da divulgação do Qualis por estratos, opção essa que não causa impacto nos resultados encontrados.

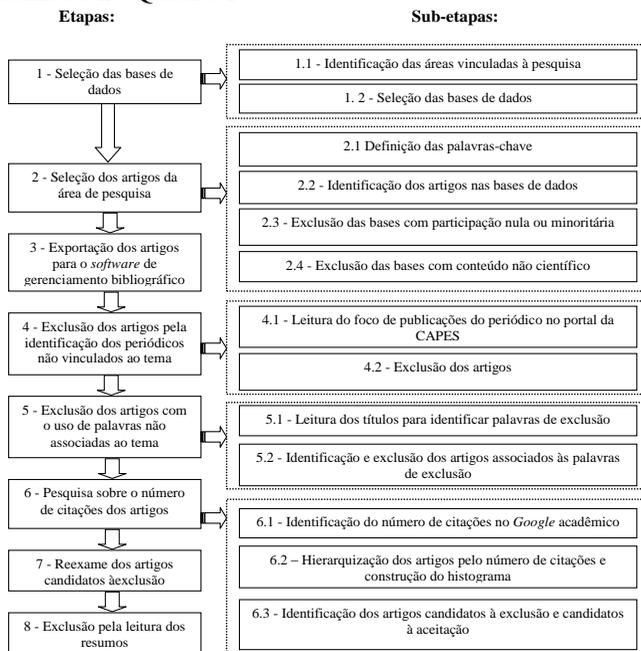
O critério utilizado para a seleção dos artigos foi baseado na ocorrência das seguintes palavras-chave: avaliação, desempenho, performance, decisão, mensuração, avaliação de desempenho e *assessment*, localizado no título, no resumo e/ou nas palavras-chave.

Na sequência, os 2.646 artigos foram exportados para um

software de gerenciamento bibliográfico com o objetivo de padronizar os demais passos do processo. A etapa seguinte consistiu em realizar a leitura dos resumos dos artigos. Com esse passo concluído, verificou-se que apenas 265 possuíam enfoque organizacional. Após a leitura completa dos 265 artigos, verificou-se que 42 artigos possuíam enfoque na avaliação de desempenho econômico-financeiro. A última etapa consistiu em identificar os artigos que estavam com o texto completo disponíveis na internet. Dessa forma, permaneceram os 42 artigos.

Em relação à pesquisa sobre avaliação de desempenho em periódicos internacionais, a pesquisa ocorreu nas bases de dados constantes no portal da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior), na página da internet: <http://www.periodicos.capes.gov.br>. Após acessar a página buscaram-se no *link* “coleções” as bases de dados disponibilizadas no portal. Ressalta-se que ao acessar o referido *link*, encontra-se uma relação das bases de dados, com uma descrição de cada base.

O processo de busca de referências bibliográficas utilizada pode ser visualizado no Quadro 17:



Quadro 17: Fluxograma da busca de referências bibliográficas nos periódicos internacionais sobre AD

Fonte: Elaborado pelo autor.

A etapa inicial consistiu em identificar as áreas que fariam parte da pesquisa, sendo selecionadas as seguintes: multidisciplinar, administração, negócios, contabilidade, ciências sociais e engenharia de produção. Com a definição das áreas, buscou-se na base de dados do portal de periódicos da CAPES as bases que continham em sua descrição pelo menos uma das áreas. Como resultado dessa busca, foram selecionadas as bases de dados listadas no Quadro 18:

EconLit (American Economic Association);
Social Sciences Full Text; (contemplado base wilson)
Emerald;
Informa.
Socindex With Full Text;
Blackwell;
Cambridge University Press;
Duke University Press;
Gale;
Oxford University Press;
Nature
OECD (Organization for Economic Co-operation and Development);
Web of Science
Business Full Text;(contemplado base wilson)
Sage;
SciELO – Scientific Electronic Library Online
Science Direct;
Springer Verlag;
Wilson;
JSTOR;
Handbook of Latin American Studies: HLAS
Scopus
INSPEC (Institution of Electrical Engineers – IEE)

Quadro 18: Bases de dados selecionadas por meio das áreas de pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe salientar que as bases de dados *Social Sciences Full Text* e *Business Full Text* já estão contempladas na base de dados *Wilson*. Assim pesquisou-se apenas nesta última base.

A etapa seguinte consistiu em selecionar os artigos. Primeiro, identificaram-se as palavras-chave prioritárias: *financial; management; organization;* na sequência, as palavras-chave complementares: *performance; measures; measurement; evaluation; ratios; non-financial.* Na sequência, foram feitas combinações com as palavras-chave, onde deveriam constar todas as palavras-chave prioritárias e pelo menos uma complementar. A relação de combinações segue no Quadro

19, já com as expressões *boleanas* utilizadas na pesquisa:

financial and management and organization and performance;
financial and management and organization and measures;
financial and management and organization and measurement;
financial and management and organization and evaluation;
financial and management and organization and ratios;
financial and management and organization and non-financial.

Quadro 19: Combinações de palavras-chaves com expressões boleanas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez definida as combinações que seriam utilizadas, foram selecionados os artigos nas bases de dados selecionadas.

Os artigos selecionados continham no título, e/ou palavras-chave, e/ou resumo todas as palavras-chave prioritárias e uma das complementares. Nessa etapa, foram encontrados 6.411 artigos para o período de 2000 a 2008.

A subetapa seguinte foi a exclusão das bases de dados com conteúdo nulo ou minoritário. Nesse momento, listaram-se em uma planilha as bases de dados com a respectiva quantidade de artigos encontrados e uma análise acumulando o percentual de representação da soma de artigos de cada base. Depois, selecionaram-se as sete bases de dados que representavam 97% dos artigos encontrados, que pela análise do autor, é suficiente para representar os artigos sobre o tema como apresentado na Tabela 7:

Tabela 7: Bases de dados com a quantidade de artigos e análise percentual

Total	6.411	100%
Scopus	3.926	61%
Wilson	1.131	79%
Web of Science	379	85%
Galé	343	90%
Science Direct	218	94%
Emerald	124	95%
Springer Verlag	76	97%
INSPEC	45	97%
Econlit	41	98%
Nature	40	99%
Socindex with full text	33	99%
Sage	28	99%

Scielo	16	99%
Cambridge University Press	6	99%
Oxford University Press	3	100%
Informs	1	100%
JSTOR	1	100%
OECD	0	100%
Blackwell	0	100%
Duke University Press	0	100%
Handbook of Latin American Studies: HLAS	0	100%
Citas	0	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida, excluíram-se as bases de dados que não continham artigos que não foram avaliados por *referees*. Nessa etapa, foram excluídas duas bases de dados: Wilson e Gale. Após essa etapa, restaram 4.723 artigos, conforme pode ser observado na Tabela 8:

Tabela 8: Quantidade de artigos das bases selecionadas

Total	4.723	100%
Scopus	3.926	83%
Web of Science	379	91%
Science Direct	218	96%
Emerald	124	98%
Springer Verlag	76	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A etapa seguinte foi realizada por meio da transferência dos 4.723 artigos para um *software* de gerenciamento de referências bibliográficas, com o objetivo de realizar as demais etapas do processo em uma única base de dados. Após a exportação dos artigos, procedeu-se a exclusão dos artigos duplicados, utilizando o comando do próprio *software*. Com isso restaram 3.406 artigos. Cabe salientar que poderiam existir artigos repetidos, pois o mesmo artigo pode ter sido publicado em mais de uma base de dados, ou por aparecer o mesmo artigo em diferentes combinações de palavras-chave utilizadas. Ressalta-se que as próximas etapas foram realizadas no referido *software* de gerenciamento de referências bibliográficas.

Para identificar os periódicos que não tinham como foco publicações do tema de pesquisa, realizou-se a leitura das áreas de publicação de cada periódico no Portal da CAPES. Para cada periódico

assinado, a CAPES disponibiliza informações tais como: editor científico, áreas, tipo de material, entre outras informações. Portanto, para realizar a exclusão dos artigos nessa etapa do processo, foi realizada a leitura da área de publicação de cada periódico, e, na sequência, foi realizada a exclusão dos artigos relacionados aos periódicos que não tinham como foco publicações nas áreas de interesse da pesquisa. Cabe ressaltar que a maioria dos artigos excluídos estava relacionada à área de saúde. Após essa etapa, restaram 1.020 artigos.

Na etapa seguinte, o critério utilizado estava vinculado à leitura dos títulos dos artigos e identificação de palavras que estavam totalmente desalinhados com o tema avaliação de desempenho econômico-financeiro. Foram utilizadas 48 palavras de exclusão, tais como: *health, medicine, nurse, nursing, medical, kids, nuclear*. A maioria das palavras também estavam associada à área de saúde. Com a identificação das palavras, procedeu-se a exclusão dos artigos que continham essas palavras no título, palavras-chaves e resumo, por meio do gerenciador de referências bibliográficas. Após essa etapa, restaram 137 artigos.

Na etapa seguinte, o critério utilizado baseou-se no reconhecimento dado pelo meio científico por meio da quantidade de vezes que o artigo foi citado. Para realizar essa etapa, identificou-se o número de vezes que cada artigo foi citado. Esta pesquisa, por uma questão de padronização de critério, foi realizada na página do *Google acadêmico* na internet. Após a identificação do número de vezes que cada artigo foi citado, construiu-se uma planilha com a referência de cada artigo e o número de vezes que foi citado, fazendo uma hierarquização pelo número de citações, ou seja, em ordem dos mais citados para os menos citados. Com essas informações, foi construído um histograma, conforme demonstrado no Gráfico 4 com os artigos candidatos à exclusão e com os artigos candidatos à aceitação. No eixo das abscissas, encontra-se o número correspondente a cada artigo, e, no eixo das ordenadas, o número de citações. A linha vertical separa os artigos candidatos à aceitação (94 artigos) dos artigos candidatos à exclusão (43 artigos).

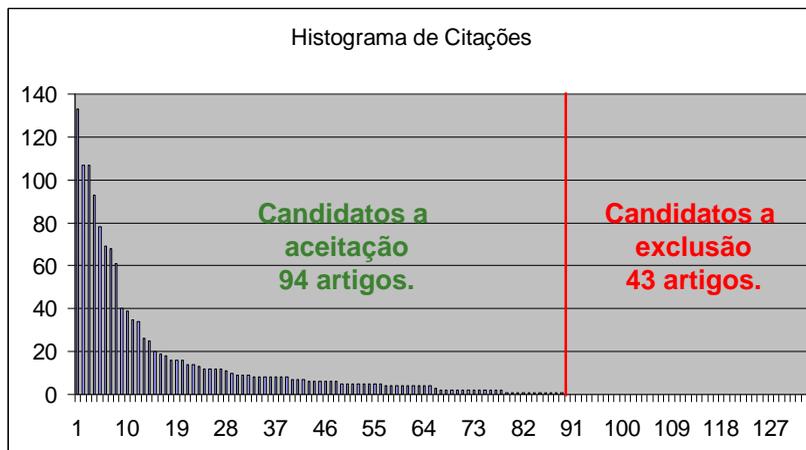


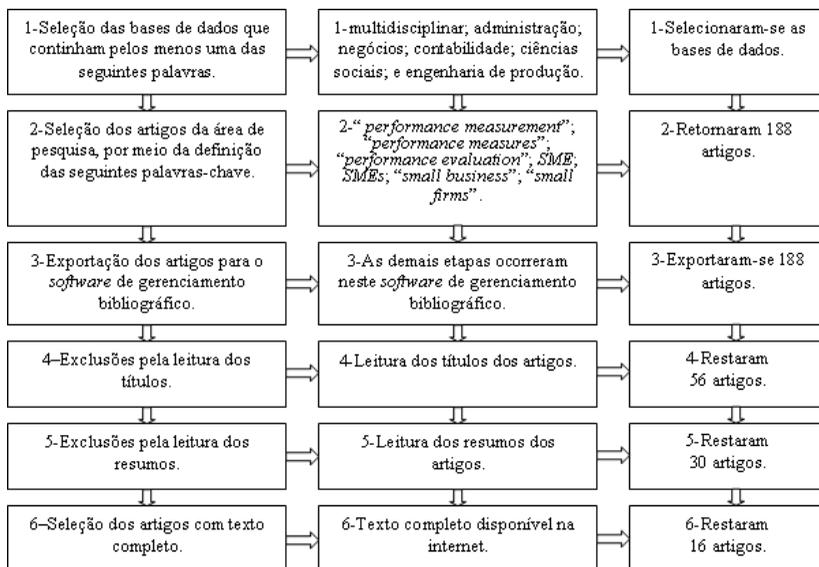
Gráfico 4: Histograma dos artigos candidatos à aceitação e artigos candidatos à exclusão

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na etapa seguinte, realizou-se o reexame dos artigos candidatos à exclusão (43 artigos). O objetivo dessa etapa foi fazer uma leitura dinâmica dos resumos desses artigos para ter a certeza de que não existiam artigos que eram relevantes para a pesquisa. Após a leitura desses resumos foram incorporados 5 artigos que eram candidatos à exclusão. Portanto, dos 43 artigos candidatos à exclusão, foram excluídos 38 artigos e incorporados 5 artigos aos 94 candidatos à aceitação. Após essa etapa, restaram 99 artigos para análise da próxima etapa.

A última etapa realizou-se pela leitura detalhada dos 99 artigos com o objetivo de manter os mais alinhados ao tema: avaliação de desempenho econômico-financeiro, e que fossem ao encontro dos objetivos da pesquisa. Após essa etapa restaram 14 artigos totalmente alinhados com a pesquisa. Desses 14 artigos, utilizaram-se 12 na pesquisa, pois em dois artigos não estavam disponíveis os textos completos nas bases de dados, e também não se conseguiu o artigo por outros meios de acesso.

Em relação à pesquisa sobre avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas, a pesquisa ocorreu nas bases de dados constantes no portal da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior). O Quadro 20 demonstra o processo de busca de referências bibliográficas:



Quadro 20: Procedimentos para a revisão da literatura nos periódicos internacionais sobre AD em PMEs

Fonte: Elaborado pelo autor.

A etapa inicial consistiu em identificar as áreas que faziam parte da pesquisa, sendo selecionadas as seguintes: multidisciplinar, administração, negócios, contabilidade, ciências sociais e engenharia de produção. Com a definição das áreas, buscou-se na base de dados do portal de periódicos da CAPES as bases que continham em sua descrição pelo menos uma das áreas.

A segunda etapa consistiu em selecionar os artigos da área de pesquisa, sendo que, para cumprir esse objetivo, houve a necessidade de definir palavras-chave relacionadas ao tema de pesquisa Avaliação de Desempenho Organizacional em pequenas e médias empresas. As seguintes expressões de busca foram usadas: *performance measurement*; *performance measures*; *performance evaluation*; *SME*; *SMEs*; *small business*; *small firms*. Os campos de busca foram no título, e/ou palavras-chave, e/ou resumo, sendo que no artigo deveria constar uma das três primeiras expressões em conjunto com alguma das demais expressões, que representam variações de pequenas e médias empresas. Com essa busca, excluindo os artigos repetidos e os que não eram artigos científicos, retornaram 188 artigos.

A terceira etapa consistiu em exportar os artigos selecionados para um *software* de gerenciamento bibliográfico, sendo que, nesse

ambiente, realizaram-se as próximas etapas.

Na quarta etapa, procedeu-se à leitura dos títulos dos 188 artigos, com o objetivo de identificar aqueles que não estavam em consonância com o tema da pesquisa. Nessa etapa, restaram 56 artigos.

Na quinta etapa, procedeu-se à leitura dos resumos dos 56 artigos, afim de identificar aqueles que não estavam em consonância com o tema de pesquisa. Nessa etapa, restaram 30 artigos. Na última etapa, foram identificados os artigos que tinham texto completo disponível na internet, sendo que restaram 16 artigos.

Em resumo, foram identificados 70 artigos alinhados com o tema e com o objetivo da presente pesquisa, sendo 42 artigos publicados em periódicos nacionais, 12 publicados em periódicos internacionais e 16 publicados em periódicos internacionais com foco em pequenas e médias empresas. Salienta-se que as demais pesquisas utilizadas no trabalho tiveram como foco a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão e os trabalhos utilizados nos procedimentos metodológicos, sendo que essa seleção foi intencional. Salienta-se ainda que os demais trabalhos utilizados sobre Avaliação de Desempenho Organizacional, foram sendo selecionados no decorrer da pesquisa pela necessidade de complementar algum linha de raciocínio e para contribuir com a contextualização do tema de pesquisa.

3.4 Procedimentos para Construção do Modelo

Como explanado no tópico anterior, a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) é a que será empregada para construção da ferramenta. Conforme foi visto, a ferramenta terá o propósito de avaliar o desempenho econômico-financeiro da Marel Indústria de Móveis S.A. A empresa escolhida para desenvolver a ferramenta atua na indústria de móveis há mais de 40 anos; portanto é uma empresa consolidada no mercado, e seus produtos são vendidos em todo o território nacional e exportados para diversos países.

Como o objetivo do trabalho é desenvolver uma ferramenta de avaliação de desempenho econômico-financeira, utilizando-se indicadores financeiros e não financeiros, é necessário esclarecer como se dará a coleta de dados. A fonte de coleta de dados é de natureza primária e secundária. Primária, pois os dados serão coletados junto ao decisor da empresa, e secundária, pois dados serão coletados de documentos da empresa. A construção do modelo no que se refere à interação com os gestores da empresa será realizada por meio de

entrevistas semiestruturadas.

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), escolhida como ferramenta para tratar do problema de avaliação de desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Móveis S.A., se diferencia das demais ferramentas, pois busca levar em consideração as percepções dos decisores, suas convicções e valores individuais em um determinado contexto decisório, de tal forma que permita a construção de um modelo no qual se baseiam as decisões em favor do que se acredita ser o mais adequado para a situação específica (ROY, 1990).

Um dos fundamentos da metodologia MCDA-C consiste em incorporar os elementos objetivos e subjetivos que estão presentes no processo de decisão (ENSSLIN, S. 2002). Partindo do pressuposto, que além da objetividade, a subjetividade é inerente ao processo decisório e situações que envolvem a tomada de decisão, o que é denominado “ótimo”, ou seja, que pode ser estabelecido objetivamente como a melhor decisão, não existe (ROY, 1993). A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão se propõe a gerar conhecimento nos envolvidos no processo, sendo que o conhecimento gerado se refletirá em um modelo de avaliação de desempenho, e as decisões tomadas a partir desse modelo serão baseadas no que se acredita ser a mais adequada àquela situação específica (ROY, 1990).

Dessa forma, utilizou-se a Metodologia MCDA-C em situações consideradas complexas, ou seja, situações que: (i) envolvem incertezas sobre o caminho a seguir, os objetivos a serem alcançados, as diferentes alternativas de solução e os grupos de pessoas envolvidos; (ii) há conflitos de valores e objetivos entre os grupos interessados; (iii) existem diferentes relações de poder; (iv) são considerados múltiplos critérios na avaliação das alternativas; (v) envolvem quantidade de informações envolvidas, tanto qualitativas quanto quantitativas; (vi) as informações disponíveis são, usualmente, incompletas; e, (vii) exigem soluções criativas e muitas vezes inéditas (CHURCHILL, 1990 *apud*. Ensslin, *et al*, 2001 p. 9).

A metodologia se divide em três fases principais: (i) fase da estruturação; (ii) fase da avaliação; e (iii) fase de elaboração de recomendações. As três fases são demonstradas na Figura 3:

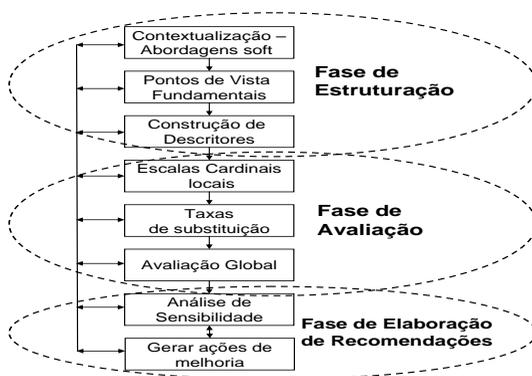


Figura 3: Fases do processo de Apoio à Decisão

Fonte: ENSSLIN *et al.*, (2007).

3.4.1 Fase de Estruturação

A estruturação do problema é uma fase fundamental nos processos de apoio à decisão, sendo que essa fase acontece com a caracterização da situação, pela identificação dos elementos primários de avaliação, pelo estabelecimento das relações estruturais desses elementos, pela diferenciação das suas funções no processo de avaliação e por uma descrição tão completa quanto possível (BANA E COSTA, 1993).

A fase de estruturação consiste na contextualização do problema, realizada por meio de uma descrição do contexto em que se indica o “dono” da insatisfação, a fonte da insatisfação, o desempenho atual e o desempenho pretendido. Além disso, é importante mencionar a relevância da situação e a sua factibilidade (se ela é passível de resolução) (CHECKLAND e SCHOLLES, 1999).

Na sequência da contextualização, são apresentados os atores, ou seja, aqueles que participam, diretamente ou indiretamente, do processo da construção do modelo. Os atores desse processo são: o decisor; o facilitador; os intervenientes; e, os agidos. A última parte da contextualização consiste em definir o rótulo para o problema. O rótulo consiste em elaborar o enunciado do problema e deve conter o foco principal do trabalho, indicando o propósito a ser atingido (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Nesse contexto, é importante descrever os seguintes aspectos: o dono da insatisfação, o gerador da

insatisfação, o desempenho atual, o desempenho pretendido, a relevância, a factibilidade, o decisor, os intervenientes, o facilitador e os agidos.

Após esses aspectos iniciais, identificam-se os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) que são as preocupações manifestadas pelos decisores, quando questionados sobre o problema (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Os EPAs são transformados em conceitos, os quais identificam dois polos – o polo presente (pretendido) e o polo oposto (mínimo aceitável pelo decisor). Os conceitos têm o objetivo de gerar uma melhor compreensão das preocupações, deixando claras as fronteiras entre o pretendido e o mínimo aceitável. A partir da formulação dos conceitos, estes são agrupados em áreas de afinidades, ou *clusters* (EDEN, 1988) sendo, então, estruturados hierarquicamente, com base em suas relações de influência. Essa estrutura hierárquica é denominada, na Metodologia MCDA-C, Árvore de Pontos de Vista (BANA e COSTA e SILVA, 1994) ou estrutura hierárquica de valores (KEENEY, 1992).

Construída a Árvore de Pontos de Vista, a próxima etapa da fase de estruturação do modelo consiste na construção dos descritores, que vão permitir a mensuração e a avaliação do desempenho local das ações potenciais. É importante ressaltar que os descritores são escalas ordinais, apesar de poderem ser qualitativos ou quantitativos.

3.4.2 Fase de Avaliação

A Fase de Avaliação propõe-se, em primeiro lugar, a determinar escalas cardinais locais, por meio da construção das funções de valor para os níveis dos descritores. Esse processo pode ser realizado por meio de diversos procedimentos, sendo que neste trabalho, esse processo foi realizado com o auxílio do *software Macbeth-scores* (BANA e COSTA e VASNICK, 1997). Para tanto, são definidos níveis de referência para cada descritor (BANA e COSTA e SILVA, 1994), também conhecidos como níveis-âncora (Bom e Neutro). Terminada a ancoragem, é importante identificar a diferença de atratividade entre os níveis determinados anteriormente; para tanto, cria-se uma função de valor para cada um deles, utilizando-se o método do julgamento semântico, por meio de comparações par-a-par e utilizando-se o *software Macbeth-scores* (BANA e COSTA, STEWART e VASNICK, 1995).

A etapa seguinte da fase de Avaliação consiste na identificação

das taxas de substituição que informam a diferença de atratividade entre os níveis do descritor. Após a obtenção das taxas de substituição de cada critério, pode-se transformar o valor da avaliação de cada critério em valores de uma avaliação global. Primeiramente ordenam-se os critérios e, na sequência, constrói-se a matriz semântica do julgamento de valor. Com isso procede-se a uma agregação das avaliações locais por meio da seguinte equação:

$$V(a) = \sum_{i=1}^n w_i \times v_i(a)$$

onde:

$V(a)$ = valor do desempenho econômico-financeiro global;

$v_1(a), v_2(a), \dots, v_n(a)$ = valor parcial do desempenho econômico-financeiro nos critérios 1,2,..n;

w_1, w_2, \dots, w_n = taxas de substituição nos critérios 1, 2, ... n;

$n = n^\circ$ de critérios do modelo.

3.4.3 Fase de Elaboração de Recomendações

Após todo o conhecimento gerado, sendo que nesse momento este conhecimento está refletido em um modelo de avaliação de desempenho, que permite identificar os aspectos onde a empresa está em nível de mercado, de excelência e comprometedor, usam-se essas informações para identificar ações ou estratégias que possam melhorar o desempenho dos descritores que estão em nível comprometedor.

O uso do modelo de avaliação para elaborar estratégias de melhoria e elaborar recomendações para que a empresa possa melhorar o desempenho pode ser realizado de várias formas, entre elas pode-se citar: (i) identificar o desempenho de cada indicador para conhecer o desempenho específico em determinada variável; (ii) estabelecer estratégias diferentes para identificar o impacto na avaliação global de desempenho; (iii) analisar a relação custo *versus* benefício na implementação de uma estratégia; (iv) estabelecer prioridades nas estratégias e ações que se pretende implementar por meio dos objetivos com maior grau de contribuição (taxas de compensação); (v) avaliar o desempenho em cada nível (estratégico, tático e operacional).

4 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados do estudo de caso realizado na empresa Marel Indústria de Móveis S.A. Salienta-se que a pesquisa teve por objetivo construir um modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro, por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), sendo que os procedimentos para construção do modelo foram discutidos no capítulo da metodologia da pesquisa.

No decorrer do texto, além de apresentar os resultados do modelo construído, será realizado um cotejamento entre os resultados encontrados e os achados da literatura. O objetivo desse cotejamento entre teoria e prática é confrontar o que tem se discutido na academia sobre Avaliação de Desempenho Organizacional em relação à prática de uma empresa do ramo moveleiro. Esse cotejamento será realizado principalmente no que diz respeito aos elementos de Avaliação de Desempenho Organizacional encontrados na literatura e da afiliação teórica de ADO.

O estudo de caso foi construído levando-se em consideração as três etapas da Metodologia Multicritério: (i) fase de estruturação; (ii) fase de avaliação; e (iii) fase de elaboração de recomendações.

4.1 Fase de Estruturação

A fase de estruturação do modelo de avaliação de desempenho busca identificar e gerar conhecimento sobre os seguintes aspectos: (i) contexto do problema, atores envolvidos direta e/ou indiretamente com o contexto e rótulo do problema; (ii) Elementos Primários de Avaliação (EPAs), conceitos orientados à ação e agrupamentos por áreas de preocupação; (iii) mapas de relações meios-fins e árvore de pontos de vista fundamentais; e, (iv) estrutura hierárquica de valor e descritores. Na sequência passa-se a explorar cada um desses aspectos.

4.1.1 Contexto do problema, atores e rótulo

O conhecimento do contexto é fundamental para se entender o problema. Dessa forma, buscou-se, por meio de entrevistas com os gestores de todas as grandes áreas da empresa (gestão, produção e

venda), compreender o contexto em que a empresa está inserida.

Nessas entrevistas, buscou-se primeiramente conhecer a empresa, principalmente a respeito da sua história, do produto que a empresa industrializa e comercializa, região de atuação, processo de gestão, estrutura hierárquica, mecanismos de venda, planejamento estratégico, missão, visão, valores da empresa. Nesse primeiro momento, o objetivo foi entender o contexto por meio das entrevistas e da coleta de documentos internos que pudessem ajudar na construção de conhecimento sobre a empresa e de seus produtos e até mesmo entender as relações de poder entre os gestores, no sentido de definir os atores que fariam parte da construção do modelo.

Dessa forma, acredita-se ser importante relatar algumas dessas informações coletadas por meio de entrevistas e análise de documentos.

Realizou-se o estudo de caso na Marel Indústria de Móveis S.A. A empresa localiza-se na cidade de Francisco Beltrão, região Sudoeste do Estado do Paraná. A Marel tem uma trajetória de mais de 40 anos no mercado de móveis e atualmente produz móveis planejados, tais como: cozinhas, dormitório, banheiros, *home theater*, *home office*, área de serviços e *living*, sendo que seus produtos são vendidos em todo o Brasil e para vários países. A empresa possui em torno de 300 colaboradores, sendo que a maioria desenvolve atividades no setor de produção.

Recentemente a empresa passou de uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada (Ltda) para uma sociedade anônima de capital fechado; entretanto os principais acionistas continuam sendo os membros das três famílias que iniciaram o negócio. Portanto, trata-se de uma empresa familiar de médio porte, que nos últimos anos busca aperfeiçoar o sistema produtivo e de gestão para atender às atuais demandas do mercado.

A gestão da empresa possui uma estrutura hierárquica formada pelo Diretor-Presidente, que comanda três grandes diretorias: a Diretoria Administrativa/Financeira; a Diretoria de Produção e a Diretoria Comercial. A Diretoria Administrativa/Financeira é responsável pelo Departamento Financeiro, Departamento de Contabilidade, Departamento de Tecnologia da Informação e Departamento de Recursos Humanos. A Diretoria de Produção é responsável pelo Departamento de Planejamento e Produção e a Diretoria Comercial é responsável pelo Departamento de Vendas e Marketing. A Diretoria Comercial é responsável também pela estrutura de vendas formada por gerentes de vendas, representantes e lojistas.

Após esse entendimento inicial sobre a empresa, buscou-se, em um segundo momento, identificar também por meio de entrevistas com

os gestores a motivação para se construir uma ferramenta de Avaliação de Desempenho Organizacional. Nesse contexto, chegou-se ao entendimento que a Marel produz móveis planejados em um mercado altamente competitivo e deseja realizar a gestão econômico-financeira de maneira a representar suas preocupações e favorecer seu entendimento por todos os envolvidos direta e ou indiretamente. Nesse contexto, a Avaliação de Desempenho Organizacional surge como um instrumento de gestão para atender a essa demanda. O objetivo do modelo de avaliação é construir um processo que permita elicitare os fatores considerados mais importantes relacionados direta ou indiretamente com o desempenho econômico-financeiro da empresa. A partir desse objetivo geral, elencam-se os objetivos secundários do modelo de avaliação de desempenho:

- Identificar os fatores julgados importantes pelos decisores;
- Organizar os fatores importantes;
- Construir escalas ordinais para mensurar a performance dos fatores importantes;
- Estabelecer níveis de referências para as escalas;
- Transformar as escalas ordinais em cardinais;
- Integrar as escalas cardinais formando um modelo geral para avaliar a performance;
- Apresentar um processo de avaliação e geração de aperfeiçoamentos.

Tendo em vista a complexidade do contexto, em que a gestão do desempenho econômico-financeiro da empresa não é avaliada por meio de uma ferramenta formalizada, que integre indicadores financeiros e não financeiros e que considere aspectos quantitativos e qualitativos em sua estruturação, é que se faz necessário a utilização de uma ferramenta que possibilite a gestão desses aspectos de forma estruturada.

Dessa forma, o decisor terá uma ferramenta que possibilite avaliar o desempenho econômico-financeiro e identificar os indicadores de desempenho que estão abaixo do nível desejado e, com isso, criar ações de melhoria para que o indicador passe para um nível desejado, assim contribuindo com o aumento do desempenho global.

Os gestores da empresa são experientes na gestão do negócio; entretanto, entendem que muitos aspectos não são medidos e conseqüentemente não são gerenciados. Sendo assim, percebe-se que a compreensão de todos os aspectos que direta e/ou indiretamente influenciam no desempenho econômico-financeiro é parcial, ou que pelo

menos necessita de uma maior compreensão. Sendo assim, o problema é possível de ser resolvido, pois as partes envolvidas no processo aceitam a criação de uma ferramenta para avaliar o desempenho econômico-financeiro e desenvolver ações de melhoria.

Dessa forma, decidiu-se utilizar a Metodologia MCDA-C dadas suas características de promover o desenvolvimento do conhecimento dos atores comprometidos com o contexto e também de levar em consideração as percepções particulares do decisor.

Espera-se que, ao final do trabalho, haja um elevado grau de entendimento dos fatores que são percebidos como necessários e suficientes para avaliar a performance econômico-financeira da empresa e que permita evidenciar suas vantagens competitivas e suas debilidades, permitindo uma gestão fundamentada em fatos.

Diante disso, e também por meio de conversas com os gestores, identificaram-se os atores que direta e/ou indiretamente influenciam na gestão do desempenho econômico/financeiro da empresa. Segue, no Quadro 21, os atores:

Decisor	Diretor Administrativo/Financeiro
Intervenientes	Acionistas da empresa
Facilitador	Autor do Trabalho
Agidos	Colaboradores Fornecedores Clientes Instituições Financeiras sindicatos

Quadro 21: Atores envolvidos direta e/ou indiretamente com o problema

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses são os atores que direta ou indiretamente estarão influenciando a construção do modelo. O decisor que participou ativamente de todo o processo foi o diretor administrativo-financeiro, sendo que o modelo foi construído por meio da percepção desse ator que é cobrado pelo desempenho econômico-financeiro da empresa. Os intervenientes foram os sócios da empresa, que não participaram diretamente do processo da construção do modelo, mas que influenciam o decisor. O facilitador foi o autor deste trabalho, que buscou seguir a metodologia e integrar todas as atividades desenvolvidas. E como agidos, ou seja, os atores que poderiam ser considerados pelos decisores, mas que não tinham influência direta sobre eles, foram os demais

colaboradores da empresa, os fornecedores, os clientes, as instituições financeiras, o governo e os sindicatos.

Nesse sentido, o modelo atende ao elemento preconizado na literatura de envolver e atender à necessidade de todos os *stakeholders* (YEO, 2003; HAN e HAN, 2004; JACOBSEN, HOFMAN-BANG e NORDBY, 2005; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; SKRINJAR, BOSILJ-VUKSIC e INDIHAR-STEMBERGER, 2008; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, 2006; CORRÊA e HOURNEAUX JUNIOR, 2008).

Na interação entre o decisor e facilitador, chegou-se a um rótulo que melhor representa as percepções do decisor em relação ao problema. O rótulo elaborado para o estudo de caso do presente trabalho foi definido como:

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DA EMPRESA MAREL INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A.

Em resumo, essa etapa da fase de estruturação atende aos seguintes elementos da Avaliação de Desempenho Organizacional preconizado na literatura: (i) atender às particularidades da organização (SILVA FILHO, 2002; OLIVEIRA, 2002; GOLDSZMIDT e PROFETA, 2004; WERNKE e LEMBECK, 2004; DUTRA, 2005; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, 2006; CORRÊA e HOURNEAUX JUNIOR, 2008); (ii) levar em consideração o ambiente externo (MARTIN, 2002; GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003); (iii) levar em consideração o ambiente interno (GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003; CORRÊA e HOURNEAUX JUNIOR, 2008); e, atender aos diferentes *stakeholders* (CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, 2006; CORRÊA e HOURNEAUX JUNIOR, 2008).

Esses elementos são atendidos no momento em que, nessa etapa da fase de estruturação, busca-se se entender o contexto onde o problema está inserido, busca-se identificar os atores do processo de avaliação de desempenho e define-se um rótulo para o problema. Dessa forma, a Metodologia MCDA-C procura atender às particularidades da organização; visualizar as variáveis do ambiente interno e externo que podem impactar no desempenho e considerar os diferentes atores (*stakeholders*) no processo de avaliação.

A partir desse contexto, passa-se à próxima fase da construção do modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro, ou seja, a identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs), a

construção dos conceitos e o agrupamento em áreas de preocupação.

4.1.2 Elementos Primários de Avaliação, Conceitos e Áreas de Preocupação

Essa etapa da fase de estruturação realizou-se pelo levantamento por meio de entrevistas com os decisores dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Solicitou-se que o decisor identificasse as preocupações que direta ou indiretamente influenciam no desempenho econômico-financeiro da Marel Indústria de Móveis S.A. Buscou-se na entrevista motivar o decisor a falar sobre todos os aspectos que acreditava ser importante, sendo que não deveria se preocupar com a redundância. Desse processo, por meio das entrevistas com o decisor e pela análise do planejamento estratégico da empresa, surgiram 106 Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Seguem, no Quadro 22, os 20 primeiros Elementos Primários de Avaliação (EPAs) identificados:

1 – Lucratividade	11 – Preço das matérias primas e insumos
2 – Custos e despesas variáveis	12 – Prazo de compras <i>versus</i> prazo de venda
3 – Fluxo de Caixa	13 – Inadimplência
4 – Investimentos	14 – Preço de Venda
5 – Margem de Contribuição	15 – Descontos concedidos
6 – Custos Fixos	16 – Devoluções
7 – Competitividade	17 – Assistência Técnica
8 – Faturamento	18 – Produtividade
9 – Taxas de juros	19 – Desperdícios
10 – Carga tributária	20 – Mão-de-obra treinada

Quadro 22: Exemplos de Elementos Primários de Avaliação (EPAs)

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, buscou-se elaborar em conjunto com o decisor os conceitos orientados à ação. Nesse processo, cada EPA passa por uma expansão do conhecimento sobre a preocupação anteriormente elencada no sentido de identificar a direção de preferência de cada EPA e seu oposto psicológico. Cada EPA foi discutido com o decisor com o objetivo de construir conhecimento sobre quais aspectos deveriam ser considerados em um modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro.

Os conceitos foram obtidos por meio de entrevistas com o decisor, sendo que foi solicitado ao decisor falar detalhadamente sobre cada EPA. Na entrevista, buscou-se identificar o desempenho melhor

possível; o que seria um bom desempenho para aquele EPA, o desempenho que seria ruim, o desempenho pior possível (ainda aceitável) e a performance atual. É importante salientar que um EPA poderia se transformar em mais de um conceito, e que algum EPA tenha sido excluído pelo decisor, pois se considerou que já estava contemplado em outro EPA. Seguem, no Quadro 20, exemplos de conceitos orientados à ação, onde a reticência (...) deve ser lida como “é preferível a” ou “ao invés de” e corresponde ao oposto psicológico.

1 - Garantir capital próprio para amortizar as dívidas da empresa ... ter a necessidade de buscar todo o recurso no mercado.
2 - Conseguir parte dos recursos de investimentos de fontes próprias ... deixar de atender às novas demandas do mercado.
3 - Possibilitar distribuição de lucros aos acionistas da empresa ... deixar de remunerar o capital próprio.
4 - Possibilitar maior poder de barganha junto às compras de insumos ... pagar acréscimo financeiro para compras a prazo.
5 - Ter processo para controlar os custos e despesas variáveis ... comprometer a lucratividade.
6 - Ter processo para reduzir custos de produção ... comprometer a margem de contribuição
7 - Ter processo para acompanhar e controlar as despesas variáveis ... comprometer o resultado.
8 - Conseguir comprar matéria-prima a um menor custo ... aumentar os custos variáveis.
9 - Melhorar os processos de produção ... perder insumos (materiais, MOD, energia) na atividade produtiva.
10 - Ter processo para controlar as entradas e saídas de caixa ... desconhecer de onde vem e para onde vai o dinheiro.

Quadro 23: Exemplos de conceitos orientados à ação

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos Quadros 22 e 23, buscou-se exemplificar os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) e os Conceitos orientados à ação separadamente. Adicionalmente e com o objetivo de demonstrar os Conceitos que cada Elemento Primário de Avaliação (EPA) originou, elaborou-se o Quadro 24, onde na coluna da esquerda aparece o EPA, e na coluna da direita, os Conceitos originados a partir de cada EPA. Destaca-se que são apenas exemplos e que os demais EPAs e seus respectivos conceitos serão apresentados ao final do trabalho.

EPAs	Conceitos
1 - Lucratividade	1- Garantir capital próprio para amortizar as dívidas da empresa ... ter a necessidade de buscar crédito de curto prazo no mercado. 2- Conseguir parte dos recursos de investimentos de fontes próprias ... deixar de atender às novas demandas do mercado. 3 - Possibilitar distribuição de lucros aos acionistas da empresa ... deixar de remunerar o capital próprio. 4 - Possibilitar maior poder de barganha com as compras de insumos ... pagar acréscimo financeiro para compras a prazo.
2 - Custos/Despesas variáveis	5 - Ter processo para controlar os custos e despesas variáveis ... comprometer a lucratividade. 6 - Ter processo para reduzir custos de produção ... comprometer a margem de contribuição 7 - Ter processo para acompanhar e controlar as despesas variáveis ... comprometer a margem de contribuição. 8 - Conseguir comprar matéria-prima a um menor custo de aquisição ... aumentar os custos variáveis. 9 - Melhorar os processos de produção ... perder insumos (materiais, MOD, energia) na atividade produtiva.
40 - Poucos fornecedores	100 - Buscar alternativas para novos fornecedores ... comprometer o recebimento das matérias-primas.
43 - Sustentabilidade	104 - Assegurar a sustentabilidade da empresa ... descontinuar as atividades no longo prazo.
55 - Produtos - inovação-design	133 - Ter processo para garantir que os produtos atendam às inovações de <i>design</i> ... ter dificuldade de vender os produtos.
82 - Lojas Exclusivas	170 - Garantir canal de venda exclusivo e especializado... ter vendas dificultadas por falta de parceiros qualificados.

Quadro 24: Elementos Primários de Avaliação com respectivos Conceitos orientados à ação

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse momento do processo de construção do modelo de avaliação de desempenho, já é possível perceber que o conhecimento está sendo gerado no decisor e também no facilitador, pois se inicia o entendimento de quais são os aspectos que direta e/ou indiretamente influenciam no desempenho econômico-financeiro da empresa. A partir do momento em que diversos *stakeholders* são envolvidos e, de alguma forma, direta ou indiretamente, influenciam o decisor, percebe-se que os aspectos que se está levando em consideração são particulares à empresa Marel Indústria de Móveis S.A., e que, nesse contexto, estão sendo considerados a missão da empresa, a visão organizacional, a cultura da empresa, os objetivos de curto e de longo prazo, conforme preconiza a literatura (KAPLAN e NORTON, 2000; YEO, 2003; TUOMELA, 2005; JACOBSEN, HOFMAN-BANG e NORDBY, 2005; GARENGO,

BLAZZO e BITITCI, 2005; MERCHANT, 2006; CHENHALL e LANGFIELD-SMITH, 2007; SKRINJAR, BOSILJ-VUKSIC E INDIHAR-STEMBERGER, 2008; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008).

Em seguida, identificados os EPAs e da construção dos Conceitos orientados à ação, compreendeu-se melhor as preocupações do decisor em relação aos aspectos que direta ou indiretamente causam impacto no desempenho econômico-financeiro. Assim foi possível, em conjunto com o decisor, elaborar as áreas de preocupação (*clusters*). Primeiramente apresenta-se o agrupamento nas três grandes áreas de preocupação em relação ao desempenho econômico-financeiro:

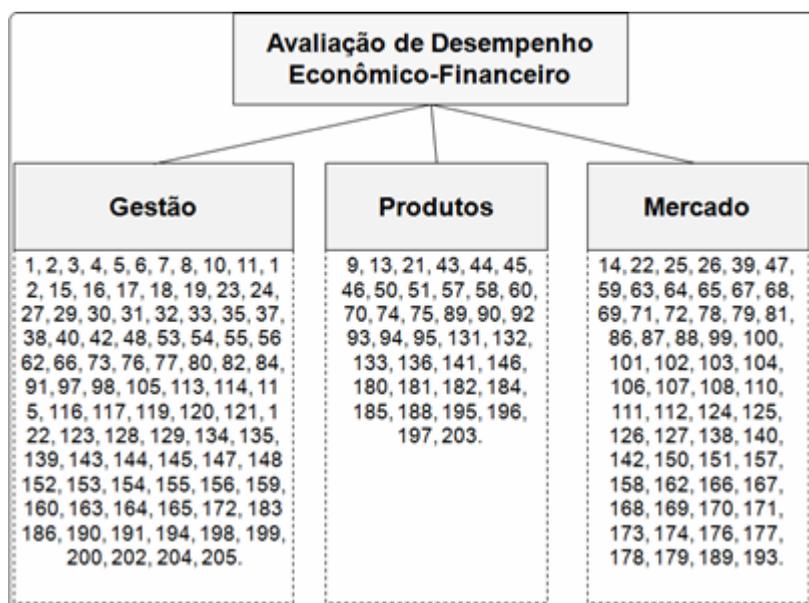


Figura 4: Agrupamentos dos Conceitos em Áreas de Preocupação

Fonte: Dados da pesquisa.

No agrupamento dos Conceitos percebe-se três grandes dimensões que respondem pelo desempenho da Marel Indústria de Móveis S.A.: o primeiro relacionado à gestão; o segundo relacionado aos produtos da empresa; e o terceiro relacionado ao mercado em que a empresa atua. Nesse momento, já é possível observar que não são apenas aspectos financeiros que respondem pelo desempenho econômico-financeiro, e que os aspectos intangíveis relacionados ao

mercado merecem bastante atenção no contexto decisório. Os aspectos intangíveis são considerados na literatura como essências no atual contexto em que as empresas atuam, visto que os aspectos somente financeiros já não respondem adequadamente as necessidades dos gestores (HAN e HAN, 2004; GUTHRIE, 2001; KAPLAN e NORTON, 2000).

A partir do agrupamento em três grandes Áreas de Preocupação - Gestão, Produtos e Mercado - procurou-se juntamente com o decisor agrupar os conceitos em um nível posterior. Esse processo foi possível, pois a leitura dos conceitos permitiu clareza ao decisor e ao facilitador sobre quais conceitos poderiam ser alocados em cada uma das áreas identificadas. Destaca-se que cada área identificada na grande dimensão foi por meio da leitura individual de cada Conceito orientado à ação.

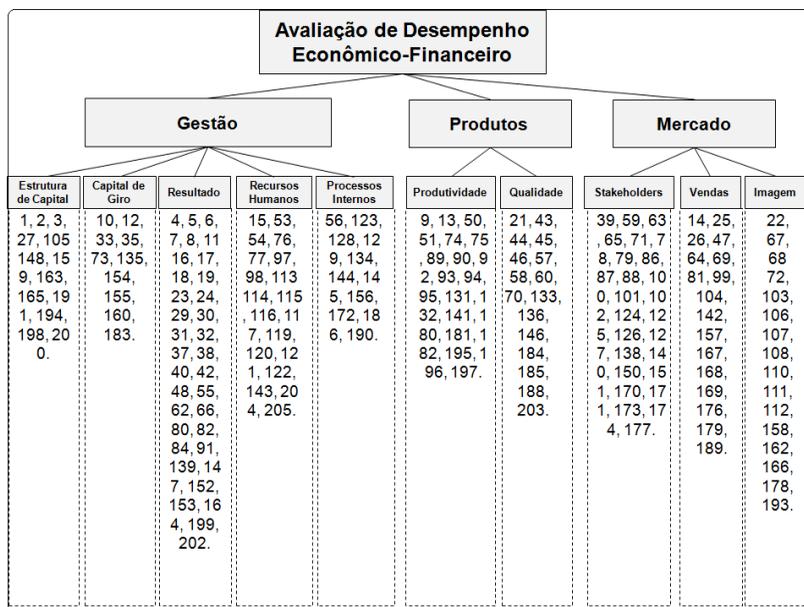


Figura 5: Agrupamentos dos Conceitos em Áreas de Preocupação nos PVFs
Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a dimensão “Gestão” é respondida por cinco áreas: Estrutura de Capital; Capital de Giro; Resultado; Recursos Humanos e Processos Internos. A dimensão “Produtos” é respondida por duas áreas: Produtividade e Qualidade; e a dimensão “Mercado” é respondida por três áreas: *Stakeholders*; Vendas e Imagem. Ressalta-se

que, por meio da percepção do decisor, é possível agrupar conceitos que tenham a mesma preocupação estratégica. Dessa forma, reúnem-se os conceitos que explicam os valores e percepções do decisor nas preocupações relacionadas ao contexto decisório. (Bana e Costa *et al.*, 1999; Ensslin, Dutra e Ensslin, S., 2000). Salienta-se que os nomes dados a cada área devem refletir da melhor forma possível os conceitos elencados no agrupamento. Entretanto a área é refletida pelos conceitos que os compõem e não pelo nome que é dado à mesma.

Esse passo do processo de estruturação também foi possível, pois se gerou conhecimento no decisor sobre os aspectos que influenciam no desempenho econômico-financeiro. Nesse sentido, percebe-se que a construção do modelo já possibilita ter uma visão um pouco mais clara dos objetivos a serem perseguidos (IGARASHI, ENSSLIN, S., ENSSLIN e PALADINI, 2008).

Observa-se também mais claramente que não são apenas aspectos financeiros que respondem pelo desempenho econômico-financeiro. Os aspectos intangíveis merecem bastante atenção no contexto decisório, como pode ser verificado na área “Recursos Humanos” e “Imagem”. Os aspectos intangíveis são considerados, na literatura, como essências no atual contexto em que as empresas atuam (HAN e HAN, 2004; GUTHRIE, 2001; KAPLAN e NORTON, 2000).

Em síntese, essa etapa da fase de estruturação atende aos seguintes elementos de avaliação de desempenho preconizado na literatura: (i) aceita-se a subjetividade no processo de avaliação (WERNKE e BORNIA, 2001; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, S., 2006; MIRANDA, 2006); (ii) busca-se identificar objetivos e estratégias (SOMENSI e TONTINI, 2001; GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003; KIMURA e SUEN, 2003; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, S., 2006); (iii) avalia aspectos tangíveis e intangíveis (PEREZ e FAMÁ, 2003; SILVA, BASQUES e FACCO, 2006); (iv) leva em consideração as particularidades específicas da organização objeto da avaliação (GOLDSZMIDT e PROFETA, 2004; WERNKE e LEMBECK, 2004; DUTRA, 2005; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, S., 2006; CORRÊA e HOURNEAUX JUNIOR, 2008); (iv) leva em consideração o ambiente interno e externo à organização (MARTIN, 2002; GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003); e, (v) considera aspectos quantitativos e qualitativos (GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003; KIMURA e SUEN, 2003).

Esses elementos são atendidos nessa etapa da fase de estruturação, quando busca identificar por meio da percepção do decisor os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) por meio da

transformação do EPAs em Conceitos orientados à ação. Durante essa etapa, aceita-se a subjetividade inerente às percepções e valores do decisor, buscam-se identificar EPAs e Conceitos que tenham aspectos estratégicos, táticos e gerenciais e que considere aspectos tangíveis e intangíveis e variáveis qualitativas e quantitativas.

Com a identificação dos Elementos Primários de Avaliação, da elaboração dos Conceitos orientados à ação e do agrupamento dos Conceitos, é possível iniciar a próxima fase do processo de estruturação do modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro, ou seja, a construção dos Mapas de Relações Meios e Fins e da Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais.

4.1.3 Mapas de Relações Meios e Fins e Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais

Essa etapa da Fase de Estruturação consiste em elaborar os Mapas de Relações Meios-Fins e em seguida agrupá-los em *Clusters*. Os mapas são elaborados tendo em sua base os conceitos meios, que também podem ser chamados de preocupações operacionais e, conforme vai se chegando ao topo do mapa, encontram-se os conceitos fins, que também poderíamos chamar de preocupações estratégicas. Nesse trabalho, foram elaborados 10 mapas de relações meios-fins, sendo que a importância da criação dos mapas é a continuação de construção do conhecimento no decisor e nos demais atores envolvidos no processo e para utilização na criação da Estrutura Hierárquica de Valor. Decidiu-se apresentar dois mapas com o objetivo de exemplificar, sendo que os demais mapas são apresentados no final do trabalho. Além de exemplificar o processo de criação dos mapas de relações meios-fins, o objetivo foi apresentar o primeiro mapa que aborda os aspectos financeiros e, o segundo mapa que aborda os aspectos não financeiros. Segue abaixo o mapa da dimensão “Estrutura de Capital”, área de “Gestão” (Figura 6).

Percebe-se que o mapa da dimensão Estrutura de Capital é respondido por dois *clusters*: o primeiro relacionado aos aspectos de “Capitalização”, e o segundo relacionado aos aspectos de “Aplicação de Recursos”.

Ressalta-se que, apesar de os conceitos surgirem a partir dos EPAs, muitos outros conceitos foram identificados no momento da criação dos mapas de relações meio-fins. Esse processo é natural na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-

C), pois, durante a construção dos mapas, o decisor e o facilitador constroem um melhor entendimento sobre os aspectos que se pretende avaliar, e, dessa forma, esse conhecimento integra-se aos mapas. É importante destacar que a construção dos mapas é realizada em conjunto com o decisor, ou seja, é realizada por meio da interação entre facilitador e decisor.

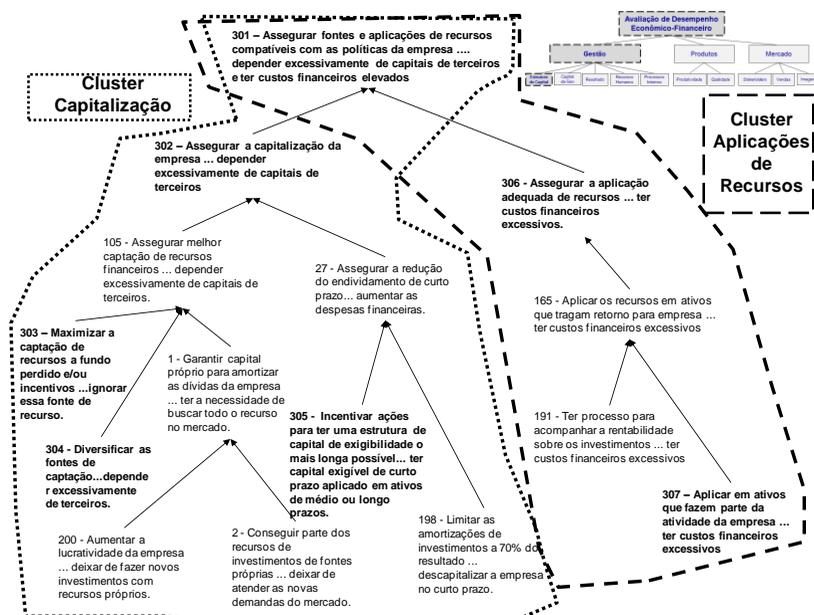


Figura 6: Mapa de Relações Meios-Fins da dimensão Estrutura de Capital

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que os conceitos que surgiram durante a construção dos mapas aparecem em negrito e com uma numeração superior a 300.

Com o objetivo de demonstrar um mapa que demonstra abordar aspectos não financeiros, diferentemente do anterior que demonstra abordar aspectos financeiros, decidiu-se apresentar o mapa da dimensão “Vendas” da área de “Mercado” (Figura 7).

Percebe-se que o mapa da dimensão “Vendas” é respondida por dois *clusters*: o primeiro relacionado aos aspectos de “Crescimento”, e o segundo relacionado aos aspectos de “Fidelização”.

Nos mapas de relações meios-fins, é possível identificar a relação de causa e efeito entre os objetivos operacionais e os objetivos estratégicos. Segundo os trabalhos pesquisados que compõem a revisão

da literatura, esses aspectos que ligam a estratégia ao operacional e entendem as ligações existentes, é de fundamental importância para o sucesso na implantação de um sistema de avaliação de desempenho (KAPLAN e NORTON, 2000; YEO, 2003; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008).

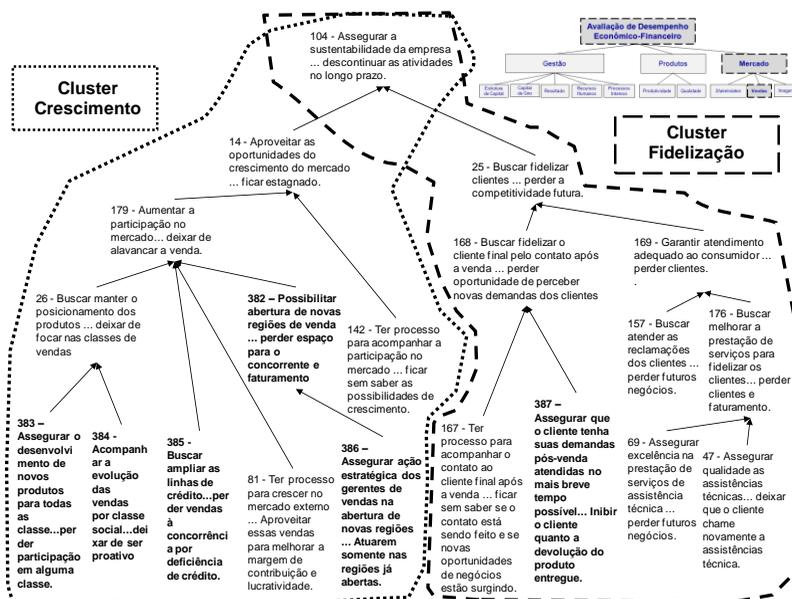


Figura 7: Mapa de Relações Meios-Fins da dimensão Vendas

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse contexto, percebe-se que a Metodologia MCDA-C, por meio da construção dos mapas de relações meios-fins, consegue atender a essa necessidade preconizada pela literatura. No topo do mapa, encontram-se os objetivos estratégicos de cada área de preocupação, e, conforme chega-se à base do mapa, encontram-se os objetivos operacionais. Nessa construção, percebe-se a relação entre os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais.

Essa possibilidade de visualizar os objetivos estratégicos e a sua relação com os objetivos operacionais é fundamental para o decisor, pois, dessa forma, consegue-se entender quais são as atitudes ou o desempenho que se deve ter nas atividades operacionais para se atingirem os objetivos estratégicos. Destaca-se que esse entendimento é uma construção em que o decisor participou ativamente, ou seja, o mapa é construído por meio das percepções e valores do decisor.

A etapa seguinte do processo de estruturação consistiu na elaboração da Estrutura Hierárquica de Valor por meio da utilização dos Mapas de Relações Meios-Fins. Com a elaboração dos mapas identificaram-se os Pontos de Vistas Fundamentais (PVFs) e o restante da estrutura hierárquica de valor, ou seja, os mapas ajudaram a fazer a transição do conhecimento gerado para uma estrutura, que representa em forma de árvore as dimensões que se pretende avaliar. Segue abaixo em destaque os pontos de vista fundamentais:



Figura 8: Pontos de Vistas Fundamentais

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que a dimensão “Gestão” é respondida por cinco áreas: Estrutura de Capital; Capital de Giro; Resultado; Recursos Humanos e Processos Internos. Percebem-se assim as grandes preocupações em relação à gestão da empresa. A dimensão “Produtos” é respondida por duas áreas: Produtividade e Qualidade. E a dimensão “Mercado” é respondida por três áreas: *Stakeholders*; Vendas e Imagem. Observa-se que compreende aspectos que direta ou indiretamente influenciam no desempenho econômico-financeiro da empresa, tendo uma visão clara e holística do que se pretende avaliar (KAPLAN e NORTON, 2000; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005)

A partir do mapa de relações meios-fins e da identificação dos pontos de vistas fundamentais, é possível passar à próxima Fase de Estruturação, ou seja, a construção da Estrutura Hierárquica de Valor e também a construção dos Descritores.

Em resumo, essa etapa da Fase de Estruturação atende aos seguintes elementos da avaliação de desempenho preconizada na literatura: (i) aceita-se a subjetividade no processo de avaliação (WERNKE e BORNIA, 2001; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN,S., 2006; MIRANDA, 2006); (ii) vincular o desempenho aos diferentes níveis organizacionais (SOMENSI e TONTINI, 2001); (iii) vincular/alinhar os objetivos operacionais aos objetivos estratégicos (SOMENSI e TONTINI, 2001; GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003; KIMURA e SUEN, 2003; CARPES, ENSSLIN e

ENSSLIN,S., 2006); (iv) avalia aspectos tangíveis e intangíveis (PEREZ e FAMÁ, 2003; SILVA, BASQUES e FACCO, 2006); (v) leva em consideração as particularidades específicas da organização objeto da avaliação (GOLDSZMIDT e PROFETA, 2004; WERNKE e LEMBECK, 2004; DUTRA, 2005; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN,S., 2006; CORRÊA e HOURNEAUX JUNIOR, 2008); (vi) leva em consideração o ambiente interno e externo à organização (MARTIN, 2002; GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003); e, (vii) considera aspectos quantitativos e qualitativos (GEROLAMO, ESPOSTO e CARPINETTI, 2003; KIMURA e SUEN, 2003).

Esses elementos são atendidos pela Metodologia MCDA-C, pois os mapas de relações meios-fins são resultados dos conceitos orientados à ação, e esses conceitos foram construídos, por meio da aceitação da subjetividade, por considerar elementos tangíveis e intangíveis, por considerar variáveis quantitativas e qualitativas e também por considerar o ambiente interno e externo na elaboração dos conceitos. Os mapas possibilitam também ligar os objetivos operacionais aos objetivos estratégicos, que, no topo do mapa, encontram-se os objetivos estratégicos, e, na base do mapa, encontram-se os objetivos operacionais.

4.1.4 Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores

Nessa etapa da Fase de Estruturação, buscou-se fazer a transição do Mapa de Relações Meios-fins para a Estrutura Hierárquica de Valor e construir os Descritores. Para efeitos de exemplificação, buscou-se recortar uma parte do mapa de “Estrutura de Capital” e demonstrar a transição para a estrutura hierárquica de valor e também a construção dos descritores.

Ressalta-se que os descritores e também os níveis de impacto a eles associados são construídos com base nas informações contidas nos mapas de relações meios-fins. Os polos opostos dos mapas ajudam a definir o nível de impacto mais baixo de um descritor e os polos presentes ajudam a definir o que o decisor entende pelo nível de excelência. Dessa forma, o conceito ajuda a construir a escala para os descritores.

A figura abaixo demonstra o processo de transição do mapa de relações meios-fins para a estrutura hierárquica de valor e também a construção dos descritores (Figura 9).

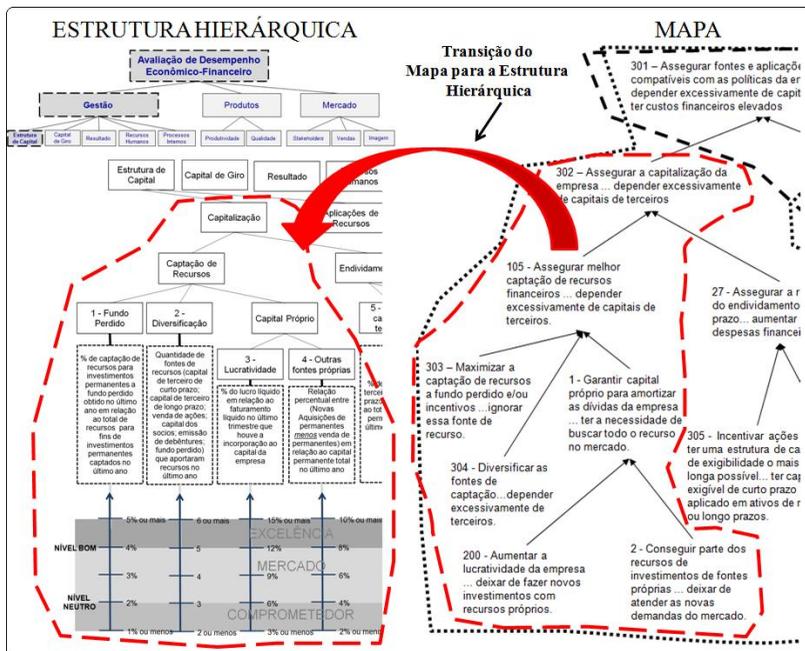


Figura 9: Ilustração da transição do Mapa de Relações Meios-fins para a Estrutura Hierárquica de Valor

Fonte: Dados da pesquisa.

Esse processo de transição dos mapas de relações meios-fins para a estrutura hierárquica de valor foi realizado para os 10 mapas que compõem o modelo de avaliação de desempenho. Com isso foi possível elaborar a estrutura hierárquica de valor e os descritores para cada Ponto de Vista Elementar e os níveis de referência.

A partir dessa transição, foi possível identificar 146 indicadores de avaliação, sendo 95 indicadores não financeiros e 51 indicadores financeiros. Em função do tamanho do modelo de avaliação, não foi possível demonstrar toda a estrutura hierárquica e todos os descritores construídos. Dessa forma, optou-se por demonstrar a estrutura hierárquica de valor e descritores para parte do PFV “Estrutura de Capital” e também parte da estrutura hierárquica de valor e descritores do PFV “Vendas”. Dessa forma, possibilita a comparação com os mapas de relações meios-fins demonstrados anteriormente.

Primeiramente, demonstra-se a estrutura hierárquica de valor e descritores para a parte do PFV “Estrutura de Capital” (Figura 10).

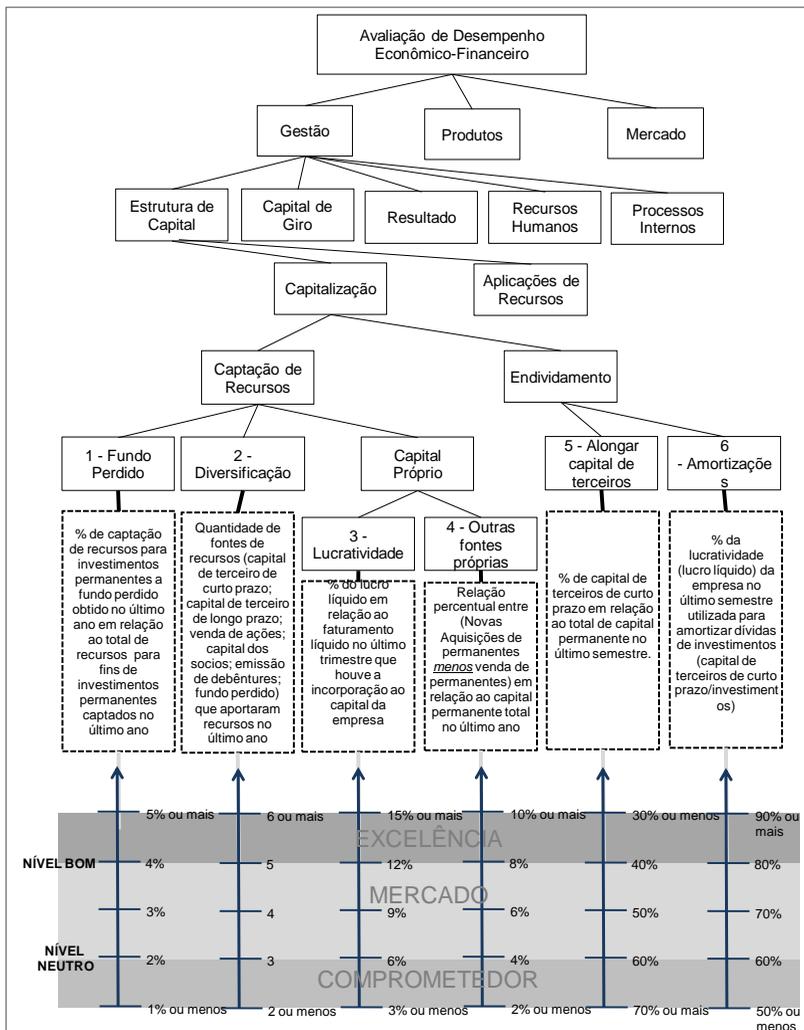


Figura 10: Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores de parte do PVF “Estrutura de Capital”

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, apresenta-se a estrutura hierárquica de valor e os descritores do PVF “Vendas” (Figura 11).

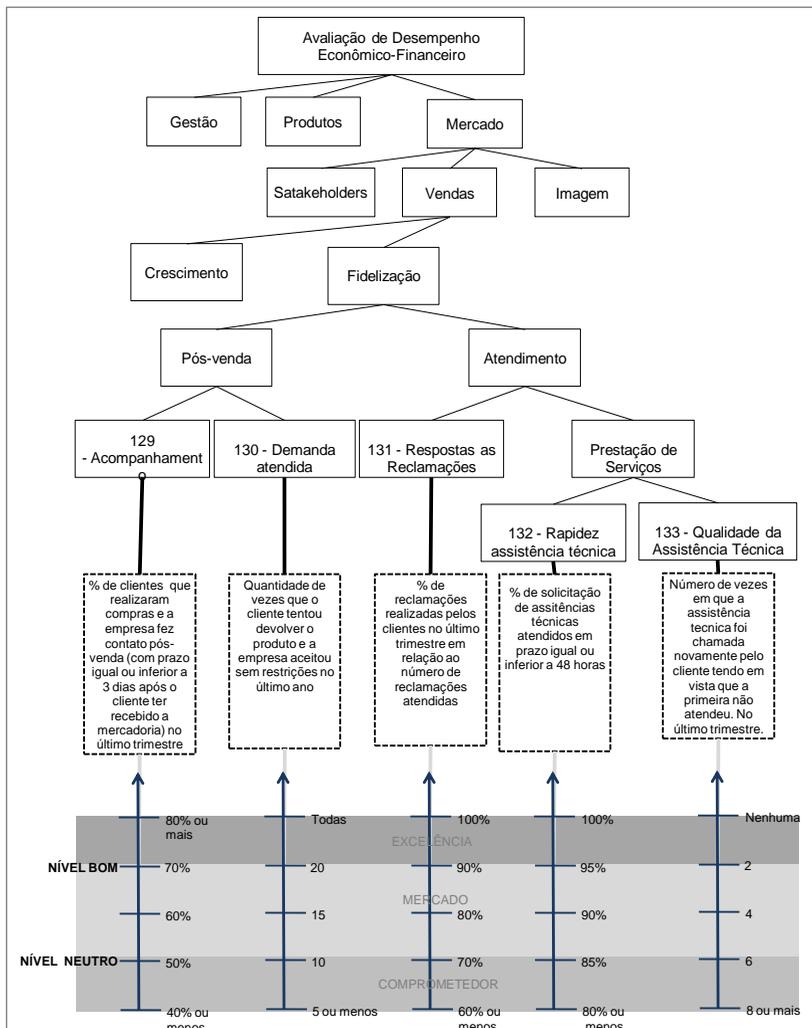


Figura 11: Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores de parte do PVF “Vendas”

Fonte: Dados da pesquisa.

Salienta-se que, na Fase de Estruturação, os descritores são ordinais, ou seja, o intervalo entre um nível e outro tem o mesmo nível de atratividade. Argumenta-se que os descritores foram construídos levando em consideração características essenciais tais como: medidas financeiras e não financeiras; congruência das medidas,

controlabilidade; oportunidade; acuracidade; compreensibilidade e respeitando a relação custo *versus* benefício (KAPLAN e NORTON, 2000; YEO, 2003; TUOMELA, 2005; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; CHENHALL e LANGFIELD-SMITH, 2007; SKRINJAR, BOSILJ-VUKSIC e INDIHAR-STEMBERGER, 2008; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008 e MERCHANT, 2006).

Salienta-se que a Fase de Estruturação está alinhada à afiliação teórica do conceito de Avaliação de Desempenho Organizacional adotada para esse trabalho, ou seja, a Fase de Estruturação permite identificar o que vai ser avaliado e leva em consideração o contexto da empresa, a sua cultura e identidade. Identificam-se as instâncias que respondem pelo desempenho e quais objetivos devem ser perseguidos (IGARASHI, ENSSLIN, S., ENSSLIN, PALADINI, 2008).

Com essa etapa termina-se a fase de estruturação e parte-se para a fase de avaliação, que é apresentada a seguir.

4.2 Fase de Avaliação

A Fase de Avaliação do modelo busca abordar os seguintes aspectos: (i) construção das Funções de Valor para cada Ponto de Vista Elementar (PVE); (ii) determinar as Taxas de Substituição; e, (iii) realizar a Avaliação Global e Perfil de Impacto do *status quo*. Na sequência, aborda-se cada um desses aspectos.

4.2.1 Funções de Valor

A primeira etapa da Fase da Avaliação consiste em transformar as escalas ordinais em escalas cardinais, ou seja, identificar por meio do julgamento dos decisores a diferença de atratividade entre os níveis dos descritores. Essa etapa realiza-se com a ajuda do *software Macbeth*, onde se constrói uma função de valor para cada descritor. Salienta-se que as funções de valor são estabelecidas com base nos níveis de ancoragem, sendo que o nível Bom foi ancorado em 100 pontos e o nível Neutro em 0. Dessa forma, os níveis Bom e Neutro terão o mesmo grau de atratividade para todos os descritores e igual pontuação numérica para todas as funções de valor. Com a finalidade de ilustrar o processo de transformação das escalas ordinais em escalas cardinais, escolheu-se o descritor “Lucratividade”, conforme demonstrado na Figura 12.

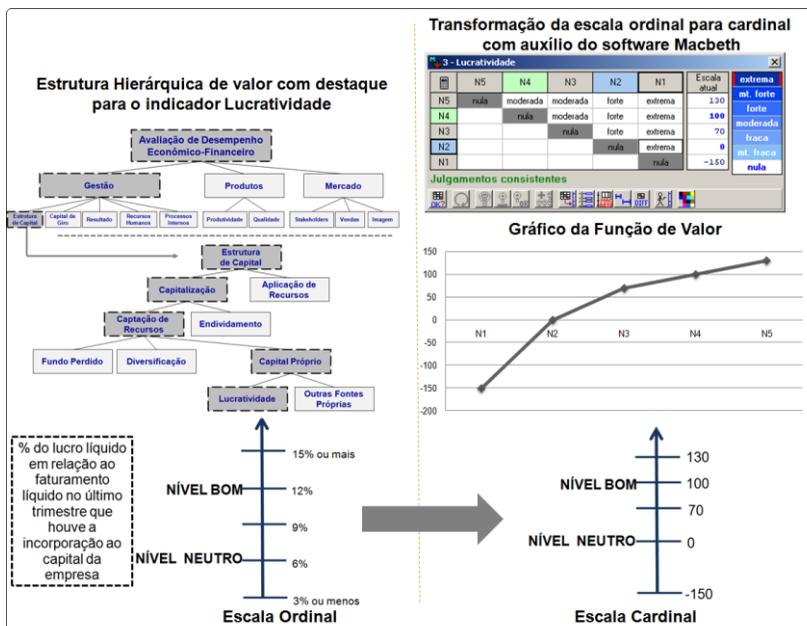


Figura 12: Ilustração da transformação da escala ordinal em escala cardinal
Fonte: Dados da pesquisa.

Esse processo foi realizado para todos os 146 descritores do modelo de avaliação de desempenho. Dessa forma, chegou-se à Função de Valor e conseqüentemente à escala cardinal para todos os descritores.

Com o objetivo de demonstrar as escalas cardinais dos Descritores do modelo, optou-se por demonstrar a Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores para parte do Ponto de Vista Fundamental “Estrutura de Capital” e também parte da Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores do PFV “Vendas”.

Primeiramente demonstram-se na figura abaixo as escalas cardinais do Ponto de Vista Fundamental “Estrutura de Capital” (Figura 13).

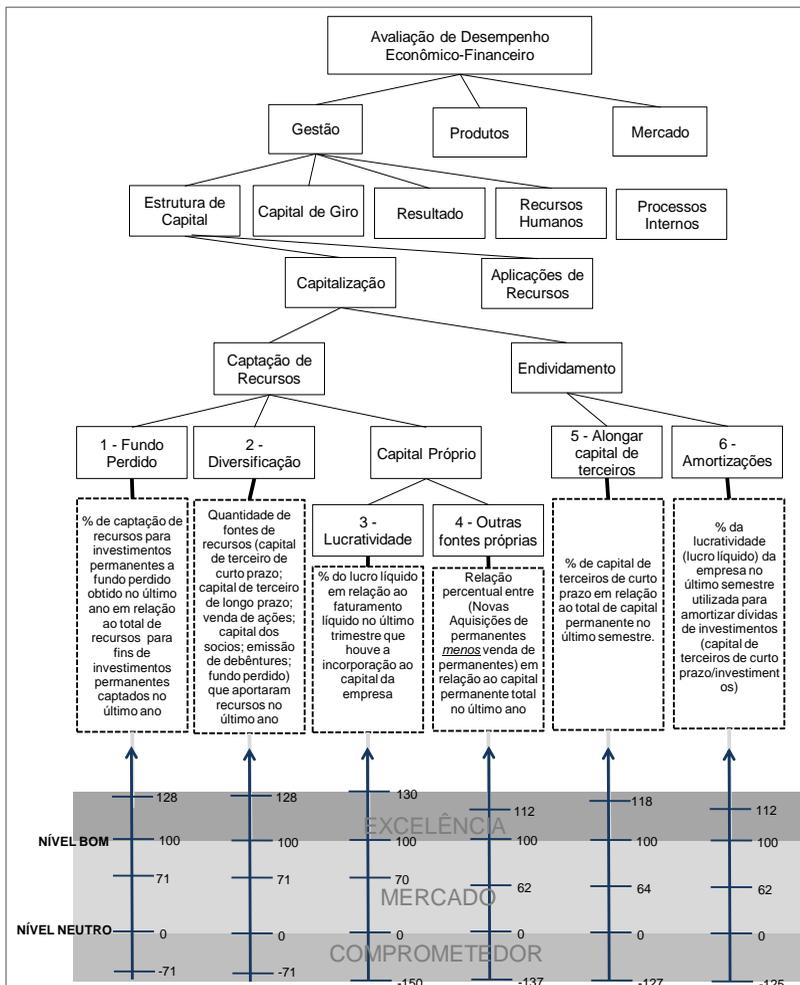


Figura 13: Escalas cardinais da Capitalização (PVF “Estrutura de Capital”)
 Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, demonstram-se, na Figura 14, as escalas cardinais do Ponto de Vista Fundamental “Vendas”.

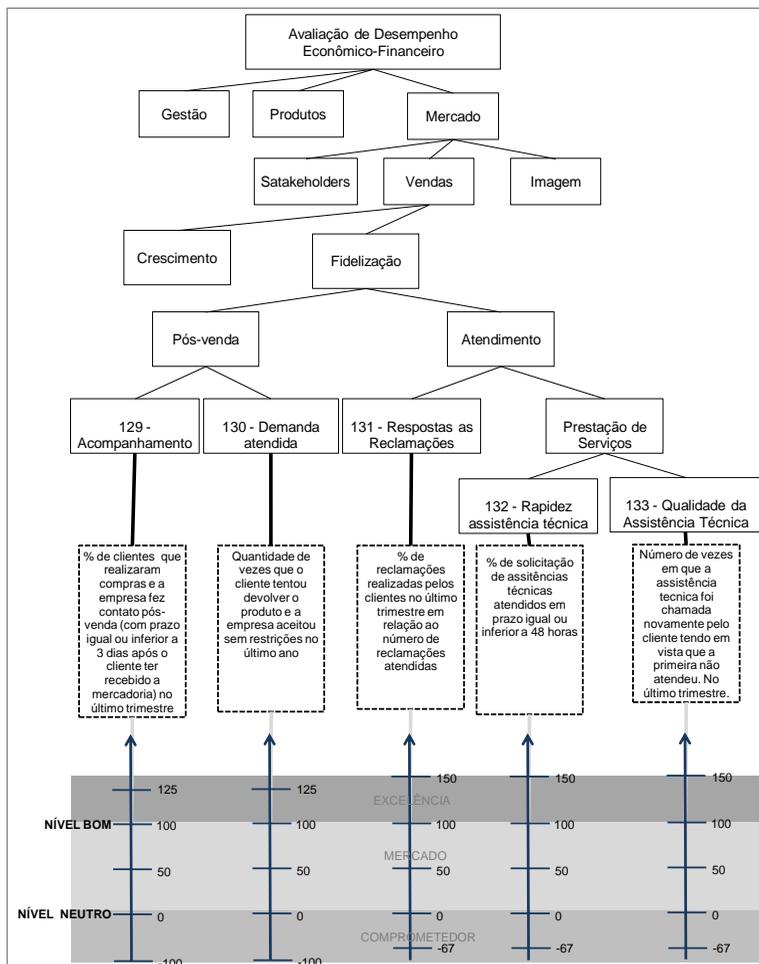


Figura 14: Escalas cardinais da Fidelização (PVF “Vendas”)

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da identificação das escalas cardinais, o decisor possui o entendimento da diferença de atratividade entre passar de um nível de impacto ao outro em cada indicador de desempenho. Entretanto, somente essas informações não são suficientes para se realizar a Avaliação Global de Desempenho. Dessa forma, buscou-se definir as Taxas de Substituições por meio da percepção do decisor, sendo que essa etapa da Fase de Avaliação é abordada na próxima seção do trabalho.

4.2.2 Taxas de Substituição

Essa etapa consistiu em calcular as Taxas de Substituição. As Taxas de Substituição irão permitir a agregação aditiva dos Descritores (Função de Valor), possibilitando a Avaliação Global de Desempenho econômico-financeiro. Cabe lembrar que as taxas são calculadas levando em consideração os níveis âncoras Bom e Neutro. Apresenta-se, na Figura 15, exemplo de como se realizou o processo de construção das Taxas de Substituição.

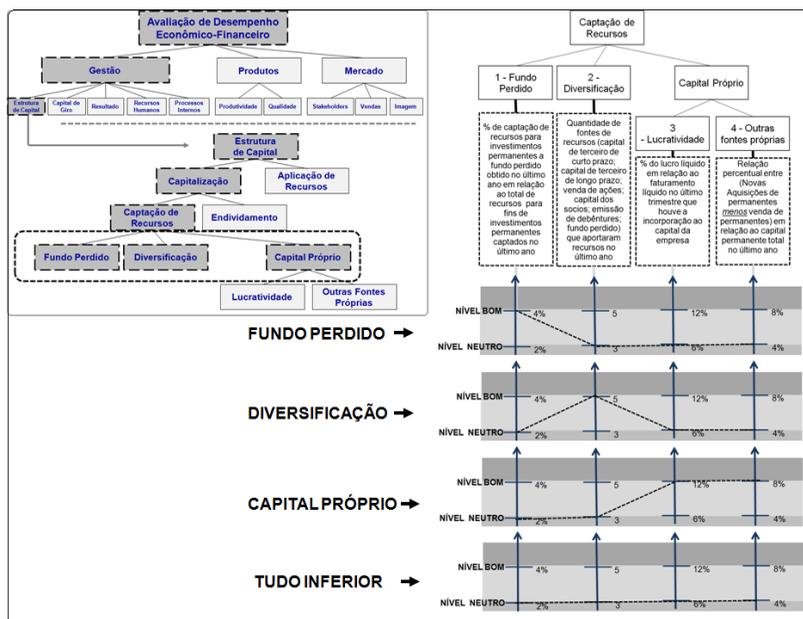


Figura 15: Alternativas potenciais para determinar as taxas de substituição com a indicação dos respectivos níveis Bom e Neutro

Fonte: Dados da pesquisa.

Como podem ser verificadas na Figura 15, as Taxas de Substituição foram realizadas para a área “Capturação de Recursos” para efeito de exemplificação, pois as taxas foram realizadas para todo o modelo de avaliação de desempenho.

Percebe-se, na Figura 15, que, para se calcular as Taxas de Substituições criam-se ações potenciais que representam a contribuição da passagem do nível Neutro para a do nível Bom, em cada um dos critérios que se deseja determinar as taxas, bem como uma ação de

referência com desempenho Neutro em todos os pontos de vista.

O primeiro passo para calcular as taxas de substituição consiste em hierarquizar os descritores por meio da matriz de Roberts (1979), que consiste em solicitar ao decisor a preferência entre os descritores. No exemplo, perguntou-se ao decisor qual era a preferência entre o ponto de vista: fundo perdido e diversificação, sendo que o decisor optou pelo ponto de vista fundo perdido. Dessa forma, coloca-se 0 para diversificação e 1 para a fundo perdido. Realiza-se esse procedimento para as demais combinações e ao final tem-se a hierarquização de preferência do decisor, conforme demonstrado abaixo:

PONTOS DE VISTA FUNDAMENTAIS	1	2	3	TOTAL	Ordem
1. Fundo Perdido		1	0	1	2º
2. Diversificação	0		0	0	3º
3. Capital Próprio	1	1		2	1º

Quadro 25: Matriz de Roberts da comparação dos PVEs Fundo Perdido; Diversificação e Capital Próprio

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, tem-se a preferência do decisor, em que a hierarquização fica estabelecida da seguinte forma: primeiro, capital próprio; segundo, fundo perdido e terceiro, diversificação. Com essas informações, é possível realizar a próxima etapa no *software Macbeth*. Cabe lembrar que a hierarquização, por meio da Matriz de Roberts (1979), e o julgamento do decisor para se encontrar a Taxa de Substituição é feita pelo entendimento da descrição do indicador e não somente pelo nome dado ao ponto de vista.

Para identificar as Taxas de Substituição no *software Macbeth* inserem-se as informações relacionadas na hierarquização realizada anteriormente e solicita-se ao decisor o julgamento par-a-par das ações potenciais demonstradas na figura acima. No exemplo, tem-se o primeiro par: Capital Próprio e Fundo Perdido. Dessa forma, pergunta-se ao decisor qual a intensidade de passar de uma ação potencial com desempenho no nível Bom para “Capital Próprio” e nível Neutro nos demais descritores para uma ação potencial no nível Bom para “Fundo Perdido” e nível Neutro nos demais descritores, bem como uma ação de referência com desempenho neutro em todos os pontos de vista. Nesse exemplo, o decisor julgou a intensidade como forte, como pode ser verificado na figura abaixo, sendo que as demais opções disponíveis no *software Macbeth* são: nula; muito fraca; fraca; moderada; forte; muito forte e extrema. Esses julgamentos foram realizados para todos os pares.

Ponderação (Captação de Recursos)					Escala atual	
[Cap.Próprio]	[Fundo Perdido]	[Diversificação]	[tudo inf.]			extrema
[Cap.Próprio]	nula	forte	forte	positiva	67.00	mt. forte
[Fundo Perdido]		nula	mt. fraca	positiva	22.00	forte
[Diversificação]			nula	positiva	11.00	moderada
[tudo inf.]				nula	0.00	fraca
Julgamentos consistentes						mt. fraca
						nula

Figura 16: Taxas de Substituição calculadas pelo *M-Macbeth* para os PVEs Fundo Perdido; Diversificação e Capital Próprio
Fonte: Dados da pesquisa.

Esse procedimento foi realizado para todo o modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro, sendo que como resultado desses julgamentos, obtiveram-se as Taxas de Substituições que refletem as percepções e valores do decisor. Seguem abaixo as Taxas de Substituições para as três grandes dimensões e para os Pontos de Vista Fundamentais:

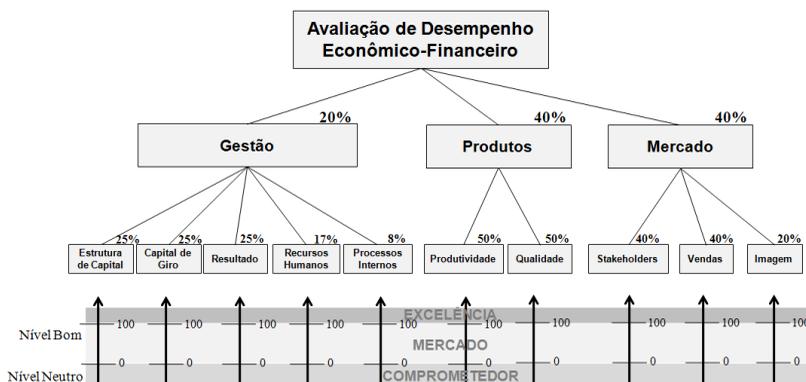


Figura 17: Estrutura Hierárquica de Valor com as Taxas de Substituição nos PVFs

Fonte: Dados da pesquisa.

Para ampliar o exemplo de como as taxas de substituição foram construídas até o último nível do modelo de avaliação, decidiu-se apresentar as taxas de substituição para a parte do ponto de vista fundamental “Estrutura de Capital” (Figura 18):

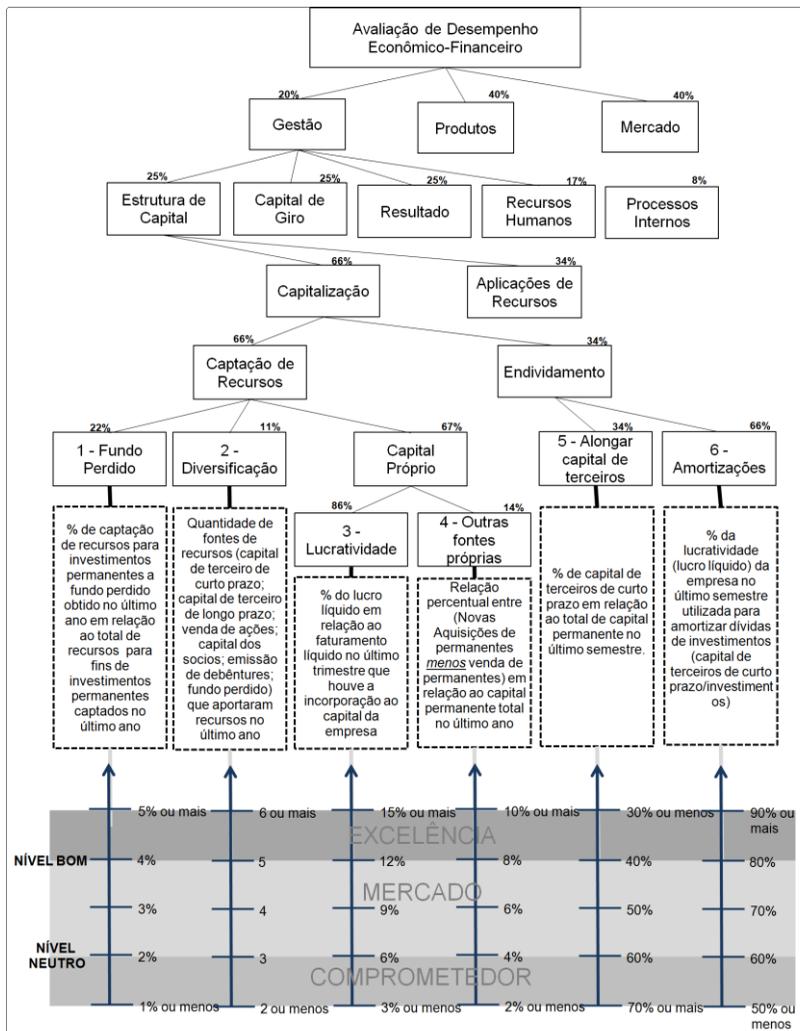


Figura 18: Taxas de Substituição de parte do PVF “Estrutura de Capital”
Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.3 Avaliação Global, Perfil de Impacto e Avaliação do status quo

A partir das taxas de substituições e das funções de valor dos descritores pode-se construir a equação geral do modelo. Considerando que a soma dos PVFs resulta na Avaliação Global de Desempenho,

segue abaixo a Equação 1:

$$V(a) = 0,05 * V_{PVF1}(a) + 0,05 * V_{PVF2}(a) + 0,05 * V_{PVF3}(a) + 0,034 * V_{PVF4}(a) + 0,016 * V_{PVF5}(a) + 0,2 * V_{PVF6}(a) + 0,2 * V_{PVF7}(a) + 0,16 * V_{PVF8}(a) + 0,16 * V_{PVF9}(a) + 0,08 * V_{PVF10}(a) \quad (1)$$

Equação 1: Equação para o cálculo da Avaliação Global do Desempenho da empresa Marel Indústria de Móveis S.A.,

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Equação 1, as constantes são o resultado do produto das taxas na cadeia ascendente, isto é, o primeiro valor 0,05 corresponde a $0,25 * 0,20$, e assim sucessivamente.

Assim, para cada PVF, ter-se-á um modelo na forma genérica da Equação 2.

$$V_{PVF_k}(a) = \sum_{i=1}^{n_k} w_{i,k} \bullet v_{i,k}(a) \quad (2)$$

Equação 2: Equação genérica para Avaliação Global de Desempenho de uma organização

Fonte: Dados da pesquisa.

Em que:

$V_{PVF_k}(a)$: valor global da ação a do PVF_k , para $k = 1, \dots, m$;

$v_{i,k}(a)$: valor parcial da ação a no critério i , $i = 1, \dots, n$, do PVF_k , para $k = 1, \dots, m$;

a : nível de impacto da ação a ;

$w_{i,k}$: taxas de substituição do critério i , $i = 1, \dots, n$, do PVF_k , para $k = 1, \dots, m$;

n_k : número de critérios do PVF_k , para $k = 1, \dots, m$;

m : número de PVFs do modelo.

Para o PVF_1 utilizado nas ilustrações, ter-se-ia:

$$V_{PVF1}(a) = 0,66\{0,66[0,22 * V_{Fundo\ Perdido} + 0,11 * V_{Diversificação} + 0,67(0,86 * V_{Lucratividade} + 0,14 * V_{Outras\ Fontes\ Próprias})] + 0,34[0,34 * V_{Alongar\ capital\ de\ terceiros} + 0,66 * V_{Amortizações}]\} + 0,34\{0,86 * V_{Rentabilidade} + 0,14 * V_{Ativos\ Operacionais}\}$$

Equação 3: Equação para o cálculo da Avaliação Global do Desempenho do PVF_1 da empresa Marel Indústria de Móveis S.A.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 19 exibe a Estrutura Hierárquica de Valor para o PVF₁ – Estrutura de Capital com as Taxas de Substituição dos PVEs que o compõem.

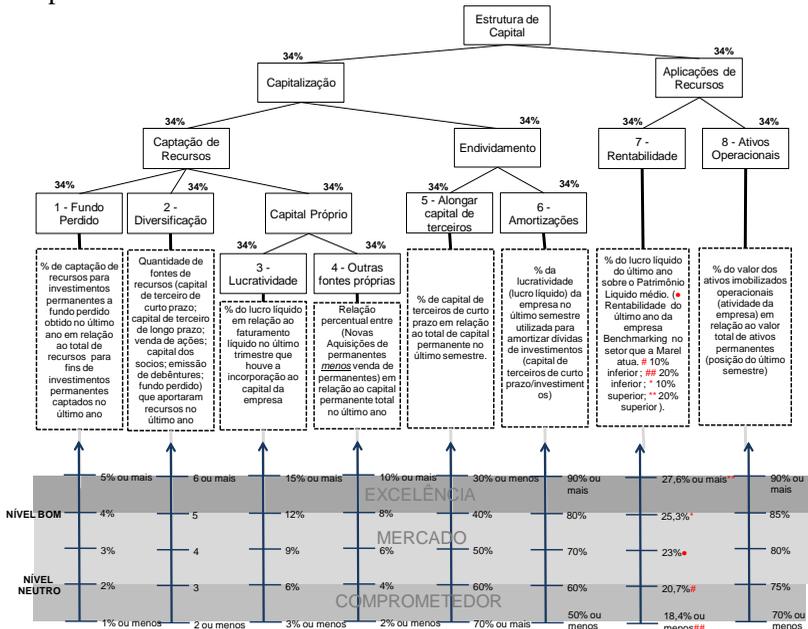


Figura 19: Estrutura Hierárquica de Valor para o PVF₁ – Estrutura de Capital
Fonte: Dados da pesquisa.

Esse processo deve ser repetido para os demais Pontos de Vistas Fundamentais para se ter a o modelo global de desempenho.

A partir da elaboração do modelo, pôde-se realizar a avaliação do *status quo*, ou seja, do desempenho econômico-financeiro da empresa. O objetivo dessa etapa foi o de utilizar o modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional, no sentido de contribuir com a gestão do desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Móveis S.A.. Para isso, elaborou-se a avaliação do desempenho em cada indicador, primeiramente na forma ordinal, e, na sequência, transformou-se a escala ordinal em escala cardinal com a ajuda da função de valor. Com isso, foi possível identificar o desempenho do *status quo* em cada nível do modelo e assim ter a avaliação de desempenho atual em cada nível organizacional (estratégico; tático e operacional). Com essas informações pode-se elaborar o perfil de impacto da situação atual (*status quo*). Segue abaixo a Avaliação de

Desempenho atual, da empresa Marel Indústria de Móveis S.A., no nível dos Pontos de Vistas Fundamentais e também o Perfil de Impacto *do status quo*.

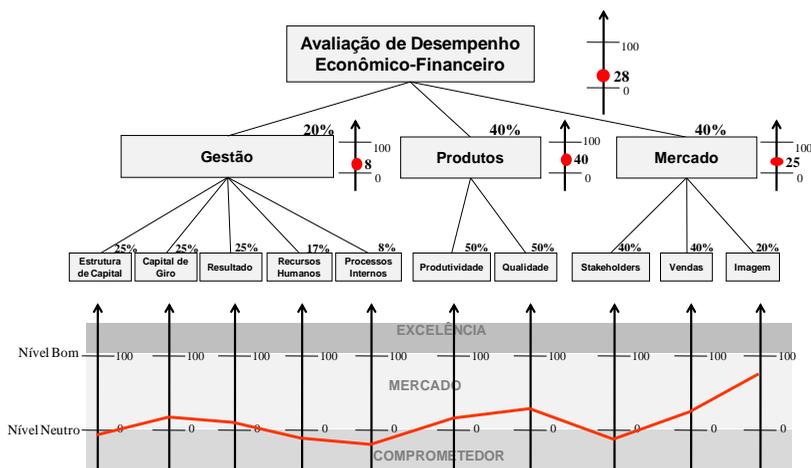


Figura 20: Perfil de Impacto do *status quo* da empresa Marel Indústria de Móveis S.A., no nível dos Pontos de Vistas Fundamentais

Fonte: Dados da pesquisa.

Salienta-se que, quando construíram-se os descritores e as funções de valores a eles associados, foram definidos, em conjunto com o decisor, os níveis de impacto de cada descritor. No modelo, os descritores possuem cinco níveis de impacto. Entretanto, na realização da avaliação local, o desempenho pode ficar entre os níveis de impacto e não exatamente no ponto definido no descritor. Dessa forma, para determinar exatamente o ponto de impacto do desempenho, construiu-se um gráfico que representa a função de valor e encontrou-se a atratividade local dessa ação potencial por meio da interpolação linear. (ENSSLIN, *et al.*, 2001)

Percebe-se, na Figura 20, que o desempenho global da empresa Marel Indústria de Móveis S.A. está em 28 pontos, aquém da expectativa do decisor, em uma escala onde 0 pontos equivale ao nível Neutro e, 100 pontos equivale ao nível Bom. Esses 28 pontos são resultados do desempenho da dimensão “Gestão” que está com 8 pontos, da dimensão “Produtos” que está com 40 pontos e da dimensão “Mercado” que está com 25 pontos. A dimensão “Gestão” com 8 pontos é resultado dos desempenhos nos PVFs: Estrutura de Capital (-5 pontos); Capital de Giro (37 pontos); Resultado (26 pontos); Recursos

Humanos (-19 pontos); e, Processos Internos (-42 pontos). A dimensão “Produtos” com 40 pontos é resultado dos desempenhos nos PVFs: Produtividade (27 pontos); e, Qualidade (53 pontos). A dimensão “Mercado” com 25 pontos é resultado dos desempenhos nos PVFs: *Stakeholders* (-21 pontos); Vendas (45 pontos); e, Imagem (77 pontos).

Com essas informações, existe a informação do desempenho atual até o nível dos pontos de vistas fundamentais. Essas informações possibilitam a análise e entendimento de qual é o desempenho atual da empresa no nível estratégico e tático.

Entretanto, é necessário conhecer o desempenho atual em todos os níveis da organização (estratégico, tático e operacional). Dessa forma, apresenta-se abaixo uma sequência de tabelas que demonstram a avaliação de desempenho atual em todos os níveis organizacionais. Decidiu-se por apresentar as informações por meio de tabelas e não pela estrutura hierárquica de valor em função do tamanho da imagem da estrutura.

Nas tabelas abaixo buscou-se demonstrar os seguintes aspectos: (i) os aspectos avaliados; (ii) na sequência as funções de valor; (iii) a taxa de substituição; (iv) o percentual direto de cada aspecto no desempenho global; e, (v) o *status quo* ordinal e cardinal:

Tabela 9: Avaliação de Desempenho *status quo*: Global, da Área de Gestão e do PVF Estrutura de Capital

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO MAREL INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A							Status Quo								
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO							N1	N2	N3	N4	N5	Taxa	% direto	Ordinal	Cardinal
Desempenho Econômico-Financeiro							Funções de Valor					100%	100%		28
1	Gestão											20%	20,00%		8
1.1	Estrutura de Capital											25%	5,00%		-5
1.1.1	Capitalização											66%	3,30%		28
1.1.1.1	Captação de Recursos											66%	2,46%		36
1.1.1.1.1	1 - Fundo Perdido						-71	0	71	100	128	22%	0,46%	0%	-71
1.1.1.1.2	2 - Diversificação						-71	0	71	100	128	11%	0,24%	3	0
1.1.1.1.3	Capital Próprio											67%	1,46%		77
1.1.1.1.3.1	3 - Lucratividade						-150	0	70	100	130	86%	1,25%	10%	80
1.1.1.1.3.2	4 - Outras Fontes Próprias						-137	0	62	100	112	14%	0,20%	6%	62
1.1.1.2	Endividamento											34%	1,12%		11
1.1.1.2.1	5 - Alongar Capital de Terceiros						-127	0	64	100	118	34%	0,38%	55%	32
1.1.1.2.2	6 - Amortizações						-125	0	62	100	112	66%	0,74%	60%	0
1.1.2	Aplicações de Recursos											34%	1,70%		-68
1.1.2.1	7 - Rentabilidade						-128	0	71	100	114	86%	1,46%	19%	-95
1.1.2.2	8 - Ativos Operacionais						-129	0	71	100	114	14%	0,24%	85%	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela acima demonstra as informações do *status quo* inerentes ao: (i) desempenho econômico-financeiro global (28 pontos); (ii) desempenho da dimensão “Gestão” (8 pontos); (iii) desempenho do Ponto de Vista Fundamental “Estrutura de Capital” (-5 pontos); e, (iv)

desempenho nos demais desse ponto de vista. Passa-se agora a demonstrar as demais informações da dimensão “Gestão” da empresa Marel Indústria de Móveis S.A..

Tabela 10: Avaliação *status quo* dos PVF Capital de Giro da Dimensão “Gestão”.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO MAREL INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A							Status Quo								
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO							N1	N2	N3	N4	N5	Taxa	% direto	Ordinal	Cardinal
1.2	Capital de Giro											25%	5,00%		37
1.2.1	Insolvência											50%	2,50%		-5
1.2.1.1	9 - Pontos de Vendas	-137	0	62	100	112						58%	1,45%	88%	43
1.2.1.2	Cobrança											33%	0,83%		-120
1.2.1.2.1	10 - Cobrança Interna	-150	0	67	100	116						88%	0,73%	80%	-150
1.2.1.2.2	11 - Cobrança Jurídica	-125	0	62	100	112						12%	0,10%	0,3%	100
1.2.1.3	Crédito											9%	0,23%		105
1.2.1.3.1	12 - Análise de Crédito	-133	0	67	100	117						66%	0,15%	97%	107
1.2.1.3.2	13 - Pedido	-175	0	50	100	125						34%	0,08%	8%	100
1.2.2	Liquidez											50%	2,50%		78
1.2.2.1	Fuço de Caixa											66%	1,65%		91
1.2.2.1.1	14 - Entradas de Caixa	-143	0	71	100	114						66%	1,09%	35%	86
1.2.2.1.2	15 - Saídas de Caixa	-125	0	50	100	112						34%	0,56%	95%	100
1.2.2.2	Ciclo Financeiro											34%	0,85%		55
1.2.2.2.1	16 - Estoque de MP	-67	0	67	100	116						50%	0,43%	55.000,00	75
1.2.2.2.2	17 - Prazo de Pagamentos	-133	0	67	100	122						50%	0,43%	75%	34

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 11: Avaliação *status quo* do PVF Resultado da Dimensão “Gestão”

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO MAREL INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A							Status Quo								
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO							N1	N2	N3	N4	N5	Taxa	% direto	Ordinal	Cardinal
1.3	Resultado											25%	5,00%		26
1.3.1	Margem de Contribuição											30%	1,50%		26
1.3.1.1	Marg. Marca											50%	0,75%		21
1.3.1.1.1	18 - MC Marel	-130	0	70	100	120						34%	0,26%	22%	35
1.3.1.1.2	19 - MC Dimare	-130	0	70	100	120						66%	0,50%	18%	14
1.3.1.2	20 - MC Ponto de Venda	-130	0	70	100	120						42%	0,63%	65%	35
1.3.1.3	21 - MC Exportação	-130	0	70	100	120						8%	0,12%	26%	10
1.3.2	Faturamento											40%	2,00%		54
1.3.2.1	Metas de Vendas											33%	0,66%		39
1.3.2.1.1	22 - Gerentes	-125	0	62	100	112						12%	0,08%	5%	31
1.3.2.1.2	23 - Representantes	-150	0	50	100	133						55%	0,36%	70%	50
1.3.2.1.3	24 - Lojistas	-150	0	50	100	133						33%	0,22%	65%	25
1.3.2.2	25 - Ponto de Equilíbrio	-150	0	50	100	117						33%	0,66%	16	50
1.3.2.3	26 - Mercado Externo	-75	0	75	100	125						6%	0,12%	-10%	-75
1.3.2.4	Preço de Venda	-133	0	67	100	117						26%	0,56%		103
1.3.2.1.2	27 - Fator Escala	-150	0	50	100	133						34%	0,19%	10%	50
1.3.2.1.3	28 - Comparabilidade com Custos	-140	0	70	100	130						66%	0,37%	0,2%	130
1.3.3	Despesas e Custos Fixos											20%	1,00%		-40
1.3.3.1	Despesas Financeiras											34%	0,34%		15
1.3.3.1.1	29 - Acompanhamento	-150	0	75	100	125						34%	0,12%	4%	0
1.3.3.1.2	Restação											66%	0,22%		23
1.3.3.1.2.1	30 - Taxas de Juros	-150	0	75	100	125						66%	0,15%	1,8%	0
1.3.3.1.2.2	31 - Compras	-133	0	67	100	122						34%	0,08%	1,2%	67
1.3.3.2	32 - Orçamento	-137	0	62	100	112						68%	0,68%	5%	-69
1.3.4	Despesas e Custos Variáveis											10%	0,50%		40
1.3.4.1	Despesas Variáveis											50%	0,25%		35
1.3.4.1.1	33 - Desbolsões	-125	0	50	100	175						19%	0,04%	1,5%	50
1.3.4.1.2	Tributos											53%	0,13%		-5
1.3.4.1.2.1	34 - Carga Tributária	-133	0	67	100	122						66%	0,05%	35%	78
1.3.4.1.2.2	35 - Oportunidades Fiscais	-167	0	67	100	133						34%	0,05%	2	-167
1.3.4.1.3	36 - Desconto	-144	0	67	100	122						8%	0,02%	0,6%	67
1.3.4.1.4	37 - Frete	-144	0	67	100	122						26%	0,07%	4,5%	100
1.3.4.2	Custos Variáveis											50%	0,25%		62
1.3.4.2.1	Indicadores Gerais											57%	0,14%		180
1.3.4.2.1.1	38 - MP/faturamento	-112	0	50	100	137						50%	0,07%	41%	75
1.3.4.2.1.2	39 - Energia Elétrica/faturamento	-125	0	50	100	150						16%	0,02%	3%	50
1.3.4.2.1.3	40 - MOD/faturamento	-117	0	50	100	150						22%	0,04%	7%	100
1.2.4.2.1.4	41 - Demais Custos/faturamento	-117	0	50	100	150						9%	0,01%	2%	100
1.3.4.2.2	42 - Processos de Produção	-50	0	50	100	150						14%	0,04%	6	50
1.3.4.2.3	43 - Matéria Prima	-144	0	67	100	122						29%	0,07%	65%	34

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 10 demonstra as informações do *status quo* inerentes ao desempenho da empresa Marel Indústria de Móveis S.A. no que diz respeito ao Ponto de Vista Fundamental “Capital de Giro” (37 pontos) e do desempenho nos demais níveis desse ponto de vista.

A Tabela 11 demonstra as informações do *status quo* inerentes ao desempenho do Ponto de Vista Fundamental “Resultado” (26 pontos) e do desempenho nos demais níveis desse ponto de vista da empresa Marel Indústria de Móveis S.A..

A Tabela 12 demonstra as informações do *status quo* inerentes ao desempenho do Ponto de Vista Fundamental “Recursos Humanos” (-19 pontos) e do desempenho nos demais níveis desse ponto de vista.

A Tabela 13 demonstra as informações do *status quo* inerentes ao desempenho da empresa Marel Indústria de Móveis S.A. no que diz respeito ao Ponto de Vista Fundamental “Processos Internos” (-42 pontos) e do desempenho nos demais níveis desse ponto de vista. Passa-se agora a apresentar o desempenho da dimensão “Produtos”.

Tabela 12: Avaliação *status quo* do PVF Recursos Humanos da Dimensão “Gestão”

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO MAREL INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A							Status Quo								
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO							N1	N2	N3	N4	N5	Taxa	% direto	Ordinal	Cardinal
1.4	Recursos Humanos											17%	3,40%		-19
1.4.1	Missão Disponibilizados											20%	0,60%		-22
1.4.1.1	Ambiente de Trabalho											56%	0,36%		44
1.4.1.1.1	Insuficiência											75%	0,29%		37
1.4.1.1.1.1	44 - Ruídos	-133	0	66	100	133	20%	0,06%	8	0					
1.4.1.1.1.2	45 - Qualidade do Ar	-133	0	66	100	133	15%	0,04%	6	0					
1.4.1.1.1.3	46 - Luminosidade	-133	0	66	100	133	10%	0,03%	12	-133					
1.4.1.1.1.4	47 - Segurança Física	-133	0	66	100	133	50%	0,14%	2	100					
1.4.1.1.1.5	48 - Conforto Térmico	-133	0	66	100	133	5%	0,01%	70%	0					
1.4.1.1.2	49 - Ergonomia	-133	0	66	100	133	25%	0,10%	2	66					
1.4.1.2	50 - Ferramentas e Equipamentos	-75	0	50	100	150	11%	0,07%	30%	-75					
1.4.1.3	51 - Remuneração	-117	0	50	100	150	33%	0,22%	60%	-117					
1.4.2	Produtividade (Recrutados)											40%	1,36%		-51
1.4.2.1	52 - Faturamento por Funcionário	-127	0	64	100	118	66%	0,90%	70%	0					
1.4.2.2	53 - Produtividade por Área	-150	0	50	100	150	34%	0,46%	60%	-150					
1.4.3	Motivação											30%	1,02%		32
1.4.3.1	Benefícios											66%	0,67%		8
1.4.3.1.1	54 - Espaço de Lazer	-71	0	71	100	114	11%	0,07%	50%	71					
1.4.3.1.2	55 - Atividades de Repouso e Lazer	-71	0	71	100	114	23%	0,15%	1	71					
1.4.3.1.3	56 - Participação nos Resultados	-75	0	50	100	150	86%	0,44%	1	25					
1.4.3.2	57 - Satisfação com Emprego	-75	0	50	100	150	23%	0,23%	70%	100					
1.4.3.3	Subsídios											11%	0,11%		31
1.4.3.3.1	58 - Material Escolar	-143	0	71	100	129	33%	0,04%	100%	129					
1.4.3.3.2	59 - Venda de Produtos	-67	0	67	100	122	50%	0,06%	20%	0					
1.4.3.3.3	60 - Outros Subsídios	-67	0	67	100	122	17%	0,02%	30%	67					
1.4.4	Qualificação											10%	0,34%		40
1.4.4.1	Treinamentos											50%	0,17%		-29
1.4.4.1.1	61 - Treinamento Produção	-140	0	80	100	120	40%	0,07%	50%	140					
1.4.4.1.2	62 - Novos Funcionários	-67	0	67	100	117	20%	0,03%	0%	-67					
1.4.4.1.3	63 - Treinamentos Administrativos	-100	0	50	100	125	40%	0,07%	90%	100					
1.4.4.2	Recrutamento											50%	0,17%		-50
1.4.4.2.1	64 - Perfil	-50	0	50	100	175	66%	0,11%	50%	-50					
1.4.4.2.2	65 - Contratação	-50	0	50	100	175	34%	0,06%	60%	50					

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 13: Avaliação *status quo* do PVF Processos Internos da Dimensão “Gestão”

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO MAREL INDUSTRIA DE MOVEIS S.A						Status Quo								
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO						N1	N2	N3	N4	N5	Taxa	% direto	Ordinal	Cardinal
1.5	Processos Internos										8%	1,60%		42
1.5.1	Processos Jurídicos										14%	0,22%		113
1.5.1.1	66 - Horas Extras	-117	0	50	100	133	56%	0,13%	3%	117				
1.5.1.2	67 - Representantes	-133	0	67	100	133	33%	0,07%	1	100				
1.5.1.3	68 - Encargos Sociais	-69	0	69	100	131	11%	0,02%	0	131				
1.5.2	Comunicação Interna										57%	0,91%		-78
1.5.2.1	Desenvolvimento										50%	0,46%		-56
1.5.2.1.1	69 - Diversidade de Meios de Comunicação	-180	0	80	100	120	20%	0,09%	4	120				
1.5.2.1.2	70 - Participação do Processo de Controle	-100	0	50	100	125	80%	0,36%	40%	100				
1.5.2.2	71 - Feedback	-100	0	50	100	125	50%	0,46%	40%	100				
1.5.3	Sistema de Informações										29%	0,46%		-46
1.5.3.1	Funcionamento										58%	0,23%		7
1.5.3.1.1	72 - Falhas	-100	0	60	100	140	67%	0,16%	4	60				
1.5.3.1.2	73 - Acompanhar	-100	0	60	100	140	33%	0,08%	60%	100				
1.5.3.2	74 - Aperfeiçoamento Contínuo	-100	0	60	100	140	50%	0,23%	50%	100				

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 14: Avaliação de Desempenho *status quo*: Área de Produtos e do PVF “Produtividade”

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO MAREL INDUSTRIA DE MOVEIS S.A						Status Quo								
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO						N1	N2	N3	N4	N5	Taxa	% direto	Ordinal	Cardinal
2	Produtos										40%	40,00%		40
2.1	Produtividade										50%	20,00%		27
2.1.1	Aperfeiçoamento do Uso dos Ativos										67%	13,40%		-5
2.1.1.1	75 - Garantir Matéria-Prima	-150	0	50	100	137	32%	4,29%	6	0				
2.1.1.2	76 - Máquinas e Equipamentos	-125	0	50	100	162	26%	3,48%	9	-125				
2.1.1.3	77 - Espaço Físico	-80	0	60	100	140	5%	0,67%	4	100				
2.1.1.4	Renovação										37%	4,96%		61
2.1.1.4.1	78 - Produzir Marcas Separadas	-67	0	67	100	122	11%	0,55%	80%	67				
2.1.1.4.2	79 - Idade	-160	0	60	100	140	33%	1,64%	60%	60				
2.1.1.4.3	80 - Novas Tecnologias	-160	0	60	100	140	56%	2,78%	20%	60				
2.1.2	Administração da Produção										33%	6,60%		92
2.1.2.1	Manutenção Preventiva										47%	1,12%		100
2.1.2.1.1	81 - Planejamento	-100	0	50	100	125	25%	0,26%	90%	100				
2.1.2.1.2	82 - Controle	-150	0	50	100	125	75%	0,84%	90%	100				
2.1.2.2	Contemplar Capacidade Produtiva										50%	3,30%		120
2.1.2.2.1	83 - Pedido	-133	0	67	100	125	80%	2,64%	0	125				
2.1.2.2.2	84 - Acompanhamento	-150	0	50	100	133	20%	0,66%	80%	100				
2.1.2.3	Processos Internos										33%	2,10%		45
2.1.2.3.1	85 - Materiais em Processo	-60	0	60	100	140	17%	0,37%	70,00,00	30				
2.1.2.3.2	86 - Automação	-125	0	62	100	112	50%	1,09%	60%	0				
2.1.2.3.3	87 - Desperdícios	-133	0	67	100	122	33%	0,72%	0	122				

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 14 demonstra as informações do *status quo* inerentes ao desempenho da dimensão “Produtos” (40 pontos), do ponto de vista fundamental “Produtividade” (27 pontos) e do desempenho nos demais níveis desse ponto de vista.

A Tabela 15 demonstra as informações do *status quo* inerentes ao desempenho do Ponto de Vista Fundamental “Qualidade” (53 pontos) e do desempenho nos demais níveis desse ponto de vista. Passa-se agora a demonstrar o desempenho da dimensão “Mercado”.

Tabela 15: Avaliação *status quo* do PVF Qualidade da Dimensão “Produtos”

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO MAREL INDUSTRIA DE MÓVEIS S.A							Status Quo								
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO							N1	N2	N3	N4	N5	Taxa	% direto	Ordinal	Cardinal
2.2	Qualidade											50%	20,00%		53
2.2.1	Qualidade											50%	10,00%		64
2.2.1.1	88 - Projeto	-100	0	60	100	140	33%	3,30%						7	30
2.2.1.2	89 - Acabamento	-127	0	64	100	118	33%	3,30%						99,5%	109
2.2.1.3	Assistência Técnica											34%	3,40%		54
2.2.1.3.1	90 - Projetista	-127	0	64	100	118	44%	1,50%						2%	64
2.2.1.3.2	Assistência Comercial											44%	1,50%		32
2.2.1.3.2.1	91 - Quantidade	-133	0	67	100	125	66%	0,99%						2%	100
2.2.1.3.2.2	92 - Acompanhamento	-100	0	60	100	140	34%	0,51%						60%	-100
2.2.1.3.3	93 - Carregamento	-133	0	67	100	125	12%	0,41%						4	100
2.2.2	Inovação											33%	6,60%		78
2.2.2.1	Tendências											50%	3,30%		55
2.2.2.1.1	94 - Eventos Externos	-127	0	50	100	333	34%	1,12%						6	0
2.2.2.1.2	95 - Tendências Matéria-Prima	-133	0	67	100	117	66%	2,18%						35%	84
2.2.2.2	96 - Design	-133	0	67	100	117	17%	1,12%						70%	100
2.2.2.3	97 - Necessidades dos Clientes	-150	0	50	100	133	33%	2,18%						10	100
2.2.3	Agilidade											17%	3,40%		30
2.2.3.1	98 - Tempo de Resposta	-100	0	60	100	140	10%	0,34%						6	0
2.2.3.2	99 - Fechamento de Contrato	-100	0	60	100	140	30%	1,02%						12	-100
2.2.3.3	100 - Entrega do Produto	-100	0	60	100	140	40%	1,36%						6	0
2.2.3.4	101 - Reclamações	-100	0	60	100	140	20%	0,68%						6	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 16: Avaliação de Desempenho *status quo*: Área de Mercado e do PVF Stakeholders

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO MAREL INDUSTRIA DE MÓVEIS S.A							Status Quo								
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO							N1	N2	N3	N4	N5	Taxa	% direto	Ordinal	Cardinal
3	Mercado											40%	40,00%		25
3.1	Stakeholders											40%	16,00%		-21
3.1.1	Lojistas											44%	7,04%		29
3.1.1.1	Seleção de Lojistas											25%	1,76%		-67
3.1.1.1.1	102 - Capital de Giro	-150	0	50	100	333	50%	0,88%						70%	0
3.1.1.1.2	103 - Qualidade	-100	0	60	100	140	17%	0,30%						60%	-100
3.1.1.1.3	104 - Investimentos	-150	0	50	100	333	33%	0,58%						60%	-150
3.1.1.2	Vendedores											75%	5,28%		60
3.1.1.2.1	Desempenho											67%	3,54%		52
3.1.1.2.1.1	105 - Evolução de Vendas	-175	0	50	100	150	50%	1,77%						55%	25
3.1.1.2.1.2	106 - Satisfação dos Clientes	-133	0	67	100	122	33%	1,17%						20	67
3.1.1.2.1.3	107 - Lojas Exclusivas	-144	0	67	100	122	17%	0,60%						25%	100
3.1.1.2.2	Vendentes											33%	1,74%		78
3.1.1.2.2.1	108 - Motivação	-133	0	67	100	122	67%	1,17%						Igual	67
3.1.1.2.2.2	109 - Treinar Vendedores	-133	0	67	100	122	33%	0,57%						50%	100
3.1.2	Fornecedores											6%	0,96%		6
3.1.2.1	Matéria-Prima											44%	0,42%		24
3.1.2.1.1	110 - Prazos	-100	0	60	100	140	33%	0,14%						85%	0
3.1.2.1.2	111 - Qualidade	-100	0	60	100	140	67%	0,28%						12	36
3.1.2.2	112 - Novos Fornecedores	-67	0	67	100	122	17%	0,16%						10	67
3.1.2.3	113 - Relacionamento	-133	0	67	100	117	6%	0,06%						40%	100
3.1.2.3	114 - Alianças	-133	0	67	100	117	33%	0,32%						3	-67
3.1.3	Concorrentes											22%	3,52%		-67
3.1.3.1	Crescimento											75%	2,64%		97
3.1.3.1.1	115 - Regiões	-125	0	50	100	350	80%	2,11%						25	-125
3.1.3.1.2	116 - Faturamento	-125	0	50	100	350	20%	0,53%						7	17
3.1.3.2	Poder Econômico											25%	0,88%		23
3.1.3.2.1	117 - Pontos Fortes	-125	0	50	100	350	17%	0,15%						10	67
3.1.3.2.2	118 - Qualidade	-100	0	60	100	140	50%	0,44%						50%	0
3.1.3.2.2	119 - Preço de Venda	-100	0	34	100	167	33%	0,29%						70%	34
3.1.4	Regulamentações											26%	4,46%		-68
3.1.4.1	120 - Desempenho	-100	0	60	100	140	57%	2,55%						40%	-100
3.1.4.2	121 - Indenizações	-43	0	43	100	129	28%	1,25%						3	0
3.1.4.3	122 - Treinamentos	-71	0	71	100	129	15%	0,67%						60%	-71

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 16 demonstra as informações do *status quo* inerentes ao desempenho da dimensão “Mercado” (25 pontos), do ponto de vista fundamental “*stakeholders*” (-21 pontos) e do desempenho nos demais níveis desse ponto de vista.

Tabela 17: Avaliação *status quo* do PVF Vendas da Dimensão “Mercado”

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO MAREL INDÚSTRIA DE MOVES S.A						Status Quo								
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO						N1	N2	N3	N4	N5	Taxa % direto	Ordinal	Cardinal	
3.2	Vendas										40%	16,00%	45	
3.2.1	Crescimento										50%	8,00%	27	
3.2.1.1	Aumentar Vendas										67%	5,36%	40	
3.2.1.1.1	Posicionamento										30%	1,61%	50	
3.2.1.1.1.1	123 - Produto por Classe	-125	0	50	100	150					33%	0,53%	2	50
3.2.1.1.1.2	124 - Vendas por Classe	-125	0	50	100	150					67%	1,08%	2	50
3.2.1.1.2	125 - Crédito	-133	0	67	100	122					20%	1,07%	40	0
3.2.1.1.3	126 - Mercado Externo	-75	0	50	100	150					10%	0,54%	15%	50
3.2.1.1.4	127 - Novas Regiões	-75	0	50	100	150					48%	2,14%	2	50
3.2.1.2	128 - Participação no Mercado	-75	0	50	100	150					33%	2,64%	50%	0
3.2.2	Fidelização										50%	8,00%	64	
3.2.2.1	Pós-Venda										33%	2,64%	92	
3.2.2.1.1	129 - Acompanhamento	-100	0	50	100	125					33%	0,87%	55%	25
3.2.2.1.2	130 - Demanda Atendida	-100	0	50	100	125					67%	1,77%	todas	125
3.2.2.2	Atendimento										67%	5,36%	50	
3.2.2.2.1	131 - Respostas as Reclamações	-67	0	50	100	150					33%	1,77%	90%	100
3.2.2.2.2	Prestação de Serviços										67%	3,59%	25	
3.2.2.2.2.1	132 - Rapidez na Assistência Técnica	-67	0	50	100	150					50%	1,80%	85%	0
3.2.2.2.2.2	133 - Qualidade da Assistência Técnica	-67	0	50	100	150					50%	1,80%	4	50

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 17 demonstra as informações do *status quo* inerentes ao desempenho do ponto de vista fundamental “Vendas” (45 pontos) e do desempenho nos demais níveis desse ponto de vista.

Tabela 18: Avaliação *status quo* do PVF Imagem da Dimensão “Mercado”

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO MAREL INDÚSTRIA DE MOVES S.A						Status Quo								
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO						N1	N2	N3	N4	N5	Taxa % direto	Ordinal	Cardinal	
3.3	Imagem										20%	8,00%	77	
3.3.1	Atenção										50%	4,00%	75	
3.3.1.1	134 - Marketing	-120	0	60	100	140					37%	1,48%	0,8%	60
3.3.1.2	135 - Qualidade Treinamentos	-133	0	67	100	122					13%	0,52%	100%	122
3.3.1.3	136 - Premiação Vendedores	-75	0	75	100	125					25%	1,00%	90%	125
3.3.1.4	137 - Resultado Investimentos	75	0	50	100	150					6%	0,24%	3	50
3.3.1.5	Transporte										19%	0,76%	13	
3.3.1.5.1	138 - Veículos	-75	0	50	100	150					50%	0,38%	90%	100
3.3.1.5.2	139 - Equipe de Transporte	-75	0	50	100	150					50%	0,38%	60%	-75
3.3.2	Credibilidade										50%	4,00%	80	
3.3.2.1	140 - Garantir Entrega	-133	0	67	100	122					50%	2,00%	4	67
3.3.2.2	Responsabilidade Social										17%	0,68%	28	
3.3.2.2.1	141 - Entidades Assistenciais	-175	0	75	100	125					20%	0,14%	8	100
3.3.2.2.2	142 - Impactos Ambientais	-67	0	67	100	127					40%	0,27%	2	-67
3.3.2.2.3	143 - Resíduos Industriais	-67	0	67	100	127					30%	0,20%	95%	100
3.3.2.2.4	144 - Certificação Ambiental	-150	0	50	100	125					10%	0,07%	3	50
3.3.2.3	Honor Compromissos										33%	1,32%	127	
3.3.2.3.1	145 - Amortização das Dívidas	-67	0	67	100	127					50%	0,66%	0	127
3.3.2.3.2	146 - Credores	-67	0	67	100	127					50%	0,66%	0	127

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 18 demonstra as informações do *status quo* inerentes ao desempenho do ponto de vista fundamental “Imagem” (77 pontos) e do desempenho nos demais níveis desse ponto de vista.

Nesse momento, encerra-se a Fase de Avaliação, onde se construiu, por meio das percepções e valores do decisor, as funções de valor e as taxas de substituição. Realizou-se também a avaliação *status quo*, ou seja, a primeira avaliação de desempenho econômico-financeira da empresa após a conclusão do modelo. O conhecimento gerado até o momento permitiu desenvolver o modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro e avaliar o desempenho da empresa, sendo que além de possibilitar a avaliação global de desempenho, permitiu conhecer o desempenho nos objetivos estratégicos, táticos e operacionais.

Salienta-se que a Fase de Avaliação desenvolvida neste estudo de caso está alinhada à afiliação teórica de Avaliação de Desempenho Organizacional, pois esclarece como proceder a avaliação, ou seja, como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para o desempenho global e identifica o perfil de impacto (IGARASHI, ENSSLIN, S., ENSSLIN, e PALADINI, 2008)

A partir do conhecimento dos aspectos que, direta e/ou indiretamente, influenciam no desempenho econômico-financeiro da empresa, pode-se passar para a fase de recomendações.

4.3 Fase de Recomendações

A Fase de Recomendação permite construir estratégias que possibilitem melhorar o desempenho da empresa. Nesse sentido, por meio da interação entre decisor e facilitador e pela leitura do *status quo* elaborado na Fase de Avaliação, decidiu-se criar estratégias que possibilitem elevar o desempenho da empresa Marel Indústria de Móveis S.A..

Na leitura do desempenho atual da empresa percebe-se que o desempenho econômico-financeiro global da empresa Marel Indústria de Móveis S.A. está no nível de mercado, ou seja, trata-se de um desempenho competitivo. Entretanto, o desempenho de 28 pontos se aproxima do nível comprometedor e está distante do nível de excelência, pois os indicadores do modelo estão ancorados em 0 pontos para o Nível neutro e 100 pontos para o nível Bom. Dessa forma, o decisor chegou à conclusão de que o desempenho de 28 pontos está aquém do esperado pelos demais gestores e acionistas da empresa, apesar de ter o

desempenho no nível de mercado. Essa constatação fez com que o decisor e o facilitador buscassem entender primeiramente quais objetivos estratégicos estavam com desempenho abaixo do esperado.

Continuando a leitura do modelo, onde se tem três grandes dimensões que respondem pelo desempenho econômico-financeiro (Gestão, Produtos e Mercado) percebe-se que o desempenho da dimensão “Gestão” é de 8 pontos, ou seja, tem o desempenho mais próximo do nível comprometedor entre as três grandes dimensões, seguida da dimensão “Mercado” com 25 pontos e a de “Produtos” com 40 pontos. Adicionalmente a essa informação, o decisor consegue visualizar, por meio do modelo, que a dimensão “Gestão” responde por 20% do desempenho econômico-financeiro, e as dimensões “Produtos” e “Mercado” respondem pelos demais 80%, sendo 40% cada. Cabe lembrar que esses percentuais representam as percepções e valores do decisor. Com essas informações, o decisor consegue compreender quais são as dimensões que necessitam de estratégias prioritárias.

Nesse contexto, o decisor percebeu que todas as dimensões necessitam de estratégias que possibilitem um melhor desempenho econômico-financeiro. Entretanto a prioridade seria elaborar estratégias para a dimensão “Gestão” e para a dimensão “Mercado”. Dessa forma, buscou-se analisar as demais informações do desempenho atual da empresa Marel Indústria de Móveis S.A. para se elaborar um plano estratégico.

Nesse sentido, buscou-se apresentar todo o modelo para o decisor com o desempenho em cada nível do modelo, desde o desempenho em cada indicador até o desempenho global da empresa. Nessa interação entre decisor e facilitador, *compreendeu-se que o modelo de avaliação de desempenho trazia informações e desempenhos estratégicos, que estavam apresentados mais ao topo do modelo, informações e desempenhos táticos (gerenciais), que estavam apresentados na parte intermediária do modelo e informações e desempenhos operacionais, que estavam apresentados na base do modelo.*

Adicionalmente, entendeu-se que as estratégias deveriam ser elaboradas no nível tático (gerencial), pois, dessa forma, um melhor desempenho nesse nível se refletirá em um melhor desempenho no nível estratégico. Essa escolha também foi possível, pois se entendeu que seria difícil definir estratégias para os objetivos operacionais. Nesse caso, seria mais relevante estabelecer planos de ações para cada objetivo operacional.

Nesse contexto, identificaram-se os objetivos táticos (gerenciais) e os objetivos operacionais que estão com desempenho abaixo do nível

Neutro e também aqueles em que o desempenho está no nível de mercado, mas que o decisor entende que deveria ser elaboradas estratégias de melhoria. Buscou-se também priorizar os objetivos com maior contribuição no desempenho econômico-financeiro global por meio das taxas de compensação. Cabe ressaltar que serão elaborados planos estratégicos para as dimensões “Gestão” e “Mercado”. Salienta-se que as Tabelas 19 e 20 foram construídas da seguinte forma: (i) na coluna “Objetivos Táticos”, buscou-se apresentar o nome do Ponto de Vista Fundamental (PVF) que se encontra no modelo de avaliação; (ii) na coluna “Objetivos Operacionais”, buscou-se construir objetivos orientados à ação por meio do nome que se encontra no modelo de avaliação e da descrição do indicador de desempenho, sendo que o número que antecede a descrição é o mesmo do modelo; e, (iii) nas últimas colunas, apresentam-se o desempenho atual ordinal e cardinal e o desempenho futuro ordinal e cardinal, sendo que, para os objetivos táticos, há apenas o desempenho cardinal. Na sequência, elencam-se os objetivos táticos e operacionais da estratégia relacionado à Gestão:

Tabela 19: Estratégia 1: Realizar ações que possibilitem um melhor desempenho da Gestão

Objetivos Táticos	Objetivos Operacionais	Desempenho			
		Ordinal		Cardinal	
		atual	futuro	atual	futuro
Estrutura de Capital				-5	71
	1 - Captar recursos a fundo perdido	0%	3%	-71	71
	2 - Diversificar as fontes de captação de recursos	3	5	0	100
	6 - Utilizar o lucro para amortizar dívidas de investimentos	60%	70%	0	62
	7 – Aumentar a rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido	19%	23%	-95	71
Capital de Giro				37	68
	10 – Reduzir o prazo de recebimento das vendas a prazo	80%	90%	-150	67
Resultado				26	52
	19 – Aumentar a Margem de Contribuição da marca Dimare	18%	19,6%	14	70

Objetivos Táticos	Objetivos Operacionais	Desempenho			
		Ordinal		Cardinal	
		atual	futuro	atual	futuro
	21 – Aumentar a Margem de Contribuição nas vendas para o mercado externo	26%	28,4%	10	70
	26 – Aumentar as vendas para o mercado externo	-10%	10%	-75	75
	29 – Reduzir as despesas financeiras	4%	3%	0	75
	30 – Reduzir as taxas de juros na captação de recursos de instituições financeiras	1,8%	1,5%	0	75
	32 – Cumprir a meta de custos e despesas fixas estabelecida no planejamento estratégico	5%	0%	-69	0
	35 – Identificar novas oportunidades fiscais para reduzir a carga tributária	2	9	-167	67
Recursos Humanos				-19	60
	44 – Reduzir o número de ocorrências de funcionários que trabalham sem equipamentos de proteção em ambientes com ruídos acima de 85 decibéis.	8	6	0	66
	45 – Reduzir o número de atestados médicos por problemas respiratórios de funcionários que trabalham em contato com materiais nocivos.	6	4	0	66
	46 – Reduzir o número de locais de trabalho com baixa luminosidade	12	6	-133	66
	50 – Analisar formas de facilitar as tarefas dos operadores dos postos de trabalho por meio de melhores ferramentas e processos	30%	80%	-75	50
	51 – Reduzir as diferenças salariais das funções exercidas pelos funcionários da empresa em relação aos salários pagos na mesma função na região	60%	80%	-117	50
	52 – Aumentar o faturamento por funcionário	70%	80%	0	64

Objetivos Táticos	Objetivos Operacionais	Desempenho			
		Ordinal		Cardinal	
		atual	futuro	atual	futuro
	53 – Aumentar a produtividade das áreas	60%	80%	-150	50
	55 – Aumentar o número de espaços disponíveis para repouso e lazer dos funcionários	1	3	-71	71
	61 – Disponibilizar treinamentos aos funcionários da produção com carga horária superior a 16 horas ano	50%	80%	-140	80
	62 – Criar processo para que os novos funcionários conheçam a estrutura da empresa, chefias, produtos, políticas com duração superior a 4 horas	0%	90%	-67	100
	64 - Possibilitar que as contratações sejam realizadas por meio da aprovação do perfil do superior imediato	50%	90%	-50	100
Processos Internos				-42	66
	70 - Aumentar o número de funcionários que recebem suas metas de desempenho por escrito	40%	15%	-100	50
	71 – Incentivar os gestores e chefes imediatos a fornecerem feedback por escrito aos funcionários	40%	80%	-100	50
	73 - Aumentar o número de sistemas de informações com controle de desempenho	60%	80%	-100	60
	74 – Aumentar o número de sistemas de informações que passaram por uma reavaliação quanto a eficiência e eficácia nas entradas, processos e saídas	50%	80%	-100	60

Fonte: Dados da pesquisa.

Na seqüência, elencam-se os objetivos táticos e operacionais da estratégia relacionado ao Mercado.

Tabela 20: Estratégia 2: Realizar ações que possibilitem um melhor desempenho da interação com o Mercado.

Objetivos Táticos	Objetivos Operacionais	Desempenho Atual			
		Ordinal		Cardinal	
		atual	futuro	atual	futuro
Stakeholders				-21	51
	102 – Buscar selecionar lojistas que tenham venda suficientes para manter o capital de giro	70%	80%	0	50
	103 – Incentivar os gerentes de vendas a realizarem mais visitas aos lojistas para verificar a qualidade da loja	60%	80%	-100	60
	104 – Aumentar o número de pontos de vendas com detalhamento do potencial de venda e do potencial de investimento	60%	80%	-150	50
	114 – Ampliar o número de alianças estratégicas com fornecedores	3	80%	-67	50
	115 – Ampliar a presença da Marel nas regiões não atendidas em que os principais concorrentes já atuam	25	15	-125	50
	120 – Incentivar os representantes a obterem um crescimento em vendas superior a meta estabelecida	40%	60%	-100	60
	121 – Reduzir o número de indenizações pagas a representantes de venda	3	1	0	100
Vendas				45	53
	128 – Aumentar o número de regiões em que a empresa consegue estar entre as cinco que mais vendem	50%	60%	0	50
Imagem				75	86
	139 – Proporcionar treinamento a equipe de transporte em relação cortesia, empatia, esclarecimentos sobre empresa e produtos com carga horário superior a 8 horas por semestre	60%	90%	-75	100

Fonte: Dados da pesquisa.

No estudo de caso, o decisor decidiu elaborar duas grandes estratégias: uma para a área de Gestão e outra para a área de Mercado. Com base nessas duas estratégias criaram-se os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais. Cabe lembrar que as estratégias poderiam ser elaboradas em um nível inferior do modelo, por exemplo, nos Pontos de Vistas Fundamentais (PFVs), e os objetivos táticos e operacionais poderiam ser elaborados nos níveis abaixo dos PFVs. Dessa forma, o decisor teria um maior número de estratégias. Entretanto essa definição de qual nível usar para definir as estratégias, os objetivos táticos e os objetivos operacionais vai depender da estrutura hierárquica da empresa e das percepções do decisor. Para contribuir com essa definição, pode-se usar a estrutura hierárquica de valor e os mapas de relações meios-fins.

A partir da definição das estratégias, dos objetivos táticos e dos objetivos operacionais, pode-se criar um plano de ação para cada objetivo operacional, no sentido de detalhar as metas a serem cumpridas para se atingir o objetivo, definir os responsáveis e as datas para que o objetivo seja alcançado. Essa etapa não foi contemplada por este trabalho. Apenas buscou-se elaborar um modelo de plano de ações para os objetivos operacionais:

Objetivos Operacionais	Ações (alternativas)	Responsável	Data de início	Data de conclusão	Custo
1 - Captar recursos a fundo perdido	Ação (alternativa)1				
	Ação (alternativa)2				
2 - Diversificar as fontes de captação de recursos	Ação (alternativa) 1				
	Ação (alternativa) 2				
6 - Utilizar o lucro para amortizar dívidas de investimentos	Ação (alternativa) 1				
	Ação (alternativa) 2				
	Ação (alternativa) 3				

Quadro 26: Modelo de Plano de Ação Estratégia 1: Realizar ações que possibilitem um melhor desempenho da Gestão Objetivo

Tático: Estrutura de Capital

Fonte: Dados da pesquisa.

Além dessas informações, pode-se incluir a análise da relação custo *versus* benefício em cada uma das estratégias, objetivos táticos e objetivos operacionais. Sugere-se que seja relacionado o custo para cada ação, sendo que a soma dos custos das ações individuais se reflete no

custo para o alcance do objetivo tático, e a soma dos custos dos objetivos táticos se reflete no custo da estratégia. A partir da identificação do custo, usam-se as informações do modelo para simular os benefícios de cada estratégia e objetivo tático. Essas simulações são importantes no momento em que há recursos limitados e o decisor se obriga a escolher entre implementar uma ou outra estratégia.

Com o sucesso na implementação da estratégia, a empresa Marel Indústria de Móveis S.A. teria um melhor desempenho nas áreas de Gestão e de Mercado, como pode ser visualizado na Figura 21.

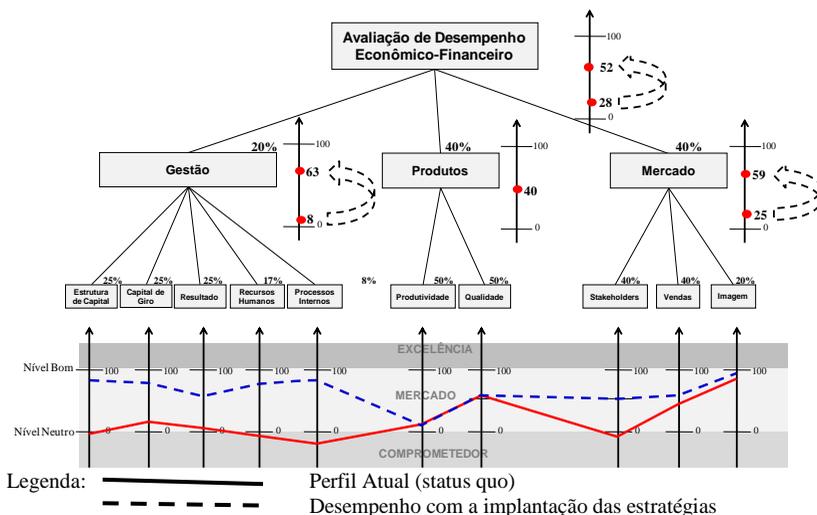


Figura 21: Perfil de Impacto do *status quo* da empresa Marel Indústria de Móveis S.A., com a implementação da estratégia

Fonte: Dados da pesquisa.

Usa-se o modelo de avaliação de desempenho para elaborar estratégias de melhoria e elaborar recomendações para que a empresa possa melhorar o desempenho. Isto pode ser realizado de várias formas, entre elas podem-se citar: (i) identificar o desempenho de cada indicador para conhecer o desempenho específico em determinada variável; (ii) estabelecer estratégias diferentes para identificar o impacto na avaliação global de desempenho; (iii) analisar a relação custo *versus* benefício na implementação de uma estratégia; e, (iv) estabelecer prioridades nas estratégias e ações que se pretende implementar por meio dos objetivos com maior grau de contribuição (taxas de compensação); (v) avaliar o desempenho em cada nível (estratégico, tático e operacional).

A etapa final da Fase de Recomendações é a realização da análise de sensibilidade. Para fins deste trabalho, utilizou-se o *software Hiview V2 for windows* (1995), que permite analisar a sensibilidade das alternativas do modelo.

Percebe-se na Figura 22 que alterações de 100% para mais ou para menos, mantém o modelo estável, ou seja, não altera a ordem dos desempenhos.

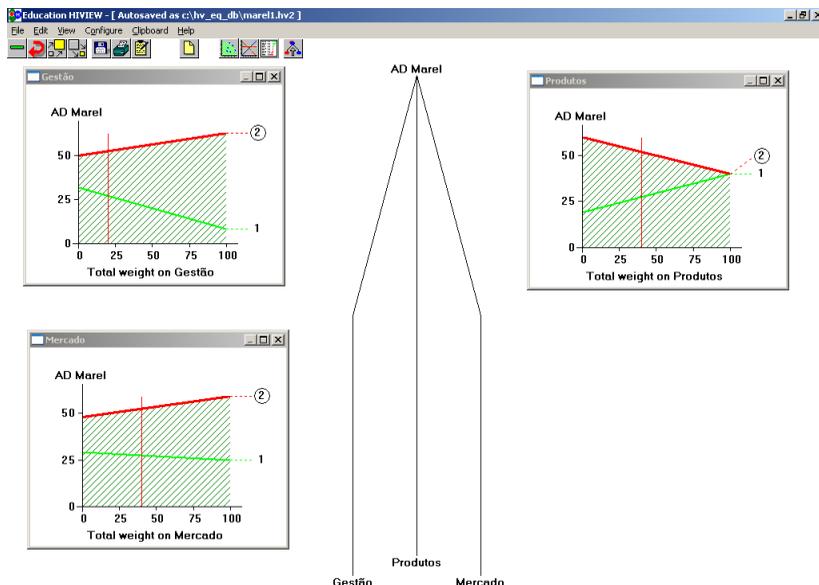


Figura 22: Análise de Sensibilidade

Fonte: Hiview V2, 1995.

Salienta-se que a Fase de Recomendações está alinhada com a afiliação teórica da Avaliação de Desempenho Organizacional, pois consegue conduzir o gerenciamento do desempenho no nível estratégico, tático e operacional, com base nas potencialidades e fragilidades e sugerir ações de aperfeiçoamento.

4.4 Análise do resultado do estudo de caso em relação aos elementos de ADO

Nesta seção, analisa-se de forma resumida, o resultado do estudo de caso em relação aos elementos de avaliação de desempenho

encontrados nas pesquisas publicadas em periódicos nacionais e internacionais.

O objetivo principal é identificar se a ferramenta utilizada neste trabalho consegue atender aos elementos de avaliação de desempenho preconizados na literatura. Dessa forma, apresenta-se o Quadro 27, Na primeira coluna, apresentam-se os elementos de avaliação de desempenho organizacional encontrados na literatura, e, na segunda coluna, apresenta-se em quais etapas da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão esses elementos são considerados. É importante frisar que, durante a apresentação dos resultados, procurou-se fazer esse cotejamento entre o estudo de caso e a literatura. Entretanto apresentam-se essas informações de forma resumida.

Elementos	Em que fase (etapa) a MCDA-C atende aos elementos
Publicações Internacionais	
-Alinhamento estratégico (relação causa-e-efeito)	Fase de Estruturação: mapas de relações meios-fins; estrutura hierárquica de valor
-Linguagem clara e holística dos objetivos	Fase de Estruturação: mapas de relações meios-fins; Estrutura hierárquica de valor e descritores
- Consideração de todos os processos e níveis organizacionais	Fase de Estruturação: Elementos Primários de Avaliação (EPAs) e Conceitos; Mapas de relações meios-fins; Estrutura Hierárquica de Valor.
-Visão estratégica da organização (perspectiva futura)	Na parte superior dos mapas de relações meios-fins e na parte superior da estrutura hierárquica de valor e na fase de recomendações
- Sistema de <i>feedback</i> (comunicação)	Estrutura hierárquica de valor, descritores locais, avaliação global de desempenho, perfil de impacto
- Missão da organização	Toda fase de estruturação
- Objetivos organizacionais	Toda fase de estruturação
-Envolvimento de todos os <i>stakeholders</i> (internos e externos à organização)	Na contextualização do modelo, quando define-se os atores.
Publicações nacionais	
-Expectativa futura de desempenho	Fase de recomendações
- Subjetividade	Fase de estruturação: identificação dos EPAs; construção dos mapas de relações meios-fins. Fase de avaliação: funções de valor e taxas de substituição.
- Objetividade	Fase de avaliação, em relação a medição do desempenho por meio do descritor.
- Objetividade e Subjetividade	Construção do modelo considera a objetividade e a subjetividade
- Vincular aos diferentes níveis organizacionais	Fase de Estruturação: principalmente nos mapas de relações meios-fins e na estrutura hierárquica de valor.
- Inter-relacionamento entre os indicadores	Fase de avaliação: Avaliação Global de Desempenho e perfil de impacto.

Elementos	Em que fase (etapa) a MCDA-C atende aos elementos
- Vínculo com a estratégia	Fase de estruturação: identificação dos EPAs e conceitos; Mapas de relações meios-fins e Estrutura hierárquica de valor. Fase de Avaliação: avaliação global e perfil de impacto e também na fase de recomendações.
- Avaliar ativos intangíveis	O modelo avalia ativos intangíveis (por exemplo, o modelo desenvolvido nesse trabalho identificou e avaliou 95 aspectos intangíveis)
-Levar em consideração as particularidades da organização	A ferramenta leva em consideração as particularidades da organização durante todo o processo de estruturação, avaliação e recomendações.
- Comunicar a todos os níveis organizacionais	Fase de Estruturação: Estrutura hierárquica de valor e descritores. Fase de Avaliação: Avaliação local, global e perfil de impacto. E também na fase de recomendações.
- Sistema de comunicação interna	Fase de Estruturação: Estrutura hierárquica de valor e descritores. Fase de Avaliação: Avaliação local, global e perfil de impacto. E também na fase de recomendações.
- Levar em consideração o ambiente externo	Fase de Estruturação: contexto do problema, diferentes atores; identificação dos EPAs e conceitos; mapas de relações meios-fins.
- Levar em consideração o ambiente interno	Fase de Estruturação: contexto do problema, diferentes atores; identificação dos EPAs e conceitos; mapas de relações meios-fins.
- Avaliação qualitativa e quantitativa	Fase de Estruturação: identificação dos EPAs e conceitos; mapas de relações meios-fins e estrutura hierárquica de valor e descritores. Fase de Avaliação: avaliação global e perfil de impacto.
- Avaliação global de desempenho	A metodologia chega a avaliação global por meio das taxas de compensação e da função de valor
- Ativos tangíveis e intangíveis	O modelo avalia aspectos tangíveis e intangíveis (por exemplo, o modelo desenvolvido nesse trabalho identificou e avaliou 95 aspectos intangíveis e 51 tangíveis)
- Interesses conflitantes	A ferramenta busca intermediar os conflitos de interesse, por meio da construção do conhecimento nos atores envolvidos e pelo uso do modelo desenvolvido.
- Múltiplos critérios	A ferramenta leva em consideração múltiplos critérios. (por exemplo, o modelo desenvolvido nesse trabalho chegou a 146 critérios de avaliação)
- Geração de conhecimento	Em todas as fases do modelo. Essa é a principal contribuição da ferramenta.
- Atender aos diferentes stakeholders	Fase de estruturação.

Quadro 27: Cotejamento entre os elementos de AD em relação ao resultado da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa.

Argumenta-se que a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista atende integralmente a todos os elementos de Avaliação de Desempenho Organizacional preconizada na literatura. Dessa forma, pode-se concluir que a ferramenta utilizada neste trabalho é completa, ou seja, trata-se de uma ferramenta de Avaliação de Desempenho Organizacional robusta para atender aos anseios do decisor e dos demais atores envolvidos no processo e também para fazer frente a um contexto de rápidas mudanças organizacionais.

E por fim, apresentam-se as considerações finais do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve o objetivo de construir um modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro para a empresa Marel Indústria de Móveis S.A., por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão. No sentido de conseguir alcançar o objetivo geral, foi necessário: (i) identificar os indicadores financeiros e não financeiros que respondem pelo desempenho econômico-financeiro da empresa; (ii) construir escalas ordinais e cardinais para os indicadores identificados; (iii) traçar o perfil de desempenho e avaliar o desempenho local e global; e, por fim (v) identificar os indicadores que necessitavam de ações de aperfeiçoamento.

Dessa forma, buscou-se, por meio de entrevistas com os decisores da empresa, identificar os elementos primários de avaliação, ou seja, as preocupações dos decisores que direta ou indiretamente impactam no desempenho econômico-financeiro. Com esse processo, foram identificados 146 elementos (51 financeiros e 95 não financeiros), que, segundo a percepção do decisor, respondem pelo desempenho da Marel. Conforme pode ser observado na seção de resultados, esses elementos/preocupações foram identificados e passaram por um processo de construção de conhecimento por parte do decisor, pois os mesmos foram transformados em conceitos orientados à ação, e esses conceitos foram agrupados em mapas de relações meios-fins com o objetivo de verificar a relação de causa e efeito de cada dimensão responsável pelo desempenho econômico-financeiro. Como resultado desse processo, foram identificados os indicadores que, diretamente, influenciam no desempenho econômico-financeiro, que, na literatura, são chamados de indicadores financeiros, como por exemplo: cobrança interna, rentabilidade, lucratividade. Também foi possível identificar os indicadores que, indiretamente, influenciam no desempenho econômico-financeiro, que na literatura são chamados de indicadores não financeiros, como por exemplo: marca e qualificação.

Adicionalmente a esse processo, os mapas de relações meio-fins foram transformados em uma estrutura hierárquica de valor, que permitiu uma melhor visualização dos elementos que estão sendo avaliados. Dessa forma, foi possível construir os descritores para os pontos de vistas elementares, ou seja, construíram-se descritores para os elementos que se apresentavam no nível mais operacional da estrutura hierárquica de valor. Cabe ressaltar que neste momento, os descritores são ordinais, ou seja, a diferença de atratividade entre um nível e outro é

igual.

Na seqüência, as escalas ordinais foram transformadas em escalas cardinais, ou seja, por meio da percepção dos decisores foi possível identificar a diferença de atratividade percebida entre um nível do descritor em relação ao outro, sendo que está etapa contribuirá para a avaliação global de desempenho.

Com os descritores construídos em uma escala cardinal e com a construção das taxas de substituição, foi possível traçar o perfil de desempenho econômico-financeiro para a empresa Marel Indústria de Móveis S.A., e também identificar o desempenho global da empresa.

Com as informações geradas no decorrer da construção do modelo de avaliação, foi possível gerar ações de aperfeiçoamento e criar estratégias e ações que possam melhorar pontualmente o resultado de um descritor, ou seja, avaliação local, e também perceber na avaliação global de desempenho os impactos das ações realizadas nos descritores locais.

Dessa forma, conseguiu-se elaborar um modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro que considerou indicadores financeiros e não financeiros e respeitou as particularidades da organização.

O estudo contribuiu com uma proposta diferenciada para avaliar o desempenho econômico-financeiro, que conseguiu identificar os indicadores financeiros e não financeiros particulares da organização, mensurá-los por meio de escalas ordinais e cardinais, apresentar o perfil de desempenho e a avaliação global de desempenho e, por fim, apresenta um processo estruturado para gerar ações de aperfeiçoamento.

Os resultados apresentados na pesquisa são compartilhados pela literatura sobre Avaliação de Desempenho Organizacional, principalmente no que diz respeito a levar em consideração as particularidades das organizações, que se traduzem na missão, visão, cultura, estratégias e objetivos específicos de cada empresa (KAPLAN e NORTON, 2000; YEO, 2003; TUOMELA, 2005; JACOBSEN, HOFMAN-BANG e NORDBY, 2005; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005; MERCHANT, 2006; CHENHALL e LANGFIELD-SMITH, 2007; SKRINJAR, BOSILJ-VUKSIC e INDIHAR-STEMBERGER, 2008; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008). O trabalho aqui apresentado levou em consideração as particularidades de empresa Marel Indústria de Móveis S.A., por meio das percepções do decisor, sendo que este, quando identificaram os elementos que deveriam ser avaliados, levou em consideração a missão, visão, cultura, estratégias e objetivos organizacionais.

Adicionalmente, outras preocupações são compartilhadas entre o autor deste trabalho e a literatura sobre o tema, tais como: a preocupação em ligar o estratégico ao operacional, ou seja, alinhar os objetivos individuais com os objetivos globais da organização (KAPLAN e NORTON, 2000; YEO, 2003; PUNNIYAMOORTHY e MURALI, 2008). Essa preocupação foi atendida nos mapas de relações meios-fins e na estrutura hierárquica de valor. Salienta-se que essa possibilidade permite ao decisor conhecer os reflexos das ações operacionais no cumprimento dos objetivos estratégicos; a preocupação com o processo de comunicação, ou seja, fazer com que todos os níveis organizacionais saibam o que realmente se está perseguindo (KAPLAN e NORTON, 2000; TUOMELA, 2005) e também a preocupação em se ter uma linguagem clara e holística dos objetivos (KAPLAN e NORTON, 2000; GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005). Ressalta-se que o modelo possibilita uma visão clara e holística dos aspectos que estão sendo avaliados por meio da estrutura hierárquica de valor, do perfil de desempenho e da avaliação global de desempenho. Em função de todas essas informações geradas é possível criar um sistema de comunicação para todos os níveis organizacionais, para que todos saibam o que cada colaborador deve realizar para que a empresa possa atingir seus objetivos estratégicos.

E, por fim, a preocupação apresentada por Igarashi, Ensslin, S. Ensslin, Paladini (2008) de que uma avaliação válida e legítima deve investigar o que vai ser avaliado, como proceder à avaliação e como conduzir o gerenciamento interno. Essa afiliação teórica, em conjunto com a apresentada por Ensslin e Ensslin, S. (2009), guiou este trabalho, onde buscou considerar todos os aspectos mencionados.

Dessa forma, argumenta-se que a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista, conseguiu cumprir o objetivo de construir um modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro, considerando as percepções do decisor e atendeu, completa e simultaneamente, aos aspectos de identificar os critérios a serem avaliados, a mensuração adequada dos critérios, a integração e a geração de ações de aperfeiçoamento.

Como limitações da pesquisa, apontam-se os seguintes aspectos: (i) o modelo tem legitimidade para a empresa estudada, portanto a aplicação do modelo em outra empresa torna-se inviável; (ii) o modelo construído leva em consideração as percepções do decisor, portanto o modelo tem legitimidade para esse decisor no contexto em que estavam inseridos; (iii) as estratégias elaboradas na fase de recomendações foram simulações de cenários visto que os seus resultados reais ainda não

foram percebidos. Portanto este estudo não acompanhou o resultado da estratégia sugerida

Nesse sentido, sugere-se, para futuras pesquisas, que a proposta de avaliação de desempenho econômico-financeiro sugerido por este estudo, seja realizada em outras empresas e com outros decisores, no sentido de consolidá-la como um caminho viável para avaliar o desempenho econômico-financeiro, considerando indicadores financeiros e não financeiros e as particularidades das organizações. Sugere-se também que outras pesquisas consigam acompanhar o resultado da implantação do modelo na empresa, e verificar a implantação da estratégia e os resultados alcançados. Por fim, elaborar novas estratégias para a empresa e verificar o impacto que elas poderiam alcançar no modelo de avaliação de desempenho, expandindo as simulações. Sugere-se também, para futuras pesquisas, analisar as ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional em relação aos elementos de avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

AHMAD, N.; BERG, D.; SIMONS, G. R. The integration of analytical hierarchy process and data envelopment analysis in a multi-criteria decision-making problem. **International Journal of Information Technology and Decision Making**, v. 5, n. 2, p. 263-276, 2006.

ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 4, n. 1, p. 5-21, 2007.

ANUATTI-NETO, F.; BAROSSO-FILHO, M.; CARVALHO, A. G. D.; MACEDO, R. Os efeitos da privatização sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas privatizadas. **RBE**, 2005.

ANUNCIACÃO, W. R. **Avaliação de desempenho da gestão de estoque utilizando uma metodologia multicritério em apoio a decisão: um estudo de caso no sistema de estoque centralizado da Petrobras**. 2003. (Mestrado). UFSC, Florianópolis.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BANA E COSTA, C. A. **Processo de apoio à decisão: Problemáticas, actores e acções**. Palestra apresentada no Curso “Ambiente: Fundamentalismos e Pragmatismos”, Seminário Pedro Nunes, Convento de Arrábida, Agosto de 1993.

BANA E COSTA, C. A., SILVA, F. N. Concepção de uma “Boa” Alternativa de Ligação Ferroviária ao Porto de Lisboa: uma aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão e à negociação. **Investigação Operacional**, vol. 14, pp. 115-131, 1994.

BANA E COSTA, C.A., STEWART, T.J., VANSNICK, J.C. **Multicriteria decision analysis: some thoughts based on the tutorial and discussion sessions of the ESIGMA meetings**. Euro XIV Conference, pp. 261-272, Jerusalém, Julho 3-6, 1995.

BANA E COSTA, C.A., VASNICK, J.C. Applications of the MACBETH Approach in the Framework of an Additive Aggregation Model. **Journal of Multi-criteria Decision Analysis**, v.6, n.2, p. 107-114, 1997.

BARBOSA, J. G. P.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. **RAC**, v. 6, n. 2, p. 29-48, 2002.

BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. Uma análise crítica da direção da causalidade no balanced scorecard. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, 2003.

BIAZZO, S.; BERNARDI, G. “Organisational self-assessment options: a classification and a conceptual map for SMEs”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 20 No. 8, pp. 881-900, 2003.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; McDEVITT, L. Integrated performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 17, No. 5, 1997, p. 522-534.

BITITICI, U.S.; CARRIE, A.S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations and Production Management**, n. 17, p. 522-534, 1997.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
Disponível em:

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/orte.html. Acesso em: outubro de 2009.

BORGERT, A. **Construção de um sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério**. 1999. (Doutorado). UFSC, Florianópolis.

BORTOLUZZI, S.C.; ENSSLIN, L.; LYRIO, M.V.L.; ENSSLIN, S.R. Proposta de um modelo multicritério de avaliação de desempenho econômico-financeiro para apoiar decisões de investimentos em empresas de capital aberto. **CAP – Accounting and Management**, n.3. v. 1, 2009.

BORTOLUZZI, S.C.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L. **A contribuição da metodologia multicritério de apoio a decisão (MCDA-C) na avaliação de desempenho econômico-financeiro.** Congresso Brasileiro de Custos. Fortaleza-CE 2009.

BORTOLUZZI, S.C.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L.; LYRIO, M.V.L. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho para apoiar decisões de investimentos em empresas da Bovespa: a perspectiva da MCDA-C.** Congresso UFSC de Controladoria e Finanças. Florianópolis-SC 2008.

BORTOLUZZI, S.C.; ENSSLIN, S.R.; VICENTE, E.F.R.; ENSSLIN, L. **Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: Investigação em uma Empresa de Porte Médio do Ramo Moveleiro.** Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es ANPAD. Recife-PE 2009.

BORTOLUZZI, S.C.; LYRIO, M.V.L.; ENSSLIN, L. **Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio a decisão construtivista (MCDA-C).** Congresso Brasileiro de Custos. Curitiba-PR 2008.

BRAGA, R.; MARQUES, J. A. V. D. C. Medidas de avaliação de empresas: uma evidência de suas relevâncias no caso da companhia paranaense de energia – COPEL. **REGE - USP**, v. 7, n. 4, 2000.

BRANDALISE, K. C. D. A. **Metodologia de apoio à decisão construtiva para aperfeiçoamento de processos de faturamento em uma organização.** 2004. (Mestrado). UFSC, Florianópolis.

BRESSAN, V. G. F.; BRAGA, M. J.; BRESSAN, A. A. Avaliação financeira das cooperativas de crédito rural do estado de Minas Gerais. **Caderno de Administração Rural**, v. 5, n. 2, 2003.

CAMARGOS, M. A. D.; BARBOSA, F. V. Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. **REGE - USP**, v. 12, n. 2, p. 99-115, 2005.

CARPES, M. M. M.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Avaliação do

desempenho das práticas de responsabilidade social na gestão organizacional por meio da metodologia MCDA construtivista: uma abordagem aos modelos já existentes. **Revista Alcance**, v. 13, n. 1, p. 91, 2006.

CARPINETTI, L. C. R. **Uma proposta para o processo de identificação e desdobramento de melhorias de manufatura: uma abordagem estratégica**. 220 f. Tese (Livre Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2000.

CARPINETTI, L. C. R.; GALDÁMEZ, E. V. C.; GEROLAMO, M. C. A measurement system for managing performance of industrial clusters: A conceptual model and research cases. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 5, p. 405-419, 2008.

CATELLI, A. O que é GECON. In.: CATELLI, A.(coord.). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 29-32.

CHECKLAND, P., SCHOLLES, J. **Soft Systems Methodology in Action: a 30-year retrospective**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1999.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple Perspectives of Performance Measures. **European Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 266-282, 2007.

CHUCHILL, J. Complexity and strategic decision-making. In: EDEN, C.; RADFORD, J. (Eds). **Tackling Strategic Problems**. London: Sage, 1990.

COELHO, A. L. A. L.; COELHO, C.; NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, L. **Investigação na produção científica das principais ferramentas gerenciais sob a perspectiva da avaliação de desempenho organizacional**. Congresso Brasileiro de Custos. Curitiba-PR 2008.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 163-185, 2003.

CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX JUNIOR, F. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v. 19, n. 48, p. 50-64, 2008.

CROZATTI, J. **Conceitos de Mensuração e Conceitos de Avaliação de Desempenho: a teoria versus a prática em empresas brasileiras**. 2002. 265 (Doutorado). USP, São Paulo – SP.

DIAS, S. L. V.; CAULLIRAUX, H. M.; JR, J. A. V. A.; LACERDA, D. P. Alinhamento entre sistemas de produção, custo e indicadores de desempenho: um estudo de caso. **Revista Produção on-line**, v. 7, n. 2, 2007.

DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica**. 2003. (Doutorado). UFSC, Florianópolis.

DUTRA, A. Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 2, n. 1, 2005.

EDEN, C., Cognitive mapping. **European Journal of Operational Research**, v.36, pp. 01-13,1988.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G.N.; NORONHA, S. M. **Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. Ed. Insular, 2001.

ENSSLIN, Leonardo et al. **Avaliação de desempenho: objetivos e dimensões**. 5 de mar. a 21 de maio de 2008. 17 f. Notas de Aula. Mimeografado.

ENSSLIN, S. R. **A Incorporação da Perspectiva Sistêmico-Sinérgica na Metodologia MCDA-Construtivista: Uma Ilustração de Implementação**. 2002. 461 p. (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis.

ENSSLIN, S. R.; LIMA, M. V. A. e.. **Apoio à tomada de decisão**

estratégica: uma proposta metodológica construtivista. In: Terezinha Angeloni, e Clarissa Carneiro Mussi (Org.). *Estratégias Formulação, Implementação e Avaliação: O desafio das organizações contemporâneas.* São Paulo: Saraiva, 2008.

FARIAS, C. G. B. **A controladoria no contexto do sistema de gestão econômica (GECON)** - uma abordagem para instituições financeiras. 171 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, 1998.

FERREIRA, P. D. O. **Identificação e avaliação dos critérios de competitividade de uma empresa do setor de injeção plástica: por meio de uma abordagem construtivista.** 2004. (Mestrado). UFSC, Florianópolis.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Críticos de excelência:** avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. FNQ, 2009. 52p. Disponível em http://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/web_CriteriosExcelencia2009_mais_ecente.pdf

FRANCISCHINI, A. S. N.; SOUZA, Z. J. D. Aplicação do balanced score card na análise do balanço social no segmento bancário. **REGES - USP**, v. 9, n. 3, 2002.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, Mar 2005.

GARENGO, P.; BITITCI, U. Towards a contingency approach to performance measurement: An empirical study in Scottish SMEs. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 27, n. 8, p. 802-825, 2007.

GARENGO, P.; NUDURUPATI, S.; BITITCI, U. Understanding the relationship between PMS and MIS in SMEs: an organizational life cycle perspective. **Computers in Industry**, v. 58, n. 7, p. 677-686, 2007.

GASPARETTO, V. O papel da contabilidade no provimento de

informações para a avaliação do desempenho empresarial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 11-40, 2004.

GEROLAMO, M. C.; ESPOSTO, K. F.; CARPINETTI, L. C. R. Modelo para identificação de ações de melhoria de desempenho alinhadas à estratégia. **Revista Produção on-line**, 2003.

GIFFHORN, E. **Construção de um modelo de avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com a utilização da metodologia MCDA-C: um estudo de caso**. 2007. (Mestrado). UFSC, Florianópolis.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDSZMIDT, R. G. B.; PROFETA, R. A. Implementação da estratégia: um estudo de caso da interação BSC – PNQ. **Revista Alcance**, v. 11, n. 1, p. 101-119, 2004.

GUMBUS, A.; LUSSIER, R. N. Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 407-425, 2006.

GUTHRIE, J. The management, measurement and the reporting of intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 1, p. 27 - 41, 2001. ISSN 1469-1930.

HABER, S.; REICHEL, A. Identifying performance measures of small ventures - The case of the tourism industry. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 257-286, 2005.

HAN, D.; HAN, I. Prioritization and selection of intellectual capital measurement indicators using analytic hierarchy process for the mobile telecommunications industry. **Expert Systems with Applications**, v. 26, n. 4, p. 519-527, 2004.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HUDSON SMITH, M.; SMITH, D. Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. **International Journal of**

Production Economics, v. 106, n. 2, p. 393-408, 2007.

HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.

IGARASHI, D. C. C. **Uma estruturação de um modelo híbrido de avaliação para o Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina: uma proposta de autogerenciamento**. 2007. (Mestrado). UFSC, Florianópolis.

IGARASHI, D.C.C.; ENSSLIN, S.R; ENSSLIN, L; PALADINI, E.P. A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 2, p. 117-137, abr/maio/jun 2008.

IUDÍCIBUS, S. D. **Contabilidade Gerencial**. 6º Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JABBOUR, C.; FONSECA, S. A. A performance de incubadoras empresariais do interior paulista à luz de um novo modelo de avaliação de desempenho. **Revista Produção on-line**, 2005.

JACOBSEN, K.; HOFMAN-BANG, P.; NORDBY JR, R. The IC Rating? model by Intellectual Capital Sweden. **Journal of Intellectual Capital**, v. 6, n. 4, p. 570-587, 2005.

JARVIS, R.; CURRAN, J.; KITCHING, J.; LIGHTFOOT, G. The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 7, n. 2, p. 123 - 134, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 2, p. 52-63+121, 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard: the measures that drive performance. **Harvard Business Review**, jan-fev, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, jan-fev, p. 75-85, 1996.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARDEC, A.; FLORES, J.; SEIXAS, E. **Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho**. Manutenção Coleção. RJ: Qualitymark, 2002. 41 - 43 p.

KASSAI, S. **Análise por envoltória de dados aplicada à análise de balanços: um estudo exploratório em empresas do setor elétrico brasileiro**. ENANPAD, 2003.

KAZAN, H.; OZER, G.; CETIN, A. T. The effect of manufacturing strategies on financial performance. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 1, p. 14 - 26, 2006.

KEEGAN, D.P; EILER, R.G.; JONES, C.R. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, n.70, p. 45-50, 1989.

KEENEY, R. L. **Value Focused-Thinking: A Path to Creative Decision-making**. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1992.

KIMURA, H.; SUEN, A. S. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, 2003.

KLOTZLE, M. C. O impacto da formação de alianças estratégicas no valor de mercado e no desempenho econômico-financeiro das empresas. **REGE - USP**, v. 10, n. 4, p. 33-46, 2003.

LAITINEN, E. Framework for small business performance measurement: towards integrated PM system. **Research Papers of the University of Vaasa, Finland**, 1996.

LAITINEN, E. K. A dynamic performance measurement system:

evidence from small Finnish technology companies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 1, p. 65-99, 2002.

LANDRY, M. A note of the concept of 'problem'. **Organization Studies**, v.16, n.2, p.315-343, 1995.

LEV, V. Measuring the value of Intellectual Capital. **Ivey Business Journal**, v. 65, n. 4, p. 16-20, 2001.

LIMA, A. C. C.; PONTE, V. M. R. Um estudo sobre os fatores-chave na implantação de modelos de medição do desempenho organizacional. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 3, n. 3, p. 285-296, 2006.

LIMA, M. V. A. D. **Metodologia construtivista para avaliar empresas de pequeno porte no Brasil, sob a ótica do investidor**. 2003. (Mestrado). UFSC, Florianópolis.

LÖBLER, M. L.; HOPPEN, N. Validação de decisor, um sistema de apoio à decisão multicriterial para mapear processos decisórios. **READ**, v. 12, n. 1, 2006.

LONGARAY, A. A. **Estruturação de situações problemáticas baseada na integração da soft systems methodology à MCDA-construtivista**. 2004. (Doutorado). UFSC, Florianópolis.

LYNCH, R; CROSS, K. **Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement**. Cambridge: Blackweel, 1991.

LYRIO, M. V. L. **Modelo para Avaliação de Desempenho das Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR'S) do Governo do Estado de Santa Catarina: A Perspectiva da MCDA-C**. 2008. 178 (Mestrado). UFSC, Florianópolis.

LYRIO, M. V. L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Construção de um Modelo de Avaliação de Desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis: a Proposta da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 5, n. 2, 2007.

MACEDO, M. A. D. S.; SILVA, F. D. F. D.; SANTOS, R. M. Análise

do mercado de seguros no brasil: uma visão do desempenho organizacional das seguradoras no ano de 2003. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v. Ed. Especial, p. 88-100, 2006.

MARTIN, N. C. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v. 28, p. 7-28, 2002.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZZALI, L.; MACHADO JUNIOR, C.; BARROS FILHO, J.; FURLANETO, C. Excelência em gestão e em resultado econômico-financeiro: uma análise crítica do desempenho das empresas vencedoras do prêmio nacional da qualidade. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 5, n. 3, p. 213-223, 2008.

MELLO, L. C. B. D. B.; AMORIM, S. R. L. D.; BANDEIRA, R. A. D. M. Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de construção civil. **Gestão e Produção**, v. 15, n. 2, p. 261-274, 2008.

MERCHANT, K. A. Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 19, n. 6, p. 893-917, 2006.

MIRANDA, V. U. P. D. C. Construtivismo e racionalismo como paradigmas para modelos de tomada de decisão estratégica. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, 2006.

MOREIRA, A. C. M. **Um método para identificação e priorização de oportunidades/ameaças e pontos fortes/fracos no planejamento estratégico, utilizando uma metodologia MCDA-Construtiva**. 2003. (Mestrado). UFSC, Florianópolis.

MUCCILLO NETO, J. Avaliação de desempenho de instituições financeiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 13-21, jul/set 1993.

MURPHY, G. B.; TRAILER, J. W.; HILL, R. C. Measuring performance in entrepreneurship research. **Journal of Business**

Research, v. 36, n. 1, p. 15-23, 1996.

NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S.C.; DUTRA, A. **Mapeamento dos Indicadores de Desempenho Organizacional em Pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no período de 2000 a 2008.** Encontro da ANPAD. São Paulo-SP 2009.

NEELY, A.; GREGORY, M. Performance measurement system design. **International Journal of Operations & Product Management**, v. 15, 1995.

NEELY, A; ADMS, C.; KENNERLEY, M. **The performance prism: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationship**. London: Prentice Hall, 2002.

NETO, O. A. P. **Construção de um modelo para avaliação da transparência da gestão da dívida pública municipal com vistas a favorecer o controle social**. 2005. (Doutorado). UFSC, Florianópolis.

OLIVEIRA, R. C. D. Avaliação do desempenho logístico. **READ**, v. 8, n. 1, 2002.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. D. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.

PERES, C. R. C.; LIMA, G. B. A. Proposta de modelo para controle de custos de manutenção com enfoque na aplicação de indicadores balanceados. **Gestão e Produção**, v. 15, n. 1, p. 149-158, 2008.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, n. 40, p. 7-24, 2006.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Métodos de avaliação de empresas e o balanço de determinação. **REGE - USP**, v. 10, n. 4, p. 47-59, 2003.

PETRI, Sérgio M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. Florianópolis, 2005. 236 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia

de Produção, UFSC, 2005.

PRIETO, V. C.; ALVES, F. L.; CARVALHO, P. M. D.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do balanced scorecard. **Gestão e Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. **Benchmarking: An International Journal**, v. 15, n. 4, p. 420 - 443, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBERTS, F. S. Measurement Theory. In: ROTA, G. C. (Ed.) **Encyclopedia of mathematics and its applications**, v. 7, London: Addison-Wesley Publishing Company, 1979.

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, v.8, n.1, pp. 184-203, 1993.

ROY, B. **Decision-aid and decision making**. in: BANA E COSTA (ed.) Readings in Multiple Criteria Decision Aid, Berlin: Springer, pp. 17-35, 1990.

ROY, B., VANDERPOOTEN, D., The European School of MCDA: Emergence, Basic Features and Current Works. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, v.5, pp. 22-38, 1996.

SAATY, T. Multicriteria decision making. University of Pittsburg, 1988.

SANTOS, A. D.; CASA NOVA, S. P. D. C. Proposta de um modelo estruturado de análise de demonstrações contábeis. **RAE-Eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

SANTOS, J. O. D. A contribuição da determinação do valor da empresa e do EVA no processo de análise de crédito. **REGE - USP**, v. 13, n. 3, p. 41-55, 2006.

SAURIN, V.; MUSSI, C. C.; CORDIOLI, L. A. Estudo do desempenho econômico das empresas estatais privatizadas com base no MVA e no

EVA. **REGE - USP**, v. 1, n. 11, 2000.

SCHNEIDER, C.; NETO, L. M. Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar indústrias Alfa S.A. com base no modelo de gestão estratégica balanced scorecard. **REGE - USP**, v. 13, n. 1, p. 89-104, 2006.

SCHNEIDER, C.; NETO, L.M. Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar indústrias Alfa S.A. com base no modelo de gestão estratégica balanced scorecard. **REGE - USP**, v.13, n.1, p.89-104. 2006.

SCHNORRENBERGER, D. **Identificando, avaliando e gerenciando os recursos organizacionais tangíveis e intangíveis por meio de uma metodologia construtivista (MCDA): uma ilustração na área econômico-financeira**. 2005. (Doutorado). UFSC, Florianópolis.

SEBRAE Nacional. Publicações Sebrae. Brasília, outubro de 2009. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/paginaInicial>. Acesso em: outubro de 2009.

SHARMA, M. K.; BHAGWAT, R. Performance measurements in the implementation of information systems in small and medium-sized enterprises: a framework and empirical analysis. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 4, p. 8 - 21, 2006.

SILVA FILHO, G. T. D. Avaliação de desempenho em cooperativas de crédito: uma aplicação do modelo de gestão econômica - GECON. **Caderno de Administração Rural**, 2002.

SILVA, G. A. V. D.; BASQUES, P. V.; FACCO, F. C. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. **REGE - USP**, v. 13, n. 3, p. 87-100, 2006.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 343 p.

SIQUEIRA, M.; ROSA, E. B.; OLIVEIRA, A. F. D. Medindo o desempenho das pequenas indústrias de malhas: um estudo de caso. **E & G - Economia e Gestão**, v. 3, n. 6, 2003.

SKRINJAR, R.; BOSILJ-VUKSIC, V.; INDIHAR-STEMBERGER, M. The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 738-754, 2008.

SOMENSI, U. F.; TONTINI, G. O balanced scorecard e seu inter-relacionamento com outros métodos de gestão. **Revista de Negócios**, v. 6, n. 1, p. 23-31, 2001.

SOUSA, S. D.; ASPINWALL, E. M.; RODRIGUES, A. G. Performance measures in English small and medium enterprises: Survey results. **Benchmarking**, v. 13, n. 1-2, p. 120-134, 2006.

STERN, J.M.; SHIELY, J.S. The EVA Challenge. John Wiley and Sons, New York, NY, 2001. In: CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple Perspectives of Performance Measures. **European Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 266-282, 2007.

STEWART, T.A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUOMELA, T. S. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 3, p. 293-320, 2005.

VARMA, S.; WADHWA, S.; DESHMUKH, S. G. Evaluating petroleum supply chain performance: application of analytical hierarchy process to balanced scorecard. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 20, n. 3, p. 343-356, 2008.

WERNKE, R.; BORNIA, A. C. A Contabilidade gerencial e os métodos multicriteriais. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v. 14, n. 25, p. 60-71, 2001.

WERNKE, R.; LEMBECK, M. Análise de rentabilidade dos segmentos

de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v. 35, p. 68-83, 2004.

YEO, Roland. The tangibles and intangibles of organisational performance. **Team Performance Management**, v. 9, n. 7/8, p. 199 - 204, 2003. ISSN 1352-7592.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3º Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A – Elementos Primários de Avaliação (EPAs) e Conceitos

Conceitos que surgiram por meio dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs)

Nº	EPA	CONCEITO
1	Lucratividade	<p>1 - Garantir capital próprio para amortizar as dívidas da empresa ... ter a necessidade de buscar todo o recurso no mercado.</p> <p>2 - Conseguir parte dos recursos de investimentos de fontes próprias ... deixar de atender as novas demandas do mercado.</p> <p>3 - Possibilitar distribuição de lucros aos acionistas da empresa ... deixar de remunerar o capital próprio. (SUPRIMIDO)</p> <p>4 - Possibilitar maior poder de barganha junto as compras de insumos ... pagar acréscimo financeiro para compras a prazo.</p>
2	Custos/Despesas variáveis	<p>5 - Ter processo para controlar os custos e despesas variáveis ... comprometer a lucratividade.</p> <p>6 - Ter processo para analisar e reduzir os custos de produção ... não ter avaliação e acompanhamento para melhorar a competitividade.</p> <p>7 - Ter processo para acompanhar e controlar as despesas variáveis ... comprometer a o resultado.</p> <p>8 - Conseguir comprar matéria-prima a um menor custo ... aumentar os custos variáveis.</p> <p>9 - Melhorar os processos de produção ... perder insumos na atividade produtiva.</p>
3	Fluxo de Caixa	<p>10 - Ter processo para controlar as entradas e saídas de caixa ... desconhecer de onde vem e para onde vai o dinheiro.</p> <p>11 - Ter processo para busca de recursos financeiros ... pagar uma taxa de juros elevada CP</p> <p>12 - Ter processo para planejar o fluxo de caixa futuro ... comprometer a liquidez da empresa.</p>
4	Investimentos	<p>13 - Buscar o aperfeiçoamento do parque produtivo ... perder competitividade</p> <p>14 - Aproveitar as oportunidades do crescimento do mercado ... ficar estagnado.</p> <p>15 – Disponibilizar infra-estrutura para valorizar aos colaboradores administrativos ... perder colaboradores por falta de motivação (valorização pessoal)</p>
5	Margem de Contribuição	<p>16 - Garantir que o preço de venda seja compatível com os custos variáveis ... não cobrir a estrutura fixa</p> <p>17 - Ter processo para acompanhar a margem de contribuição por marca ... deixar de conhecer o foco da empresa</p> <p>18 - Ter processo para acompanhar a margem de contribuição por linha de produto ... deixar de conhecer as linhas de produtos com maior margem. (SUPRIMIDO)</p>
6	Custos Fixos	<p>19 - Garantir que o custo fixo seja compatível com o faturamento ... provocar prejuízos e comprometer a</p>

Nº	EPA	CONCEITO
		sobrevivência. 20 - Ter processo para controlar os custos fixos ... comprometer a lucratividade da empresa.(SUPRIMIDO)
7	Competitividade	21 - Assegurar que o produto seja competitivo no mercado ... perder clientes e faturamento. 22 - Assegurar que a marca seja reconhecido no mercado ... Deixar de fixar sua imagem a produtos moveleiros originais, de qualidade e conveniência. 23 - Acompanhar o preço de venda para que seja compatível ao mercado ... comprometer o faturamento da empresa. (SUPRIMIDO)
8	Faturamento	24 - Garantir o faturamento para cobrir pelo menos os custos e despesas... comprometer a sobrevivência da empresa. 25 - Buscar fidelizar clientes ... perder a competitividade futura. 26 - Buscar manter o posicionamento dos produtos ... deixar de focar nas classes de vendas
9	Taxas de juros	27 - Assegurar a redução do endividamento de curto prazo... aumentar as despesas financeiras. 28 - Buscar taxas de juros menores no mercado ... aumentar os custos financeiros.(SUPRIMIDO) 29 - Ter processo para acompanhar as despesas financeiras ... desconhecer o impacto dessa despesas na lucratividade.
10	Carga tributária	30 - Ter processo para reduzir a carga tributária ... pagar tributos indevidamente. 31 - Ter processo para acompanhar a carga tributária em relação ao valor adicionado ... comprometer a lucratividade.
11	Preço das matérias primas e insumos	32 - Ter processo para acompanhar o custo da matéria-prima em relação ao faturamento ... comprometer a margem de contribuição (SUPRIMIDO)
12	Prazo de compra x prazo de venda	33 - Ter processo para acompanhar e controlar o ciclo financeiro ... aumentar a necessidade de capital de giro. 34 - Garantir que as políticas da empresa sejam seguidas ... comprometer o planejamento da empresa. (SUPRIMIDO)
13	Inadimplência	35 - Ter processo para acompanhar a inadimplência ... comprometer o fluxo de caixa 36 - Garantir que os títulos sejam recebidos nos prazos estipulados ... comprometer a liquidez da empresa.(SUPRIMIDO)
14	Preço de venda	37 - Ter processo para garantir que os preços de vendas praticados atendam as necessidades ... vender com prejuízos /não usar fator de escala. 38 - Levantar em conta o fator escala (quantidade) no momento de estipular o preço de venda ... desconsiderar a quantidade por cliente. 39 - Ter processo para acompanhar o preço de venda dos concorrentes ... vender fora do preço de mercado.
15	Descontos concedidos	40 - Garantir que os descontos concedidos sejam compatíveis com as políticas da empresa ... comprometer a lucratividade. 41 - Possibilitar o uso dos descontos aos clientes para aumentar o faturamento ... Diminuir a margem de

Nº	EPA	CONCEITO
16	Devoluções	contribuição.(SUPRIMIDO) 42 - Ter processo para controlar as devoluções de vendas ... aumentar os custos 43 - Ter processo para controlar as devoluções de vendas ... Deixar os clientes insatisfeitos.(SUPRIMIDO)
17	Assistência técnica (rapidez e quantidade de ocorrências)	44 - Ter processo para acompanhar a assistência técnica ... aumentar os custos 45 - Garantir que a assistência técnica seja realizada conforme políticas da empresa ... ter reclamações e deixar o cliente insatisfeito. 46 - Controlar o número de ocorrências de assistências técnicas ... Desperdiçar recursos e gerar insatisfação no cliente
18	Produtividade	47 - Assegurar qualidade as assistências técnicas... deixar que o cliente chame novamente a assistências técnica. 48 - Desenvolver processos de produção para assegurar custos de produção competitivos ... Perder diferencial nesta área por falta de estudo. 49 - Garantir treinamentos aos funcionários da produção ... comprometer a produtividade.(SUPRIMIDO) 50 - Acompanhar os tempos e custos de produção ... comprometer a eficiência produtiva.(SUPRIMIDO)
19	Desperdícios	51 - Ter processo para acompanhar e reduzir os desperdícios na produção ... aumentar os custos de produção. 52 - Reduzir os desperdícios no processo produtivo ... comprometer a rentabilidade com o aumento de custos.(SUPRIMIDO)
20	Mão de obra treinada	53 - Garantir treinamentos aos funcionários da produção ... ter não conformidades na produção. 54 - Garantir treinamentos ao pessoal administrativo ... comprometer a prestação de serviços e atendimento ao cliente.
21	Encargos sociais	55 - Ter processo para acompanhar os custos com encargos sociais ... comprometer a lucratividade.(SUPRIMIDO) 56 - Garantir que todos os encargos sociais sejam recolhidos ... aumentar os passivos judiciais.
22	Qualidade	57 - Assegurar a qualidade dos produtos ... ter reclamações e deixar o cliente insatisfeito. 58 - Ter processo para acompanhar a qualidade dos produtos ... perder clientes. 59 - Buscar ter qualidade diferenciada em relação aos concorrentes ... reduzir as vendas. 60 - Assegurar qualidade no acabamento do produto ... gerar insatisfação no clientes/perder mercado.
23	Logística	61 - Assegurar que a entrega seja realizada nos prazos estabelecidos, com a qualidade que saiu fábrica (desejada) ... perder clientes (SUPRIMIDO) 62 - Reduzir os custos com fretes ... diminuir a competitividade da empresa.
24	Qualidade/quantidade dos pontos de venda	63 - Ter processo para acompanhar a qualidade dos pontos de vendas (show room, conhecimento dos vendedores sobre produtos, localização da loja... depender somente do lojista.

Nº	EPA	CONCEITO
		<p>64 - Ter processo para acompanhar a quantidade de pontos de vendas ... desconhecer onde esta vendendo.(SUPRIMIDO)</p> <p>65 - Buscar treinar os lojistas em relação aos produtos da empresa ... perder vendas.</p> <p>66 - Ter processo para acompanhar a margem de contribuição dos pontos de vendas ... comprometer a lucratividade.</p>
25	Força/imagem da marca	<p>67 - Garantir investimentos para fortalecer a força da marca ... comprometer a sustentabilidade.(SUPRIMIDO)</p> <p>68 - Buscar investir em marketing e propaganda para fortalecer a marca ... ser desconhecido no mercado.</p> <p>69 - Assegurar excelência na prestação de serviços de assistência técnica ... perder futuros negócios.</p> <p>70 - Garantir que os produtos sejam sempre atualizados com as tendências do mercado ... perder a competitividade</p>
26	Lojas com problemas financeiros, que vendem e não entregam.	<p>71 - Ter processo para acompanhar a situação financeira dos lojistas ... desconhecer se o lojista tem capital de giro para manter o negócio.</p> <p>72 - Garantir a entrega dos produtos ao clientes nas datas e formas especificadas ... perder credibilidade no mercado.</p> <p>73 - Ter processo para acompanhar a inadimplência dos pontos de vendas ... comprometer a liquidez da empresa.</p>
27	Capacidade produtiva perto do limite máximo, o que pode comprometer o crescimento econômico.	<p>74 - Buscar utilizar toda a capacidade produtiva ... limitar o crescimento por falta de produção.</p> <p>75 - Ter processo para acompanhar a capacidade produtiva ... desconhecer o momento de fazer novos investimentos.</p>
28	Pouco crescimento do faturamento por funcionário.	<p>76 - Ter processo para acompanhar o faturamento por funcionário ... desconhecer quanto cada funcionário agrega de valor.</p> <p>77 - Buscar aumentar o faturamento por funcionário ... desperdiçar recursos de mão-de-obra.</p>
29	Poder econômico dos concorrentes.	<p>78 - Estruturar a empresa para fazer frente ao poder econômico dos concorrentes ... ficar vulnerável aos ataques da concorrência.</p> <p>79 - Ter processo para acompanhar o crescimento dos concorrentes ... agir intuitivamente.</p>
30	Exportação com prejuízos ou margem de contribuição muito baixa.	<p>80 - Ter processo para acompanhar a margem de contribuição nas exportações ... inviabilizar as exportações.</p> <p>81 - Ter processo para crescer no mercado externo ... Aproveitar essas vendas para melhorar a margem de contribuição e lucratividade.</p>
31	Despesas financeiras elevadas.	<p>82 - Reduzir a despesa financeira da empresa ... comprometer a lucratividade.</p> <p>83 - Ter processo para acompanhar as despesas financeiras da empresa ... desconhecer.(SUPRIMIDO)</p> <p>84 - Garantir que as despesas financeiras sejam compatíveis com as políticas da empresa ... comprometer a lucratividade.</p>
32	Endividamento	<p>85 - Reduzir o endividamento da empresa ... aumentar o</p>

Nº	EPA	CONCEITO
	financeiro elevado.	risco financeiro.(SUPRIMIDO)
33	Falta de qualificação dos projetistas, montadores e administradores das lojas.	86 - Assegurar treinamentos para projetistas, montadores e administradores de lojas ... Aumentar o risco de falência das lojas.(SUPRIMIDO)
34	Casos de procon e judiciais de consumidores insatisfeitos com o serviço do lojista.	87 - Melhorar a qualificação do lojista ... perder clientes e vendas. 88 - Ter processo para acompanhar a satisfação do cliente com os serviços do lojista ... perder clientes.
35	Espaço físico da fábrica no limite.	89 - Buscar melhorar a utilização dos espaços disponíveis na fábrica ... ter materiais fora do local planejado. 90 - Buscar formas para produzir mais...deixar de atender demandas potenciais.
36	Real sobrevalorizado.	91 - Aumentar as vendas no mercado externo ... depender apenas do mercado interno.
37	Máquinas e equipamentos com bastante tempo de uso.	92 - Ter processo para controlar a que a manutenção preventiva de máq. e equip. seja realizada segundo planejamento... comprometer a produtividade. 93 - Ter processo para acompanhar o tempo de uso da máquinas e equipamentos ... ficar com máquinas e equipamentos obsoletos e assim prejudicar a produção. 94 - Buscar investir na renovação do parque produtivo ... ter dificuldade de atender a demanda de produção. 95 - Ter processo de manutenção preventiva ... esperar o equipamento ou máquina quebrar e prejudicar a produtividade.
38	Falta de mão-de-obra qualificada, principalmente para a produção.	96 - Buscar ter processo para contratação de mão-de-obra especializada ... comprometer a produtividade.(SUPRIMIDO) 97 - Buscar investir no treinamento dos novos funcionários da produção... faltar mão-de-obra qualificada.. 98 - Assegurar que as contratações ocorram por um processo de recrutamento ... ter grande rotatividade de funcionários na fábrica.
39	Problemas de logística para algumas regiões do país.	99 - Encontrar melhores transportadoras para algumas regiões ... dificultar a venda para essas regiões.(SUPRIMIDO)
40	Poucos fornecedores	100 - Buscar alternativas para novos fornecedores ... comprometer o recebimento das matérias-primas.
41	Relação de parceria com fornecedores	101 - Melhorar a relação com fornecedores ... comprometer o recebimento das matérias-primas. 102 - Ter política de bom relacionamento com os fornecedores ... atrasar pagamentos.
42	Investimento em marketing	103 - Ter processo para acompanhar os resultados dos investimentos em marketing ... desperdiçar recursos e não saber se o investimentos está aumentando as vendas.
43	Sustentabilidade	104 - Assegurar a sustentabilidade da empresa ...

Nº	EPA	CONCEITO
44	Credibilidade no mercado	<p>descontinuar as atividades no longo prazo.</p> <p>105 - Assegurar melhor captação de recursos financeiros ... depender excessivamente de capitais de terceiros.</p> <p>106 - Assegurar que os pagamentos sejam realizados nos prazos estabelecidos pelos credores ... perder credibilidade</p> <p>107 - Garantir os pagamentos de amortização das dívidas ... perder credibilidade</p>
45	Preocupação com meio ambiente	<p>108 - Procurar destinar os resíduos industriais para locais adequados ... prejudicar a natureza e comprometer a imagem da empresa.</p> <p>109 - Buscar atualizar o sistema de exaustão ... comprometer a qualidade de trabalho dos colaboradores.(SUPRIMIDO)</p> <p>110 - Ter um processo para acompanhar e controlar os impactos ambientais causados pela empresa ... desconhecer os danos causados a sociedade.</p> <p>111 - Fazer com que a empresa tenha uma imagem responsável em relação ao meio ambiente perante a sociedade ... perder credibilidade.</p>
46	Responsabilidade social	<p>112 - Buscar destinar recursos as entidades assistenciais ... deixar de contribuir de forma responsável com a sociedade.</p> <p>113 - Buscar repassar aos filhos dos funcionários material escolar ... ter atitudes descompromissadas dos funcionários.</p> <p>114 - Assegurar espaço de lazer e entretenimento aos funcionários ... desmotivar os funcionários.</p> <p>115 - Permitir venda de produtos da empresa a funcionários por preços de custo... ter atitudes descompromissadas</p>
47	Gestão do capital humano	<p>116 - Ter processo para avaliar o rendimento dos colaboradores ... deixar de utilizar o potencial do empregado.</p> <p>117 - Procurar melhorar a produtividade dos colaboradores da fábrica... deixar a empresa menos competitiva.</p> <p>118 - Assegurar treinamentos a todos os colaboradores ... aproveitar pouco a produtividade dos colaboradores.(SUPRIMIDO)</p> <p>119 – Criar as condições para que os colaboradores estejam motivados ... Ter alta rotatividade.</p>
48	Participação nos resultados	<p>120 – Assegurar a Participação nos Resultados aos colaboradores ... ter colaboradores não comprometidos.</p> <p>121 - Definir critérios para distribuir os resultados da empresa ... Causar desmotivação por desconhecimento dos critérios.(SUPRIMIDO)</p> <p>122 - Ter processo para identificar o montante que será distribuído ... Deixar os colaboradores confusos e desmotivados.(SUPRIMIDO)</p>
49	Indenização de representantes	<p>123 - Ter processo para controlar as indenizações pagas aos representantes ... gerar processos judiciais.</p> <p>124 - Ter processo para reduzir as despesas com as indenizações aos representantes ... pagar altos valores de indenizações.</p>
50	Qualificação dos representantes	<p>125 - Ter processo para acompanhar o desempenho dos representantes ... desconhecer o desempenho.</p> <p>126 - Buscar treinar os representantes em relação aos produtos da empresa ... ter representantes mal preparados.</p>

Nº	EPA	CONCEITO
51	Gestão dos lojistas	127 - Ter processo para selecionar os lojistas ... ter lojistas mal preparados.
52	Sistema de informação	128 - Buscar melhorar os processos internos por meio dos sistemas de informações ... gastar muito tempo nos processos internos. 129 - Assegurar que o sistema de informação atenda as necessidades da empresa ... prejudicar os processos internos.
53	Separação do capital com a administração da empresa	130 - Aumentar a segurança do capital da empresa ... deixar o capital vulnerável. (SUPRIMIDO)
54	Inovação máquinas/equipamentos	131 - Buscar melhorar a produtividade da fábrica ... deixar de atender a demanda de mercado. 132 - Buscar atualizar o parque de fabricação com novas tecnologias ... usar tecnologias ultrapassadas.
55	Produtos - inovação-design	133 - Ter processo para garantir que os produtos atendam as inovações de design ... ter dificuldade de vender os produtos.
56	Software do projeto de móveis (PROMOB)	134 - Garantir que o sistema atenda as necessidades de realização dos processos internos ... interromper o processo e gerar insatisfação dos usuários
57	Cobrança	135 - Garantir que os títulos sejam recebidos nos prazos de vencimento ... prejudicar a liquidez.
58	Gestão do carregamento, em função da quantidade de itens	136 - Buscar melhorias no processo de carregamento dos produtos ... gerar problemas de assistência técnica.
59	Processo de escolha do lojista	137 - Ter processo para escolher os lojistas ... ter lojistas despreparados.(SUPRIMIDO)
60	Gerenciamento do desempenho do ponto de venda	138 - Ter processo para acompanhar o desempenho dos pontos de vendas ... desconhecer o desempenho.
61	Orçamento	139 - Ter processo de planejamento orçamentário ... perder o controle e prejudicar os resultados.
62	Gerentes de vendas acompanhar o desempenho das lojas	140 - Assegurar que os gerentes de vendas promovam a evolução dos lojistas ... manter lojistas com pouca venda e alto risco.
63	Processo internos	141 - Buscar melhorar os processos internos para melhorar a produtividade da fábrica... ter baixa produtividade.
64	Participação no mercado	142 - Ter processo para acompanhar a participação no mercado ... ficar sem saber as possibilidades de crescimento.
65	Satisfação dos funcionários	143 - Ter processo para acompanhar a motivação dos funcionários ... ter colaboradores não comprometidos
66	Carga horária da produção	144 - Buscar adequar a carga horária da produção em relação a legislação ... criar passivos trabalhistas judiciais. 145 - Garantir a política da empresa em relação a quantidade máxima de horas extras ... gerar passivos trabalhistas.
67	Tendências do mercado	146 - Ter processo para acompanhar as tendências de produtos do mercado ... perder competitividade.

Nº	EPA	CONCEITO
68	Ponto de equilíbrio	147 - Buscar atingir o ponto de equilíbrio em menor tempo ... perder lucratividade.
69	Remuneração do capital dos acionistas	148 - Ter processo para remunerar o capital do acionista ... desmotivar novas capitalizações.(SUPRIMIDO)
70	Proteção do patrimônio da empresa e dos sócios	149 - Ter processo para proteger o patrimônio da empresa e dos sócios ... ficar vulnerável ao mercado.(SUPRIMIDO)
71	Gerenciamento de fornecedores	150 - Assegurar que o fornecedor atenda os prazos estabelecidos ... parar a produção por falta de matéria-prima. 151 - Garantir que a matéria-prima recebida do fornecedor seja de qualidade ... comprometer a qualidade dos produtos.
72	Planejamento tributário	152 - Ter processo para acompanhar o pagamento de tributos ... pagar impostos indevidamente. 153 - Assegurar que a empresa pague somente os impostos devidos ... pagar impostos indevidamente.(SUPRIMIDO)
73	Análise de crédito	154 - Ter processo para analisar o crédito para os clientes ... vender e não receber. 155 - Buscar reduzir a inadimplência por meio da análise de crédito ... prejudicar a liquidez.
74	Comunicação interna	156 - Buscar melhorar a comunicação interna ... prejudicar a produtividade dos colaboradores. 157 - Buscar atender as reclamações dos clientes ... perder futuros negócios
75	Liquidez	158 - Assegurar que empresa consiga honrar seus compromissos ... perder credibilidade no mercado. 159 - Ter processo para garantir a busca de recursos a custos financeiros mais baixos ... pagar altas taxas de juros.(SUPRIMIDO) 160 - Ter processo para acompanhar o capital de giro da empresa ... desconhecer a fonte e aplicações de recursos de curto prazo.
76	Prazo de entrega	161 - Buscar diminuir o prazo de entrega para aumentar a satisfação do clientes ... perder clientes devido aos atrasos.(SUPRIMIDO) 162 - Ter processo para acompanhar e controlar o prazo de entrega ... desconhecer se o cliente esta recebendo no prazo estipulado.
77	Captação de recursos	163 - Ter processo para melhorar a captação de recursos de curto prazo... buscar recurso urgentes.(SUPRIMIDO) 164 - Buscar diminuir as taxas de juros pagas CP ... aumentar as despesas financeiras.
78	Aplicação de recursos	165 - Aplicar os recursos em ativos que tragam retorno para empresa ... ter custos financeiros excessivos.
79	Certificação ambiental	166 - Ter processo para conseguir certificação ambiental ... perder mercado por falta de certificação.
80	Pós venda	167 - Ter processo para acompanhar o contato ao cliente final após a venda ... ficar sem saber se o contato está sendo feito e se novas oportunidades de negócios estão surgindo. 168 - Buscar fidelizar o cliente final pelo contato após a venda ... perder oportunidade de perceber novas demandas

Nº	EPA	CONCEITO
		dos clientes.
81	Atendimento ao consumidor	169 - Garantir atendimento adequado ao consumidor ... perder clientes.
82	Lojas Exclusivas	170 - Garantir canal de venda exclusivo e especializado... ter vendas dificultadas por falta de parceiros qualificados.
83	Plano de Incentivos para vendedores	171 - Motivar os vendedores das lojas a vender nossos produtos... perder venda para outras marcas por direcionamento dos vendedores.
84	Políticas da empresa	172 - Garantir que as políticas e normas da empresa sejam seguidas... gerar passivos judiciais
85	Meta de Vendas por representante	173 - Controlar a produtividade dos representantes para melhorar as vendas... perder faturamento pela falta de atuação dos representantes.
86	Visita periódica a lojistas	174 - Acompanhar o desempenho dos lojistas e ajudar na venda... perder o relacionamento com os lojistas e facilitar a entrada dos concorrentes.
87	Relacionamentos (interno, clientes, representantes e fornecedores)	175 - Melhorar o atendimento para fidelizar os parceiros... perder parceiros e prejudicar o desempenho.(SUPRIMIDO)
88	Equipe de vendas/atendimento	176 - Buscar melhorar a prestação de serviços para fidelizar os clientes... perder clientes e faturamento.
89	Treinamentos internos	177 - Buscar melhorar a qualidade dos vendedores para alavancar a venda... perder vendas pelo atendimento não qualificado.
90	Falta de investimento em publicidade das marcas	178 - Melhorar a qualidade dos treinamentos para fortalecer as marcas... Perder a oportunidade de fortalecer a marca nos treinamentos.
91	Expansão do mercado (regiões a expandir)	179 - Aumentar a participação no mercado... deixar de alavancar a venda.
92	Planejamento e controle produtivo/carteira de pedidos para várias remessas	180 - Assegurar melhora na produtividade através da administração da produção... diminuir a produtividade da fábrica.
93	Tempo de Produção (lote)	181 - Melhorar a produtividade através da redução do tempo de cada lote... diminuir a produtividade da fábrica.(SUPRIMIDO)
94	Fabricar apenas o que está sendo vendido	182 - Aperfeiçoar o sistema de produção por pedido para melhorar a produtividade... ter estoques, sem pedido, aumentando os custos financeiros.
95	Matéria-prima - comprar apenas o que está sendo vendido.	183 - Reduzir os estoques e melhorar o controle de estoque... ter estoques aumentando os custos financeiros.
96	Erros de produção e projetos	184 - Buscar melhorar os processos de produção... aumentar a assistência técnica.

Nº	EPA	CONCEITO
		185 - Melhorar a qualificação dos projetistas para reduzir as assistência técnica... ter de retornar ao cliente após produto entregue.
97	Excesso de horas extras	186 - Melhorar os processos produtivos para reduzir as horas extras... aumentar os custos com pessoal.(SUPRIMIDO)
98	Cronograma e planejamento de lançamentos	187 - Melhorar o cronograma de lançamentos para reduzir gastos com lançamentos... aumentar os gastos por erros no lançamentos.(SUPRIMIDO) 188 - Atualizar o mix de produtos conforme necessidades do mercado ... perder clientes por falta de inovação.
99	Falta de crédito para o consumidor e para a empresa	189 - Criar alternativas para reduzir os efeitos da falta de crédito... comprometer as vendas pela falta de crédito.(SUPRIMIDO)
100	Passivos judiciais gerados contra a Marel (precaução)	190 - Aumentar as precauções para reduzir os passivos judiciais... ter prejuízos com ações judiciais contra a Marel.
101	Rentabilidade	191 - Ter processo para acompanhar a rentabilidade sobre os investimentos ... ter custos financeiros excessivos
102	Transporte próprio	192 - Manter frota própria compatível com a necessidade da empresa... ter um transporte deficitário.(SUPRIMIDO) 193 - Capacitar a equipe de transporte (treinamento, uniformes, normas, padronização)... melhorar a imagem da marca. 194 - Ter processo para verificar a viabilidade do transporte próprio ... desperdiçar recursos em ativos não rentáveis.(SUPRIMIDO)
103	Produzir as marcas separadamente	195 - Preparar a estrutura física, máquinas e equipamentos para produzir as marcas separadamente para melhorar o processo produtivo... manter a produção junta e prejudicar a produtividade.
104	Atualização tecnológica	196 - Renovar o parque de máquinas ... comprometer a qualidade e rapidez na produção. 197 - Automatizar os processos de produção (código de barras, etc) ... perder negócios por falta de produtos.
105	Capitalização	198 - Limitar as amortizações de investimentos a 70% do resultado ... descapitalizar a empresa no curto prazo. 199 - Aumentar a lucratividade da empresa... deixar de remunerar o capital próprio e fazer novos investimentos. 200 - Aumentar a lucratividade da empresa ... deixar de fazer novos investimentos com recursos próprios. 201 - Aumentar a lucratividade da empresa ... deixar ter capital de giro para realizar compras a vista.(SUPRIMIDO) 202 - Reduzir os custos fixos ... comprometer a lucratividade.
106	Capacitação	203 - Aumentar a qualificação dos colaboradores ... perder qualidade na fabricação do produto e na prestação de serviços ao cliente.(SUPRIMIDO) 204 - Ter colaboradores qualificados... ter elevado "turnover" 205 - Ter processo de recrutamento e seleção/treinamento admissional ... contratar intuitivamente.

Conceitos que surgiram durante a construção dos Mapas de Relações Meios-Fins

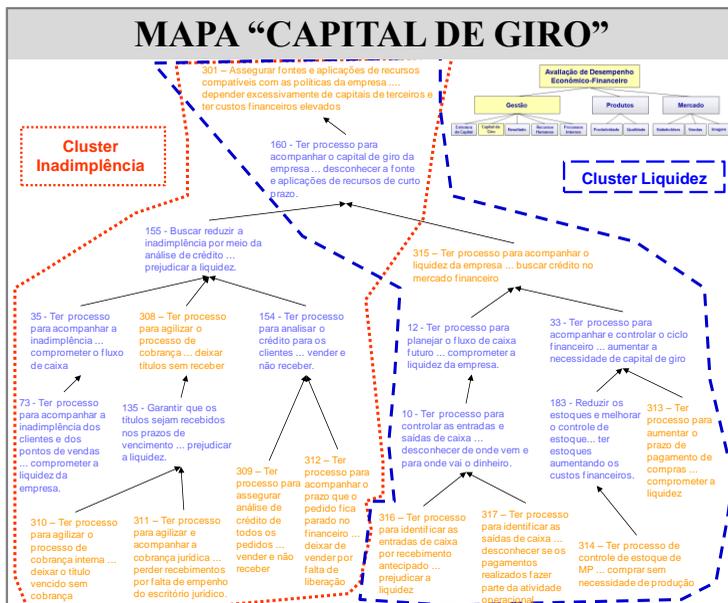
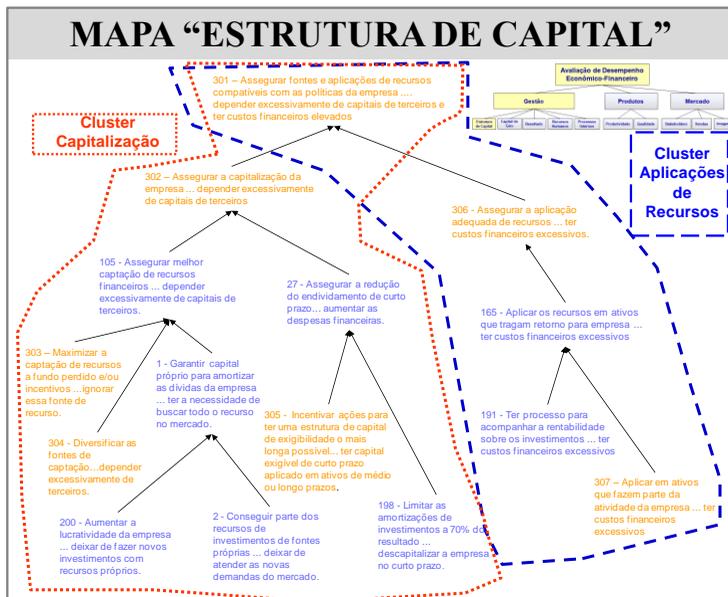
301 – Assegurar fontes e aplicações de recursos compatíveis com as políticas da empresa depender excessivamente de capitais de terceiros e ter custos financeiros elevados
302 – Assegurar a capitalização da empresa ... depender excessivamente de capitais de terceiros
303 – Maximizar a captação de recursos a fundo perdido e/ou incentivos ...ignorar essa fonte de recurso.
304 – Diversificar as fontes de captação...depender excessivamente de terceiros.
305 - Incentivar ações para ter uma estrutura de capital de exigibilidade o mais longa possível... ter capital exigível de curto prazo aplicado em ativos de médio ou longo prazos.
306 - Assegurar a aplicação adequada de recursos ... ter custos financeiros excessivos.
307 – Aplicar em ativos que fazem parte da atividade da empresa ... ter custos financeiros excessivos
308 – Ter processo para agilizar o processo de cobrança ... deixar títulos sem receber
309 – Ter processo para assegurar análise de crédito de todos os pedidos ... vender e não receber
310 – Ter processo para agilizar o processo de cobrança interna ... deixar o título vencido sem cobrança
311 – Ter processo para agilizar e acompanhar a cobrança jurídica ... perder recebimentos por falta de empenho do escritório jurídico.
312 – Ter processo para acompanhar o prazo que o pedido fica parado no financeiro ... deixar de vender por falta de liberação
313 – Ter processo para aumentar o prazo de pagamento de compras ... comprometer a liquidez
314 – Ter processo de controle de estoque de MP ... comprar sem necessidade de produção
315 – Ter processo para acompanhar o liquidez da empresa ... buscar crédito no mercado financeiro
316 – Ter processo para identificar as entradas de caixa por recebimento antecipado ... prejudicar a liquidez
317 – Ter processo para identificar as saídas de caixa ... desconhecer se os pagamentos realizados fazer parte da atividade operacional
318 – Ter processo para acompanhar a margem de contribuição da empresa ... deixar de identificar o impacto das despesas variáveis
319 – Ter processo para acompanhar a margem de contribuição da marca Marel ... deixar de conhecer a contribuição dessa marca.
320 – Ter processo para acompanhar a margem de contribuição da marca Dimare ... deixar de conhecer a contribuição dessa marca.
321 – Ter processo para controlar as metas de vendas para gerentes, representantes e lojistas ... deixar de alcançar o faturamento esperado.
322 – Controlar as metas de vendas dos gerentes ... deixar de atingir o resultado esperado.
323 – Controlar as metas de vendas dos representante ... deixar de atingir o resultado esperado.
324 – Controlar as metas de vendas dos lojista ... deixar de atingir o resultado esperado.
325 – Assegurar que as despesas fixas fiquem dentro do orçamento ... prejudicar a lucratividade
326 - Ter processo para acompanhar e controlar as custos variáveis ... comprometer a o resultado.
327 – Ter indicadores de benchmark e sua evolução no tempo ... deixar de acompanhar informações gerais.
328 – Pesquisar as oportunidades fiscais ... não desfrutar dos incentivos legais

329 – Ter indicador da relação do valor da Matéria prima com o valor do faturamento ... desconhecer
330 – Ter indicador da relação do valor da energia elétrica da produção com faturamento ... desconhecer
331 – Ter indicador da relação do valor da mão de obra direta com o faturamento ... desconhecer
332 – Ter indicador da relação do valor dos demais custos de produção com o faturamento ... desconhecer
333 – Assegurar a produtividade dos colaboradores da produção e administração ... gerar produção aquém do potencial.
334 - Disponibilizar os meios para ter Produção e Administração competitivos... Colaboradores terem de trabalhar em desvantagem.
335-Assegurar ambiente de trabalho compatível com o tipo de exigência demandada pelo produto...desatender normas e regulamentos de trabalho.
336 - Assegurar a existência das ferramentas e equipamentos completos recomendado nos processos...ter de improvisar e ter problemas de qualidade.
337 – Assegurar que a remuneração das funções sejam compatíveis com a remuneração da região na mesma função ... perder colaboradores para outras empresas em função de salário.
338 - Assegurar ambiente de trabalho saudável... Ter problemas de insalubridade
339 - Assegurar ambiente de trabalho ergonômico... Ter problemas de espaço e ou posição e ou outro
340 - Assegurar que todos ambientes de trabalho tenham ruído controlado para os trabalhadores... Ter problemas de insalubridade.
341 - Assegurar que todos ambientes de trabalho atendam as condições de insalubridade respiratória para os trabalhadores... Ter problemas de insalubridade.
342 - Assegurar que todos ambientes de trabalho atendam as normas de luminosidade... Ter problemas de insalubridade.
343 Assegurar que todos ambientes de trabalho atendam as normas de segurança física dos trabalhadores... Ter acidentes físicos de trabalho.
344 - Ter processo para acompanhar a produtividade de cada área de trabalho ... deixar de utilizar o potencial do empregado assim como deixar de acompanhar sua performance.
345 – Assegurar benefícios aos colaboradores ...perder colaboradores.
346 – Oferecer subsídios aos colaboradores ... ter atitudes descompromissadas.
347-Ter quando das contratações o perfil do candidato estabelecido e aprovado pelo superior imediato...contratar com perfil inadequado.
348 – Assegurar que as contratações aconteçam por meio de processo formal ... Contratar colaborador inadequado.
349 - Disponibilizar treinamentos permanente...ter pessoal administrativo e/ou da produção sem o domínio de suas tarefas.
350 – Assegurar qualidade operacional por meio dos processos internos ... prejudicar os resultados
351 – Buscar alternativas para tornar mais eficiente a comunicação interna ... comprometer as atividades
352 – Buscar desenvolver um sistema de comunicação ... informação não chegar no destino.
353 – Acompanhar o sistema de comunicação ... informação não chegar no destino.
354 – Ter processo para assegurar diversos meio de comunicação ... ter poucas alternativas.
355 – Ter processo para realizar reuniões com metas de desempenho ... colaboradores não saberem o que se quer deles.
356 – Ter processo para identificar falhas na comunicação interna ... Deixar de gerir as

falhas decorrentes de problemas de comunicação.
357 – Ter processo para corrigir falhas...mesma falha ocorrer mais de uma vez
358 – Ter processo para acompanhar as falhas do sistema ... interromper os processo internos
359 – Assegurar que as atividades possam ser realizadas no sistema ... gerar sistemas paralelos.
360 – Garantir a existência de matérias primas para a produção...ter de interromper produção por falta de alguma MP
361 – Assegurar que máquinas e equipamentos estejam sempre em condições de uso... Não estar disponível por manutenção.
362 – Assegurar que todas maq. e equip. tenham planejamento de manutenção...ter manutenção quando falhem
363- Assegurar trabalho para toda a capacidade de produção... Ter Produção ociosa por falta de pedido.
364 - Assegurar que o projeto seja o que o cliente deseja... Ter de realizar modificações e/ou ajustes.
365 - Ter processo para elicitar as necessidades dos clientes...perder clientes por não ter o produto desejado.
366 – Ter processo para melhorar a agilidade ... perder competitividade
367 – Ter processo para garantir rapidez no tempo de resposta à uma chamada de cliente ... deixar de ser competitivo.
368 – Ter processo para agilizar o fechamento de contrato com o cliente ... deixar de ser competitivo
369 – Ter processo para monitorar o tempo de resposta para entregar o produto ... deixar de ser competitivo.
370 – Ter processo para assegurar o menor tempo de resposta as reclamações dos clientes ... deixar de ser competitivo.
371 – Ter processo para gerenciar o relacionamento com os stakeholders ... agir intuitivamente.
372 – Ter processo para conhecer o potencial de investimento do lojista ... manter loja fora dos padrões da empresa.
373 - Acompanhar a evolução de vendas do lojista...deixar de ser proativo
374 – Ter processo de gestão dos fornecedores ... agir intuitivamente
375 - Fazer alianças com fornecedores...deixar de ter os fornecedores pensando em como ampliar nossos negócios.
376 – Ter processo para verificar a atuação dos concorrentes... agir intuitivamente
377 – Ter processo para identificar a posição do concorrente no mercado ... desconhecer a fatia de mercado do concorrente
378 – Ter processo para identificar as regiões de atuação dos concorrentes ... deixar de atuar em algumas regiões.
379 – Ter processo para identificar o nível de faturamento dos concorrentes ... desconhecer a participação do concorrente no mercado.
380 – Ter processo para identificar os pontos fortes dos concorrentes ... desconhecer e perder mercado
381 – Ter processo de gestão dos representantes ... agir intuitivamente
382 – Possibilitar abertura de novas regiões de venda ... perder espaço para o concorrente e faturamento
383 – Assegurar o desenvolvimento de novos produtos para todas as classe...perder participação em alguma classe.
384 - Acompanhar a evolução das vendas por classe social...deixar de ser proativo
385 - Buscar ampliar as linhas de crédito...perder vendas à concorrência por deficiência de crédito.

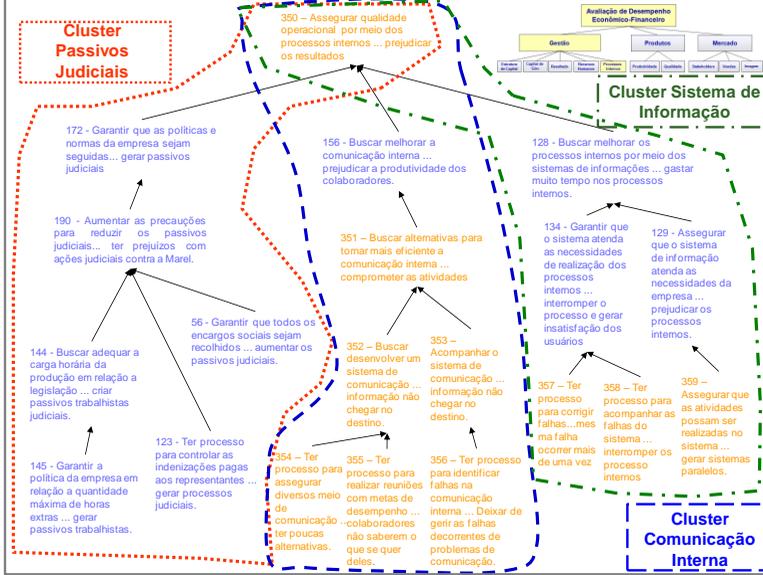
386 – Assegurar ação estratégica dos gerentes de vendas na abertura de novas regiões ... Atuarem somente nas regiões já abertas.
387 – Assegurar que o cliente tenha suas demandas pós-venda atendidas no mais breve tempo possível... Inibir o cliente quanto a devolução do produto entregue.
388 – Promover o fortalecimento da imagem da empresa ... comprometer a continuidade.
389 – Ter credibilidade junto a sociedade e junto aos clientes ... perder mercado
390 - Ter nos transportes um meio de divulgação da imagem... Transportar e entregar e contatar os clientes sem se preocupar com a imagem da empresa.
391 - Ter processo de premiação aos lojistas, representantes e vendedores que mais se destacaram nesta atividade no último ano ... deixar de fixar a marca.
392 - Buscar ter veículos que transportem as mercadorias com “logos” da empresa...transportar anonimamente.
393 – Participar dos eventos externos...deixar de ter em conta tendências do mercado.
394 – Incorporar nos produtos as tendências do mercado...ficar obsoleto.
395 – Ter pessoas para pesquisar ... ignorar
396 – Assegurar que os funcionários tenham ambiente com conforto térmico ... Ter problemas de insalubridade
397 – Proporcionar aos funcionários tranquilidade para trabalhar ... ficarem preocupados com almoço e onde deixar os filhos.

Apêndice B – Mapas de Relações Meios-Fins e *Clusters*

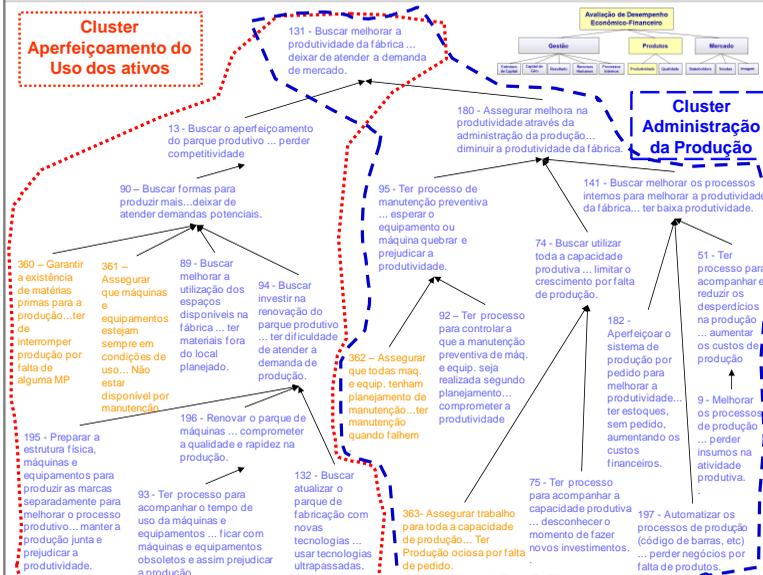


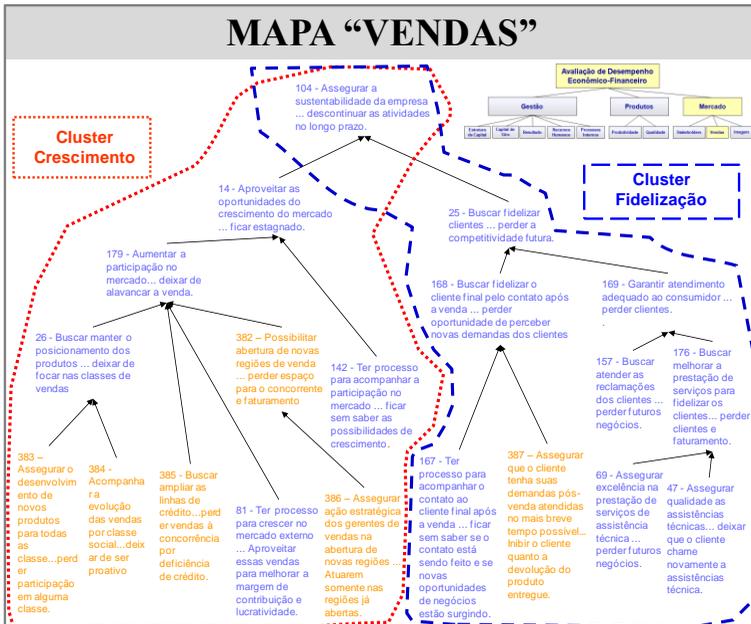
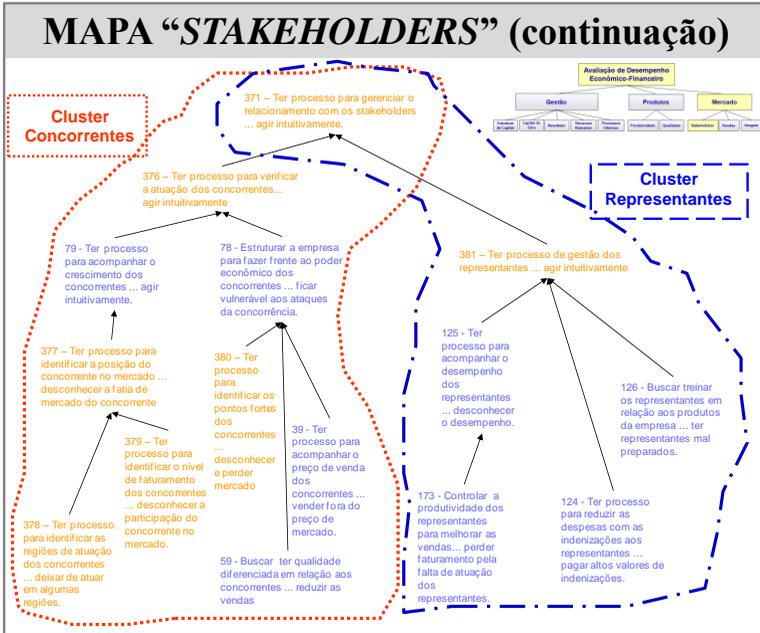


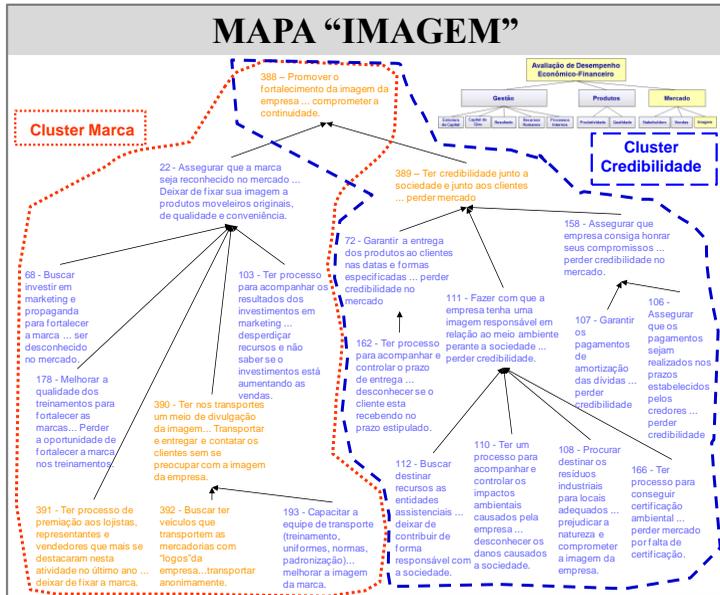
MAPA "PROCESSOS INTERNOS"



MAPA "PRODUTIVIDADE"

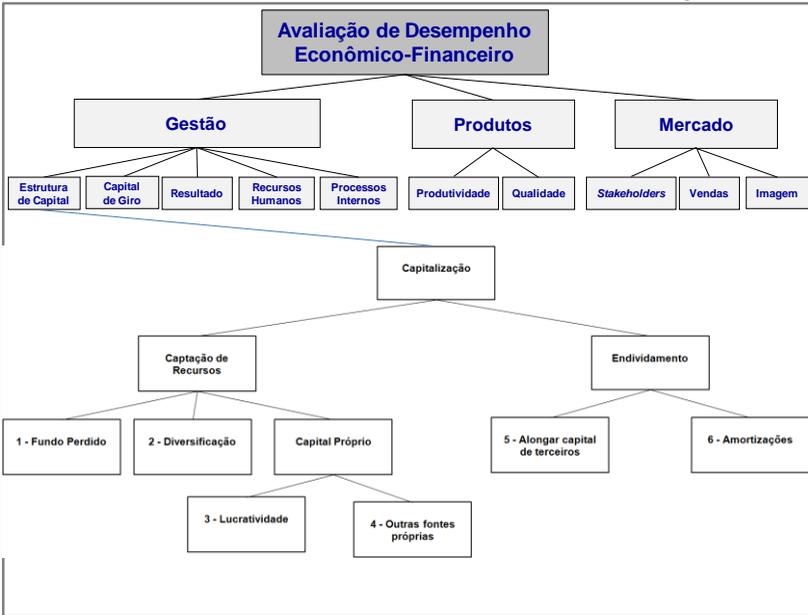




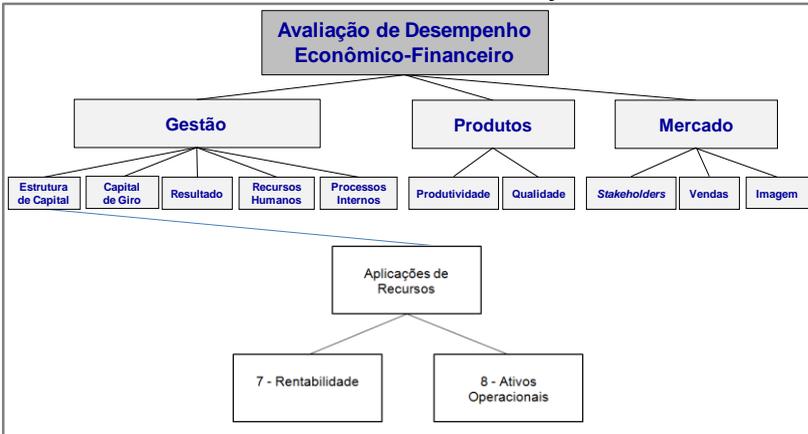


Apêndice C – Estrutura Hierárquica

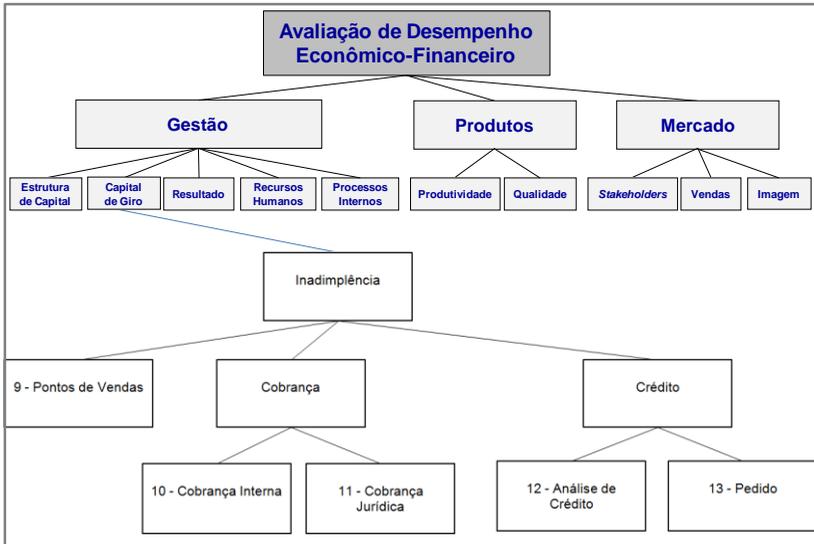
PVF1 - ESTRUTURA DE CAPITAL/CAPITALIZAÇÃO



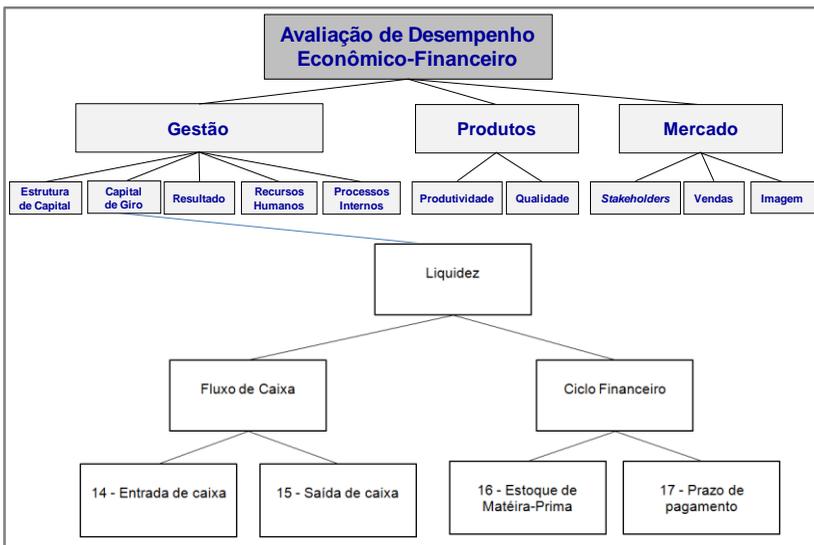
PVF1 - ESTRUTURA DE CAPITAL/APLICAÇÕES DE RECURSOS



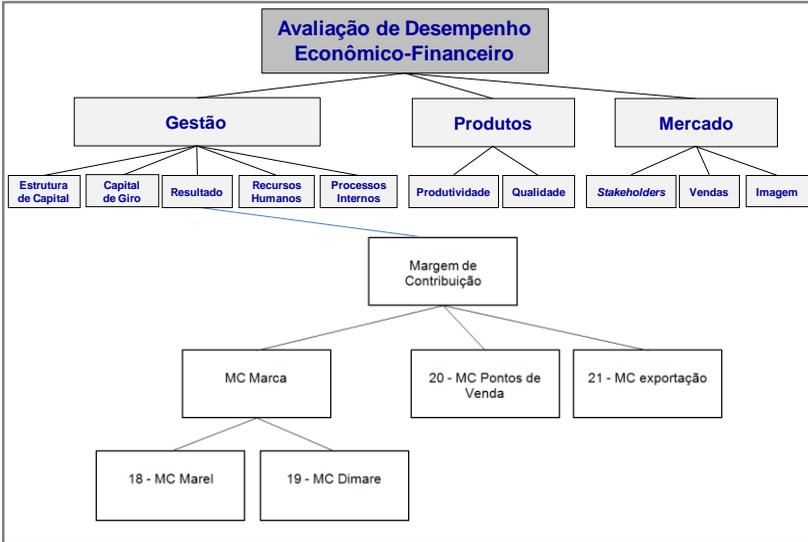
PVF2 - CAPITAL DE GIRO/INADIMPLÊNCIA



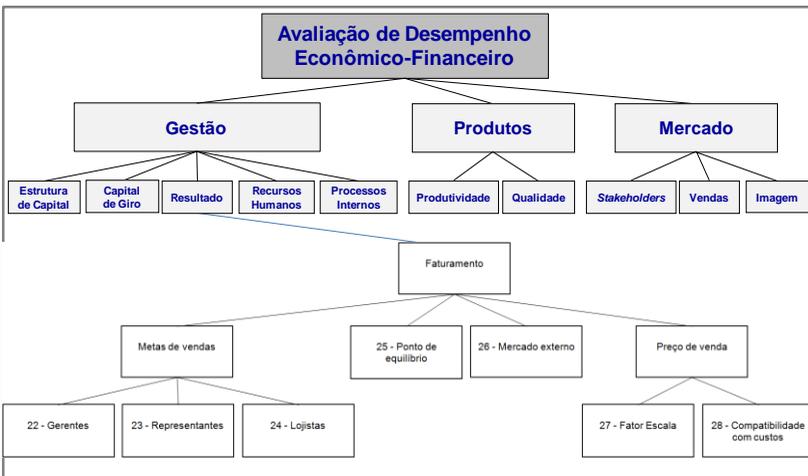
PVF2 – CAPITAL DE GIRO/LIQUIDEZ



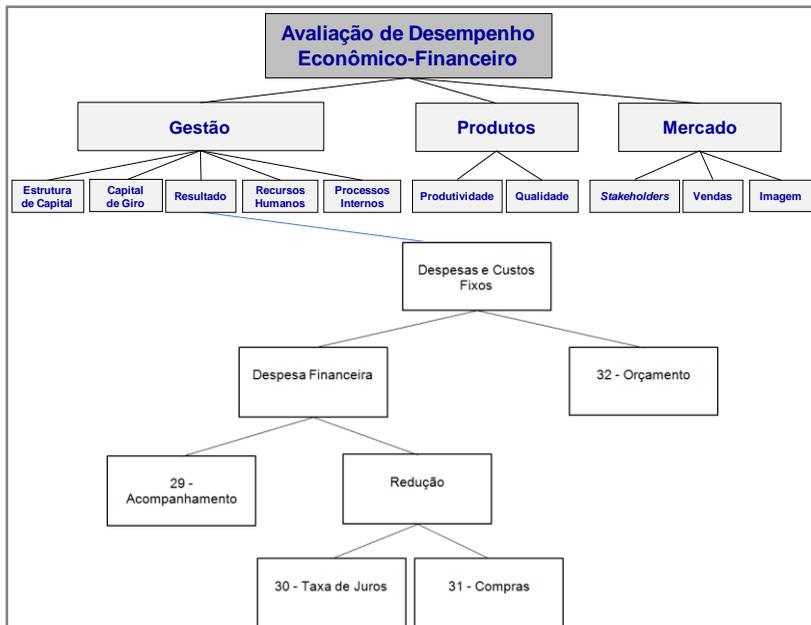
PVF3 – RESULTADO/MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO



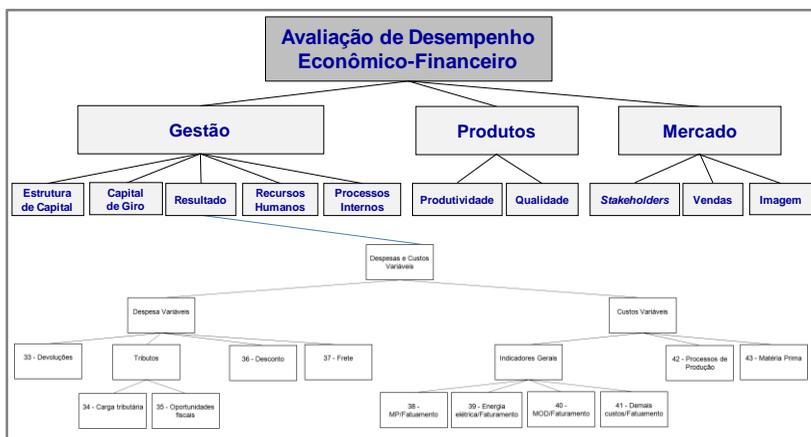
PVF3 – RESULTADO/FATURAMENTO



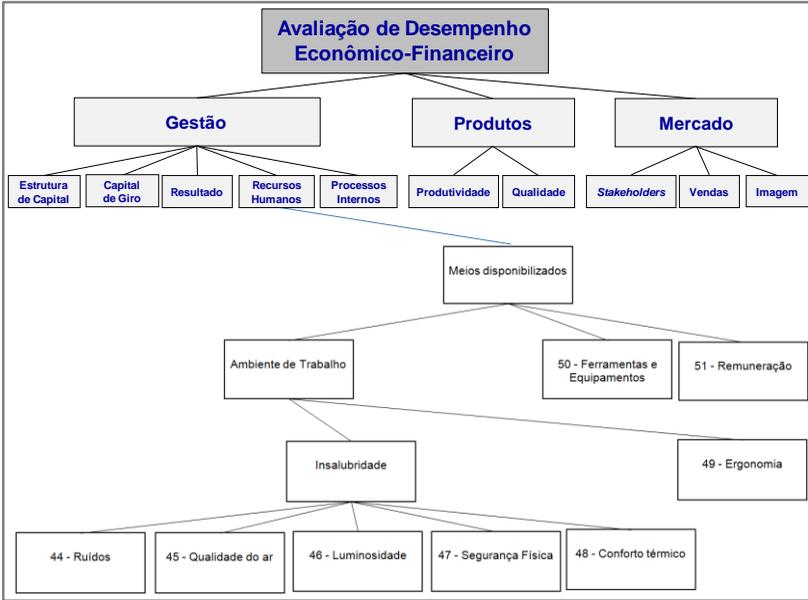
PVF3 – RESULTADO/DESPESAS E CUSTOS FIXOS



PVF3 – RESULTADO/DESPESAS E CUSTOS VARIÁVEIS



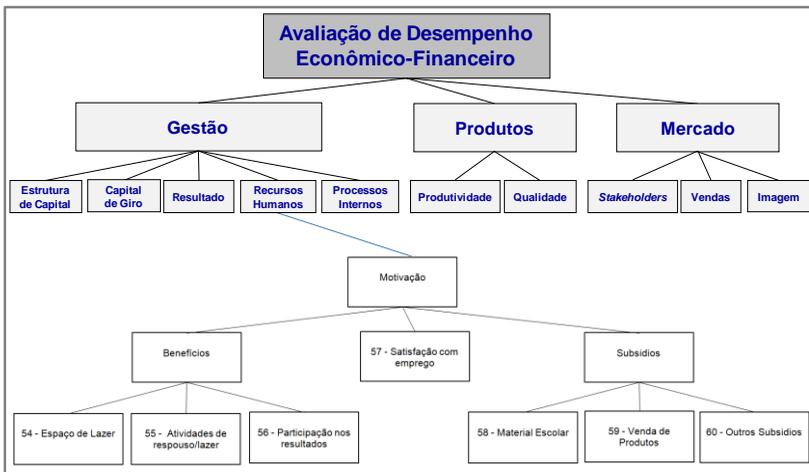
PVF4 – RECURSOS HUMANOS/MEIOS DISPONIBILIZADOS



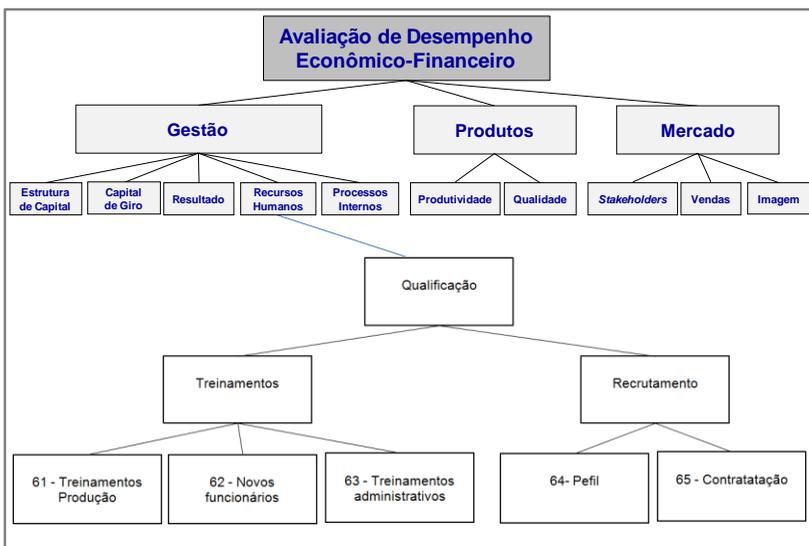
PVF4 – RECURSOS HUMANOS/PRODUTIVIDADE



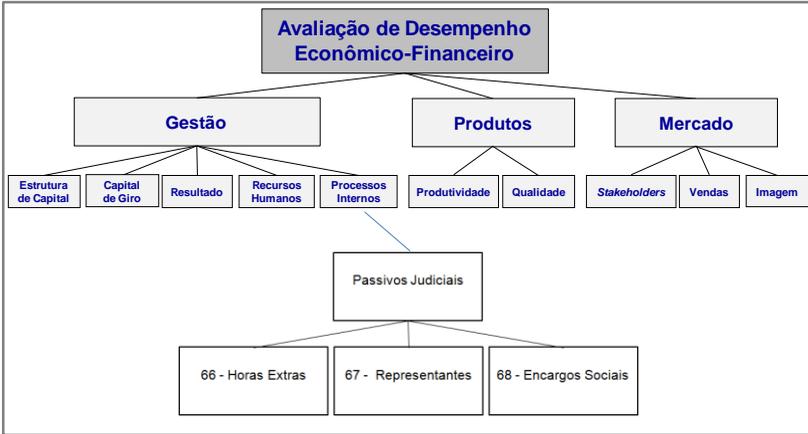
PVF4 – RECURSOS HUMANOS/MOTIVAÇÃO



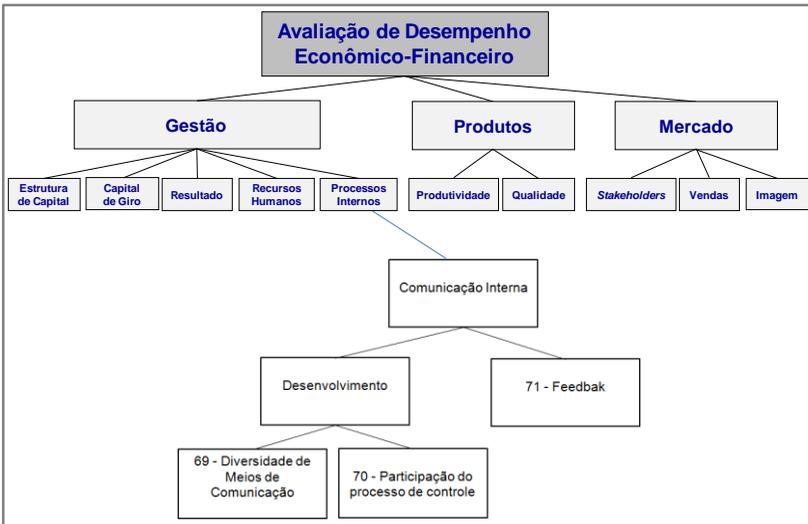
PVF4 – RECURSOS HUMANOS/QUALIFICAÇÃO



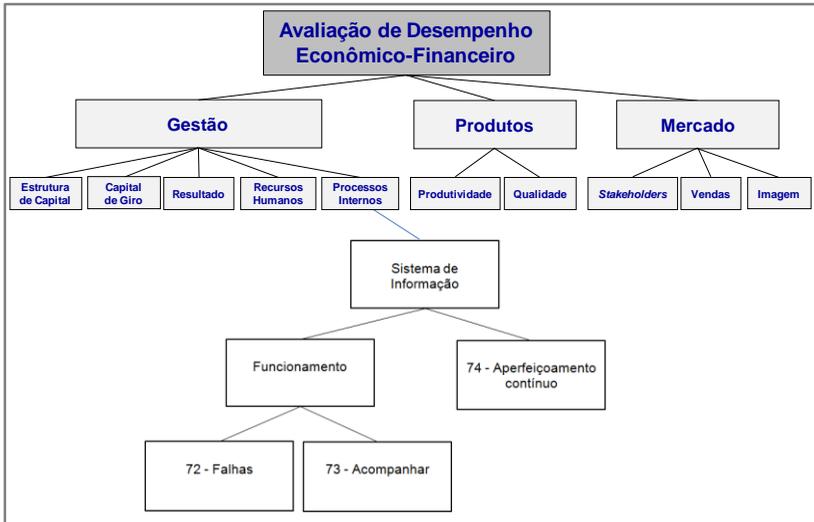
PVF5 – PROCESSOS INTERNOS/PASSIVOS JUDICIAIS



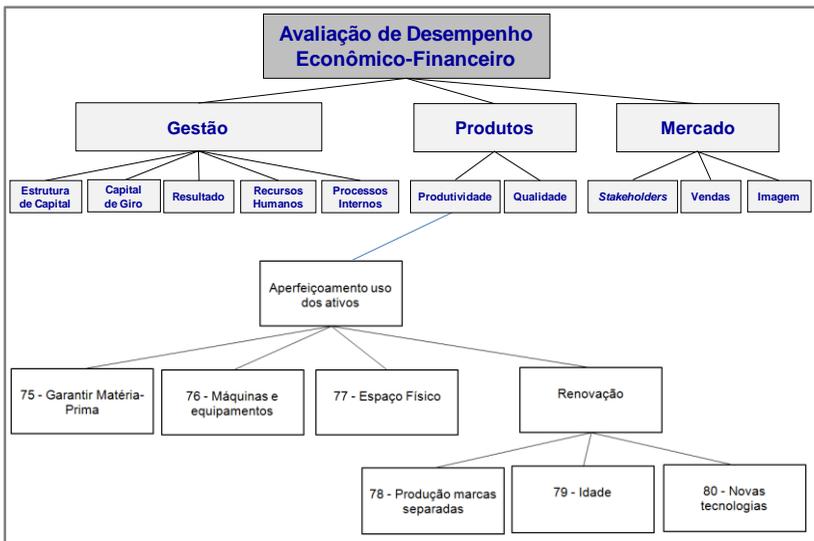
PVF5 – PROCESSOS INTERNOS/COMUNICAÇÃO INTERNA



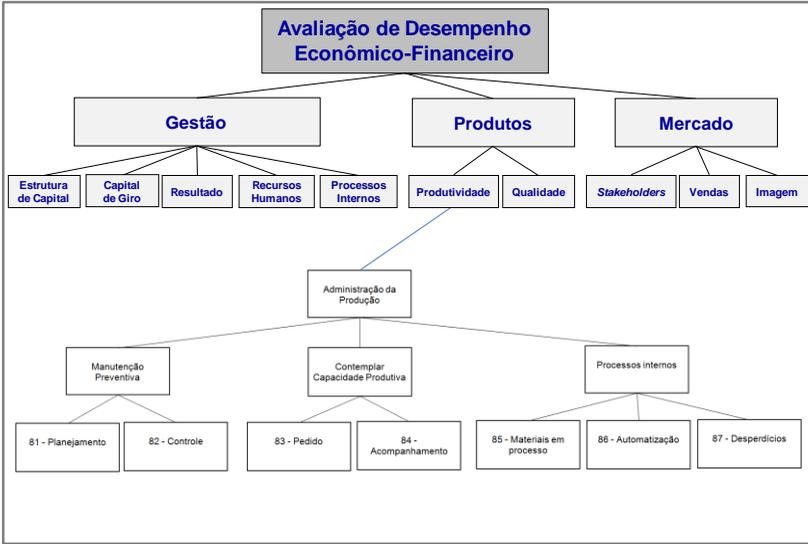
PVF5 – PROCESSOS INTERNOS/SISTEMA DE INFORMAÇÕES



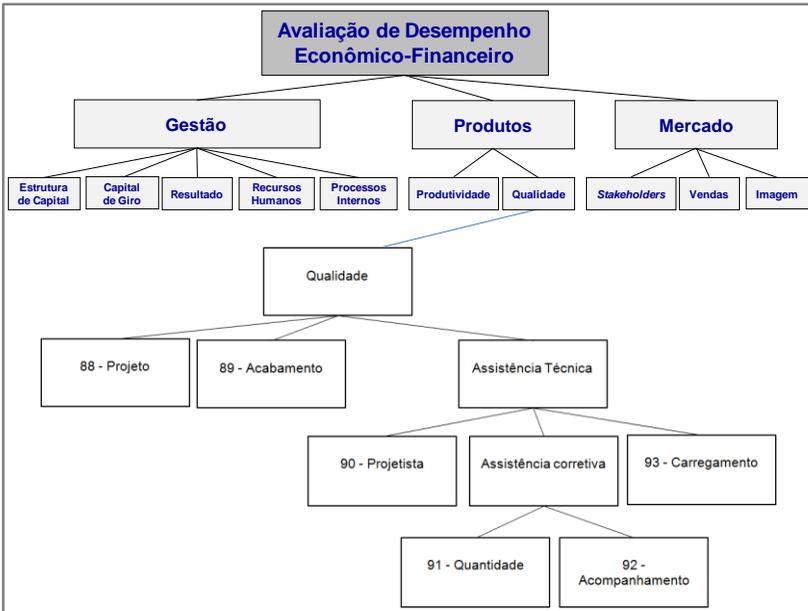
PVF6 – PRODUTIVIDADE/APERFEIÇOAMENTO USO DOS ATIVOS



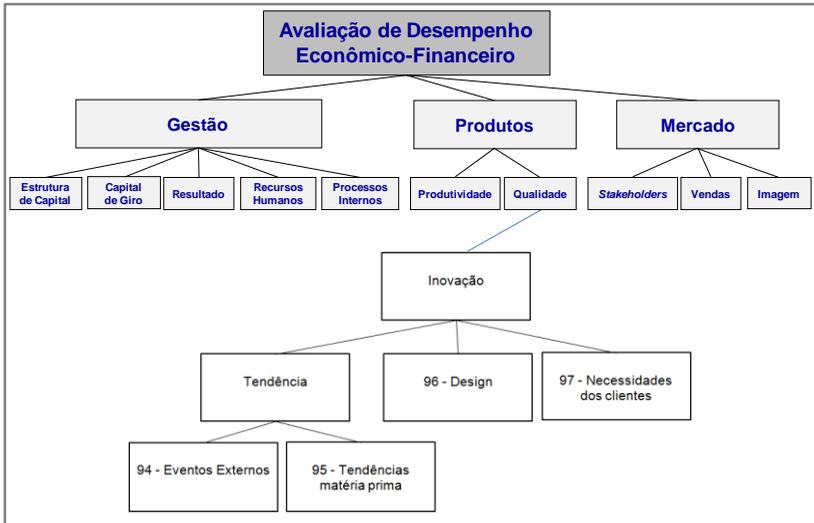
PVF6 – PRODUTIVIDADE/ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO



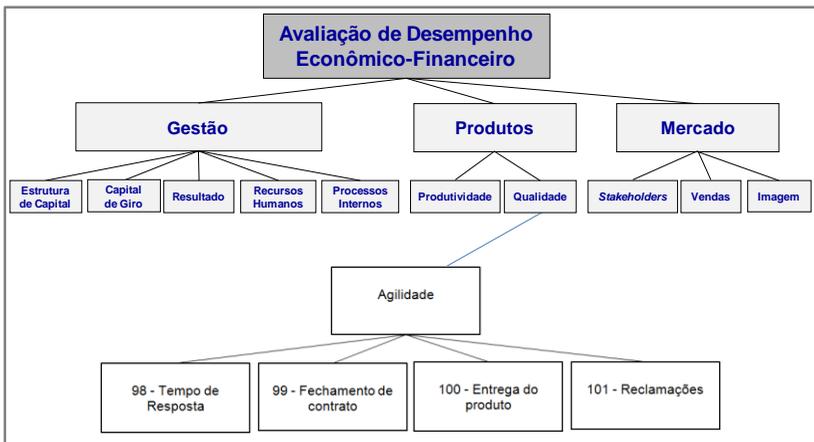
PVF7 – QUALIDADE/QUALIDADE



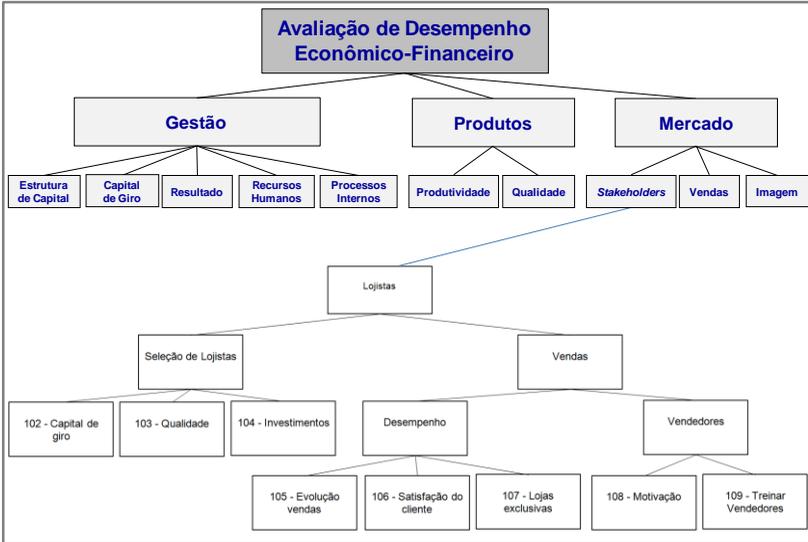
PVF7 – QUALIDADE/INOVAÇÃO



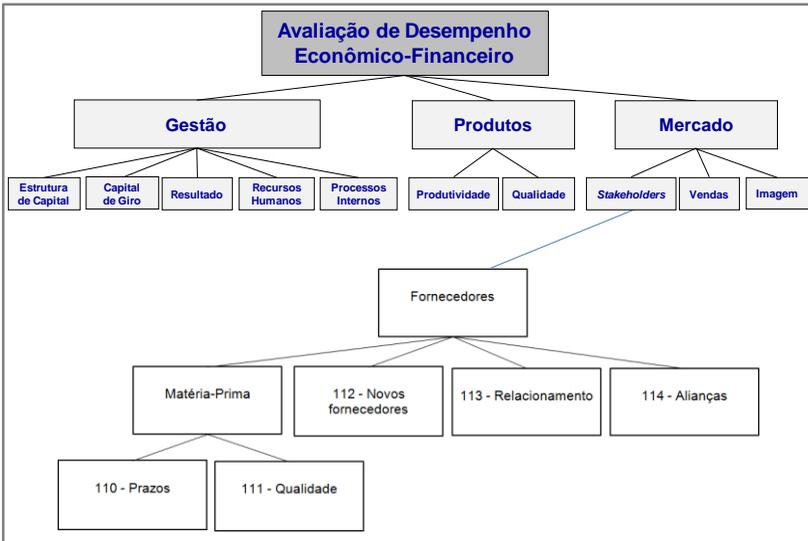
PVF7 – QUALIDADE/AGILIDADE

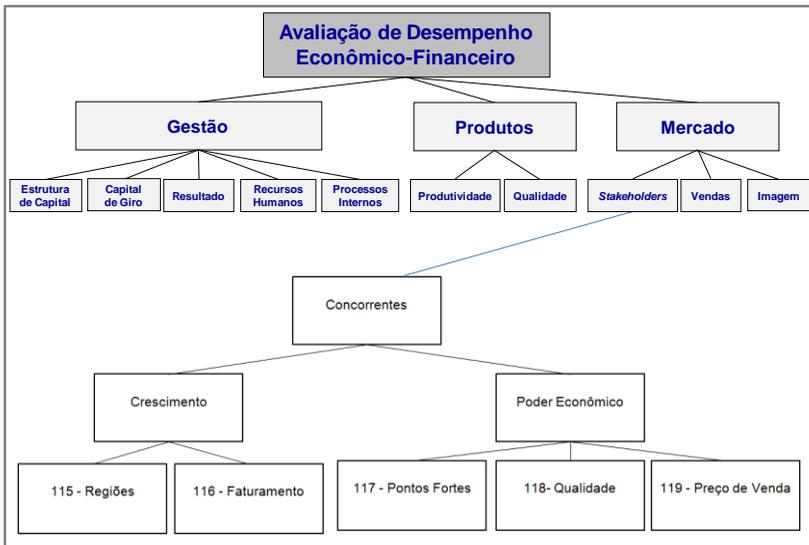
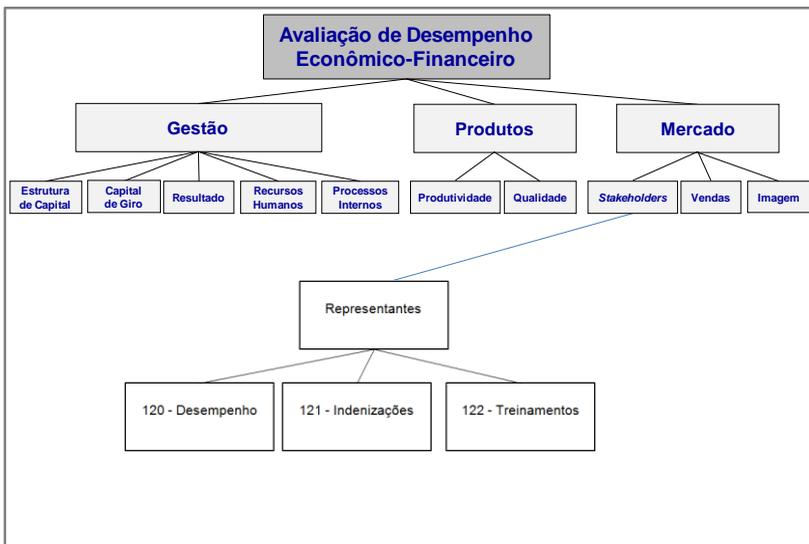


PVF8 – *STAKEHODERS/LOJISTAS*

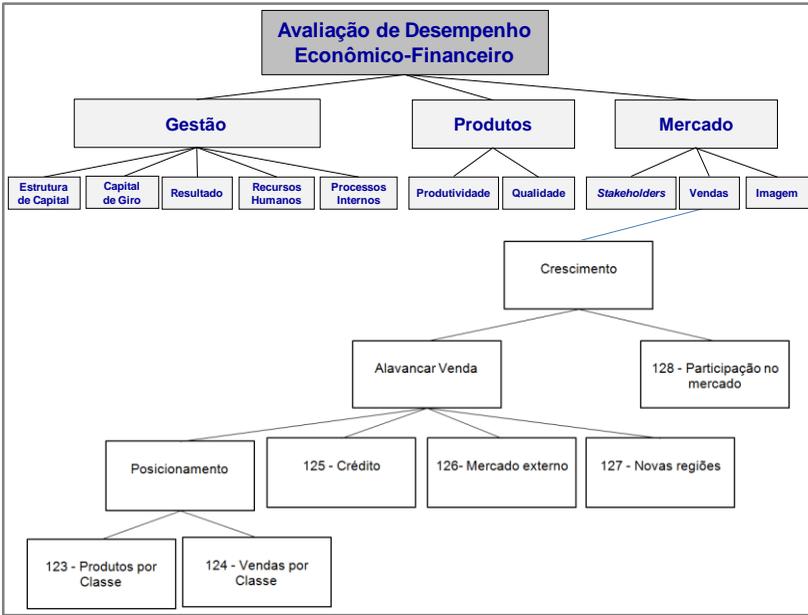


PVF8 – *STAKEHODERS/FORNECEDORES*

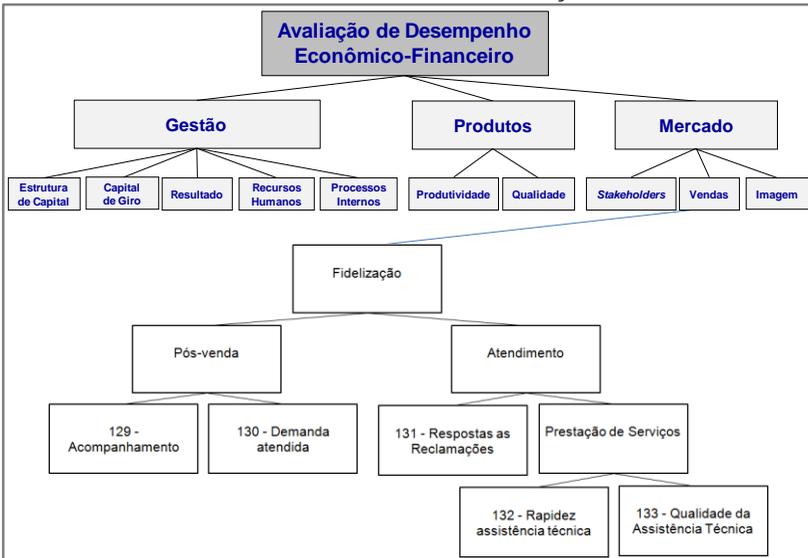


PVF8 – *STAKEHODERS/CONCORRENTES*PVF8 – *STAKEHODERS/REPRESENTANTES*

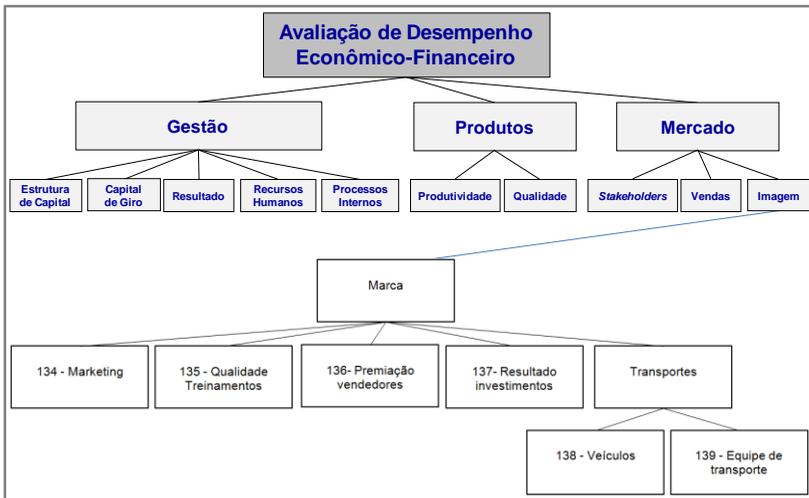
PVF9 – VENDAS/CRESCIMENTO



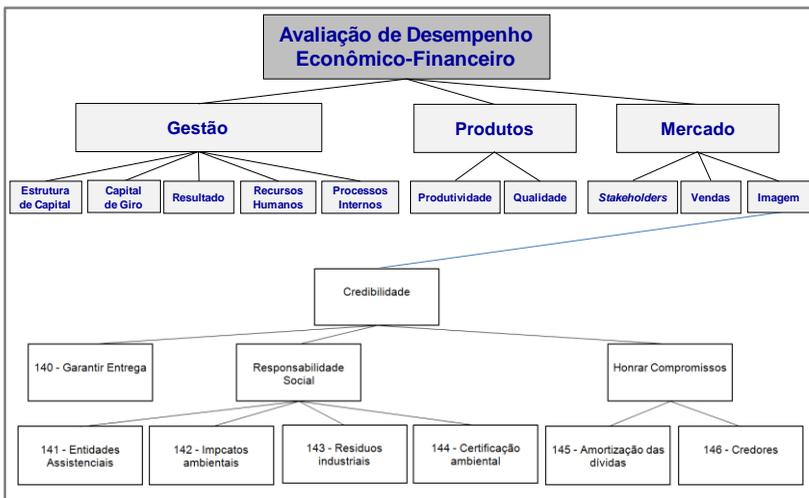
PVF9 – VENDAS/FIDELIZAÇÃO



PVF10 – IMAGEM/MARCA



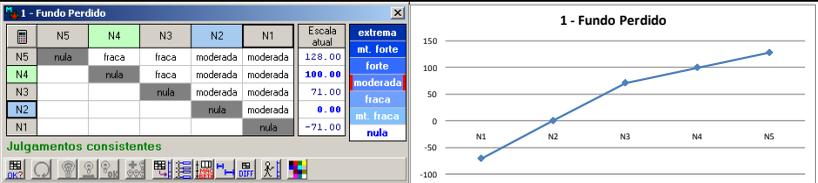
PVF10 – IMAGEM/CREDIBILIDADE



Apêndice D – Descritores, Escalas Macbeth e Funções de Valor

Descritor: 1 - Fundo Perdido		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		5% ou mais
N4	BOM	4%
N3		3%
N2	NEUTRO	2%
N1		1% ou menos

Descrição da Escala: % de captação de recursos para investimentos permanentes a fundo perdido obtido no último ano em relação ao total de recursos para fins de investimentos permanentes captados no último ano



Descritor: 2 - Diversificação		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		6 ou mais
N4	BOM	5
N3		4
N2	NEUTRO	3
N1		2 ou menos

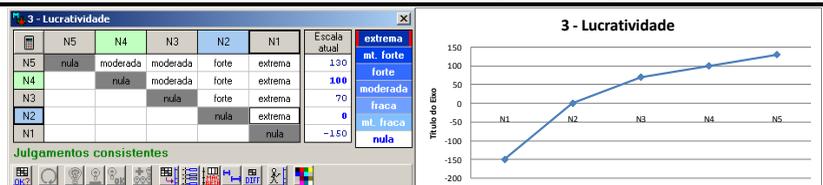
Descrição da Escala: Quantidade de fontes de recursos (capital de terceiro de curto prazo; capital de terceiro de longo prazo; venda de ações; capital dos sócios; emissão de debêntures; fundo perdido) que aportaram recursos no último ano



Descritor: 3 – Lucratividade

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		15% ou mais
N4	BOM	12%
N3		9%
N2	NEUTRO	6%
N1		3% ou menos

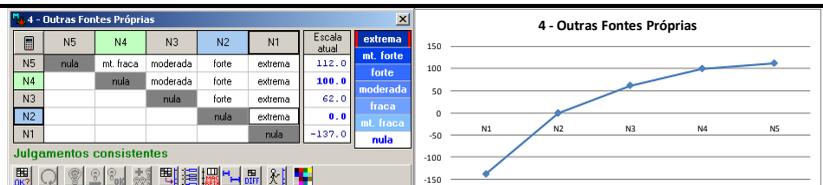
Descrição da Escala: % do lucro líquido em relação ao faturamento líquido no último trimestre que houve a incorporação ao capital da empresa



Descritor: 4 - Outras Fontes Próprias

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		10% ou mais
N4	BOM	8%
N3		6%
N2	NEUTRO	4%
N1		2% ou menos

Descrição da Escala: Relação percentual entre (Novas Aquisições de permanentes menos venda de permanentes) em relação ao capital permanente total no último ano



Descritor: 5 - Alongar Capital de Terceiros

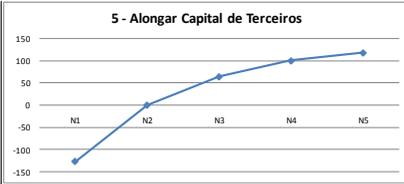
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		30% ou menos
N4	BOM	40%
N3		50%
N2	NEUTRO	60%
N1		70% ou mais

Descrição da Escala: % de capital de terceiros de curto prazo em relação ao total de capital permanente no último semestre.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	fraca	forte	mt. forte	extrema	116.00
N4		nula	forte	mt. forte	extrema	100.00
N3			nula	mt. forte	extrema	64.00
N2				nula	extrema	0.00
N1					nula	-127.00

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Julgamentos consistentes



Descritor: 6 - Amortizações

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		90% ou mais
N4	BOM	80%
N3		70%
N2	NEUTRO	60%
N1		50% ou menos

Descrição da Escala: % da lucratividade (lucro líquido) da empresa no último semestre utilizada para amortizar dívidas de investimentos.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	mt. fraca	moderada	forte	mt. forte	112.0
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100.0
N3			nula	mt. forte	mt. forte	62.0
N2				nula	mt. forte	0.0
N1					nula	-125.0

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Julgamentos consistentes



Descritor: 7 - Rentabilidade

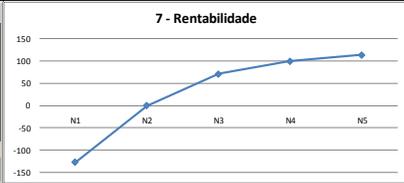
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		27,6% ou mais**
N4	BOM	25,3%*
N3		23%●
N2	NEUTRO	20,7%#
N1		18,4% ou menos##

Descrição da Escala: % do lucro líquido do último ano sobre o Patrimônio Líquido médio. (● Rentabilidade do último ano da empresa Benchmarking no setor que a Marel atua. # 10% inferior ; ## 20% inferior ; * 10% superior; ** 20% superior).

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	mt. fraca	fraca	forte	mt. forte	114.00
N4		nula	fraca	forte	mt. forte	100.00
N3			nula	forte	mt. forte	71.00
N2				nula	mt. forte	0.00
N1					nula	-128.00

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Julgamentos consistentes



Descritor: 8 – Ativos Operacionais

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		90% ou mais
N4	BOM	85,0%
N3		80,0%
N2	NEUTRO	85,0%
N1		70% ou menos

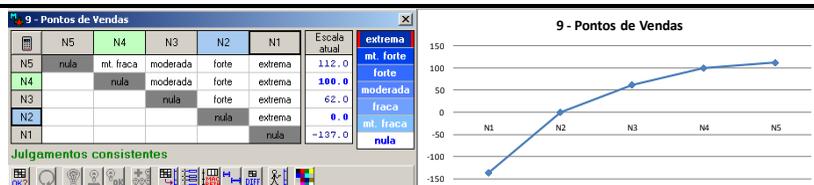
Descrição da Escala: % do valor dos ativos imobilizados operacionais (atividade da empresa) em relação ao valor total de ativos permanentes (posição do último semestre)



Descritor: 9 - Pontos de Vendas

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	95%
N3		90%
N2	NEUTRO	85%
N1		80% ou mais

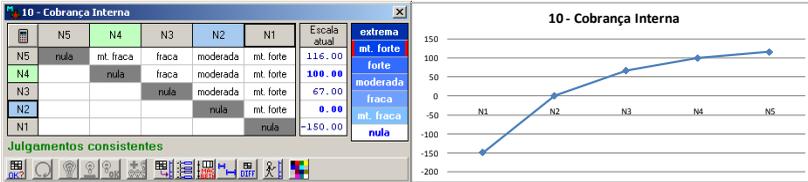
Descrição da Escala: % dos pontos de vendas com inadimplência igual ou inferior a 3% no último mês



Descritor: 10 - Cobrança Interna

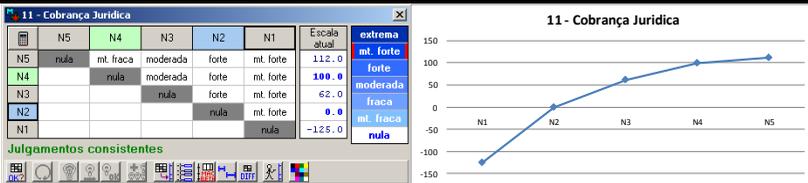
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	95%
N3		90%
N2	NEUTRO	85%
N1		80% ou menos

Descrição da Escala: % dos títulos em cobrança recebidos com prazo menor ou igual a 30 dias no último trimestre.



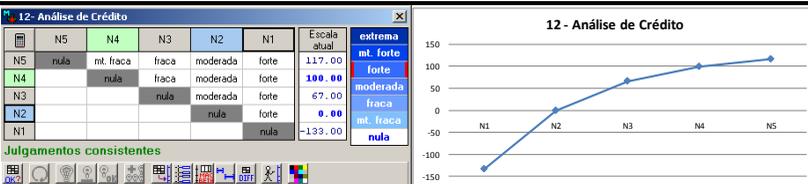
Descritor: 11 - Cobrança Jurídica		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		0,0%
N4	BOM	0,3%
N3		0,6%
N2	NEUTRO	0,9%
N1		1,2% mais

Descrição da Escala: % dos títulos enviados para cobrança jurídica no último semestre



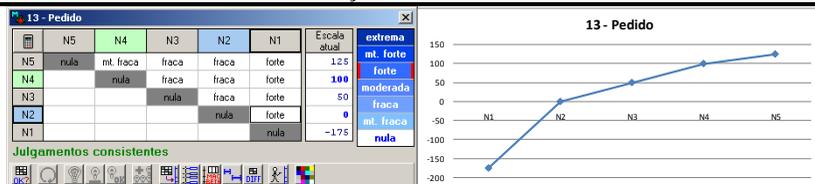
Descritor: 12 - Análise de Crédito		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	95%
N3		90%
N2	NEUTRO	85%
N1		80% ou menos

Descrição da Escala: % de pedidos em que o setor financeiro realizou análise de crédito conforme os procedimentos da empresa no último mês



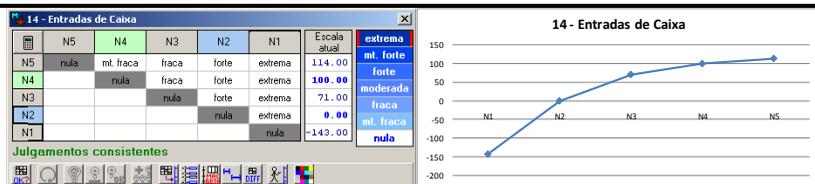
Descritor: 13 - Pedido		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		5% ou menos
N4	BOM	6%
N3		7%
N2	NEUTRO	8%
N1		9% ou mais

Descrição da Escala: % entre o valor dos pedidos que ficaram parados no financeiro no último mês em relação ao faturamento do mesmo mês



Descritor: 14 - Entradas de Caixa		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		50% ou mais
N4	BOM	40%
N3		30%
N2	NEUTRO	20%
N1		10% ou menos

Descrição da Escala: % das entradas de caixa provenientes de recebimento antecipado no último trimestre.



Descritor: 15 - Saídas de Caixa		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	95%
N3		90%
N2	NEUTRO	85%
N1		80% ou menos

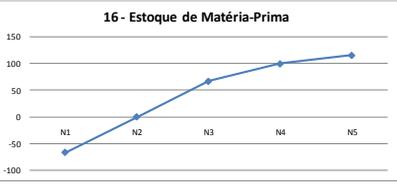
Descrição da Escala: % de saídas de caixa para pagamentos provenientes da atividade operacional (atividade principal da empresa) no último trimestre



Descritor: 16 - Estoque de Matéria-Prima

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		R\$ 20.000,00 ou menos
N4	BOM	R\$ 40.000,00
N3		R\$ 60.000,00
N2	NEUTRO	R\$ 80.000,00
N1		R\$ 100.000,00 ou mais

Descrição da Escala: Valor de itens em estoque de matéria-prima com mais de 90 dias



Descritor: 17 - Prazo de Pagamento

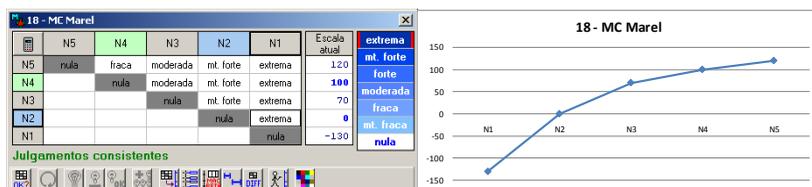
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % de compras (R\$) com prazo de pagamento igual ou superior a 60 dias no último trimestre.



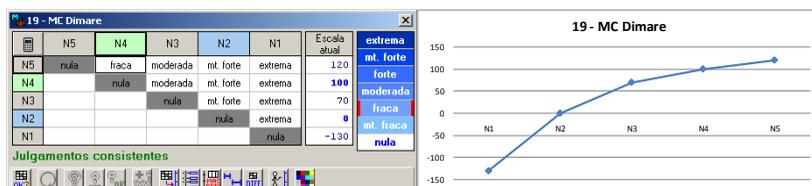
Descritor: 18 - MC Marel		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		27,8% ou mais**
N4	BOM	25,5%*
N3		23,2%●
N2	NEUTRO	20,8%#
N1		18,6% ou menos##

Descrição da Escala: % da margem de contribuição da marca marel no último ano (● Margem de Contribuição no último ano da marca concorrente da empresa Benchmarking no setor que a Marel atua. # 10% inferior ; ## 20% inferior ; * 10% superior; ** 20% superior).



Descritor: 19 - MC Dimare		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		23,5% ou mais**
N4	BOM	21,6%*
N3		19,6%●
N2	NEUTRO	17,6%#
N1		15,7% ou menos##

Descrição da Escala: % da margem de contribuição da marca Dimare no último ano (● Margem de Contribuição no último ano da marca concorrente da empresa Benchmarking no setor que a Marel atua. # 10% inferior ; ## 20% inferior ; * 10% superior; ** 20% superior).



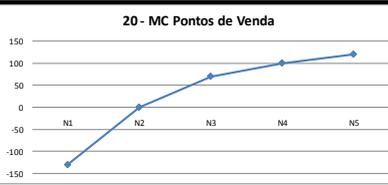
Descritor: 20 - MC Pontos de Venda		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		90% ou mais
N4	BOM	80%
N3		70%
N2	NEUTRO	60%
N1		50% ou menos

Descrição da Escala: % de pontos de vendas com margem de contribuição igual ou superior à 24% no último semestre

20 - MC Pontos de Venda						
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	fraca	moderada	mt. forte	extrema	120
N4		nula	moderada	mt. forte	extrema	100
N3			nula	mt. forte	extrema	70
N2				nula	extrema	0
N1					nula	-130

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Julgamentos consistentes



Descritor: 21 - MC Exportação		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		34,1% ou mais**
N4	BOM	31,2%*
N3		28,4%●
N2	NEUTRO	25,6%#
N1		22,7% ou menos##

Descrição da Escala: % da margem de contribuição nas vendas para o mercado externo no último ano (● Margem de Contribuição do mercado externo no último ano da empresa Benchmarking no setor que a Marel atua. # 10% inferior ; ## 20% inferior ; * 10% superior; ** 20% superior).

21 - MC Exportação						
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	fraca	moderada	mt. forte	extrema	120
N4		nula	moderada	mt. forte	extrema	100
N3			nula	mt. forte	extrema	70
N2				nula	extrema	0
N1					nula	-130

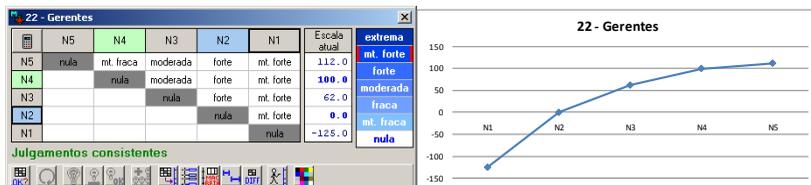
extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Julgamentos consistentes



Descritor: 22 - Gerentes		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		+ 30% (ou mais)
N4	BOM	+ 20%.
N3		+ 10%.
N2	NEUTRO	atingiu-se a meta
N1		- 10% (ou menos)

Descrição da Escala: % da soma das metas alcançadas pelos gerentes da empresa. No último trimestre. G1 + G2 + G3



Descritor: 23 - Representantes

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		90% ou mais
N4	BOM	80%
N3		70%
N2	NEUTRO	60%
N1		50% ou menos

Descrição da Escala: % de representantes que atingiram a meta de vendas no último trimestre



Descritor: 24 - Lojistas

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		90% ou mais
N4	BOM	80%
N3		70%
N2	NEUTRO	60%
N1		50% ou menos

Descrição da Escala: % dos lojistas que atingiram a meta de vendas no último trimestre



Descritor: 25 - Ponto de Equilíbrio

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		14 dias ou menos
N4	BOM	15 dias
N3		16 dias
N2	NEUTRO	17 dias
N1		18 dias ou mais

Descrição da Escala: Número de dias úteis no mês anterior que a empresa levou para atingir o ponto de equilíbrio

**Descritor: 26 - Mercado Externo**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		+30% (ou mais)
N4	BOM	+20%.
N3		+10%.
N2	NEUTRO	Atingiu-se a meta
N1		- 10% (ou menos)

Descrição da Escala: % de acréscimo ou decréscimo das vendas ao mercado externo em relação a meta estabelecida no último trimestre.

**Descritor: 27 - Fator Escala**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhum
N4	BOM	5%
N3		10%
N2	NEUTRO	15%
N1		20% ou mais

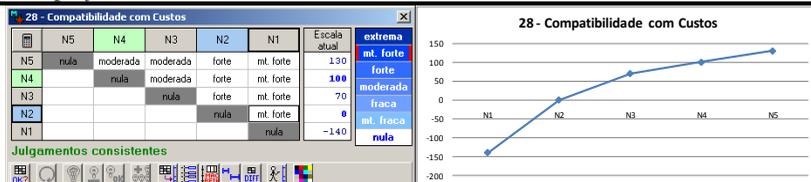
Descrição da Escala: % de grandes negócios (vendas envolvendo grande quantidade) em que se perdeu a negociação por preço



Descritor: 28 - Compatibilidade com Custos

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		0,3% ou menos
N4	BOM	0,6%
N3		0,9%
N2	NEUTRO	1,2%
N1		1,5% ou mais

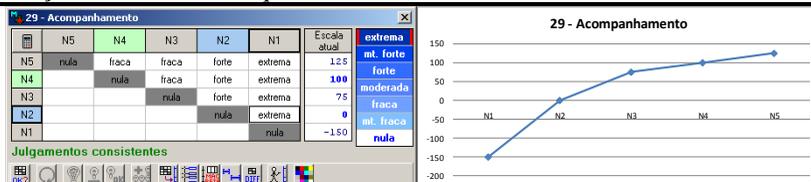
Descrição da Escala: % do valor total das vendas em que a venda foi realizada com prejuízo no último trimestre.



Descritor: 29 - Acompanhamento

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		1% ou menos
N4	BOM	2%
N3		3%
N2	NEUTRO	4%
N1		5% ou mais

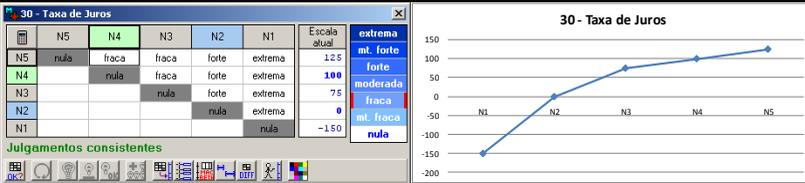
Descrição da Escala: % de despesas financeiras com terceiros (bancos) em relação ao faturamento líquido no último trimestre.



Descritor: 30 - Taxa de Juros

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		1% ou menos
N4	BOM	1,2%
N3		1,5%
N2	NEUTRO	1,8%
N1		2% ou mais

Descrição da Escala: Relação percentual dos juros pagos em relação ao montante de empréstimos no último trimestre (taxa efetiva de juros ponderada)

**Descritor: 31 - Compras**

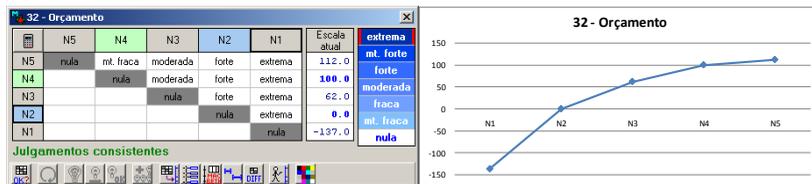
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		0,8% ou menos
N4	BOM	1,0%
N3		1,2%
N2	NEUTRO	1,4%
N1		1,6% ou mais

Descrição da Escala: Relação percentual dos juros pagos aos fornecedores em relação ao montante de compras realizadas no último trimestre. (taxa efetiva de juros paga aos fornecedores ponderada)

**Descritor: 32 - Orçamento**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		- 30% (ou mais)
N4	BOM	- 20%.
N3		- 10%.
N2	NEUTRO	Atingiu-se a meta
N1		+ 10% (ou mais)

Descrição da Escala: Relação percentual entre o valor total de despesas e custos fixos em relação a meta estabelecida no último trimestre.



Descritor: 33 - Devoluções

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		0,5% ou menos
N4	BOM	1,0%
N3		1,5%
N2	NEUTRO	2,0%
N1		2,5% ou mais

Descrição da Escala: % de devoluções de vendas em relação ao faturamento bruto no último trimestre



Descritor: 34 - Carga Tributária

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		30% ou menos
N4	BOM	33%
N3		36%
N2	NEUTRO	39%
N1		42% ou mais

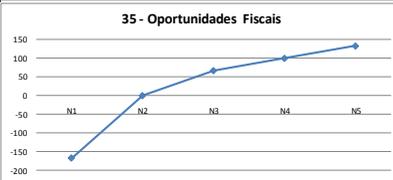
Descrição da Escala: % de impostos pagos em relação a riqueza gerada pela empresa no último trimestre. (Usa-se as informações da DVA - Demonstração de Valor Adicionado)



Descritor: 35 - Oportunidades Fiscais

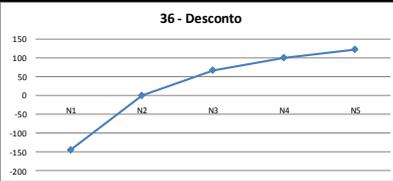
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		15 ou mais
N4	BOM	12
N3		9
N2	NEUTRO	6
N1		3 ou menos

Descrição da Escala: Número de oportunidades fiscais identificadas no último ano que representou redução no pagamento de impostos.

**Descritor: 36 - Desconto**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		0,2% ou menos
N4	BOM	0,4%
N3		0,6%
N2	NEUTRO	0,8%
N1		1% ou mais

Descrição da Escala: % de descontos concedidos em relação ao faturamento bruto no último semestre

**Descritor: 37 - Frete**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		4% ou menos
N4	BOM	4,5%
N3		5,0%
N2	NEUTRO	5,5%
N1		6% ou mais

Descrição da Escala: % do valor dos fretes pagos em relação ao faturamento bruto no último semestre



Descritor: 38 - MP/Faturamento

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		38% ou menos
N4	BOM	40%
N3		42%
N2	NEUTRO	44%
N1		46% ou mais

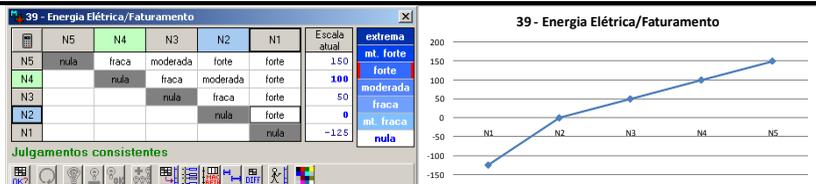
Descrição da Escala: Relação percentual entre o valor da matéria-prima em relação ao valor do faturamento líquido no último trimestre



Descritor: 39 - Energia Elétrica/Faturamento

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		1% ou menos
N4	BOM	2%
N3		3%
N2	NEUTRO	4%
N1		5% ou mais

Descrição da Escala: Relação percentual entre o valor da energia elétrica em relação ao valor do faturamento líquido no último trimestre



Descritor: 40 - MOD/Faturamento		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		6% ou menos
N4	BOM	7%
N3		8%
N2	NEUTRO	9%
N1		10% ou mais

Descrição da Escala: Relação percentual entre o valor da Mão-de-Obra Direta em relação ao valor do faturamento líquido no último trimestre



Descritor: 41 - Demais Custos/Faturamento		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		1% ou menos
N4	BOM	2%
N3		3%
N2	NEUTRO	4%
N1		5% ou mais

Descrição da Escala: Relação percentual entre o valor dos demais custos de produção em relação ao valor do faturamento líquido no último trimestre



Descritor: 42 - Processos de Produção		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		10 ou mais
N4	BOM	8
N3		6
N2	NEUTRO	4
N1		2 ou menos

Descrição da Escala: Número de revisões completas* realizadas no sistema de custeio UEP - Unidade de Esforço de Produção no último ano. * onde todos os itens foram revisados em relação a composição da matéria-prima e ao processo produtivo.



Descritor: 43 - Matéria-Prima

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		90% ou mais
N4	BOM	80%
N3		70%
N2	NEUTRO	60%
N1		50% ou menos

Descrição da Escala: % de itens de matéria- prima em que a relação peso matéria prima vendida em relação ao peso comprado e igual ou inferior a media do setor



Descritor: 44 - Ruídos

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		2 ou menos
N4	BOM	4
N3		6
N2	NEUTRO	8
N1		10 ou mais

Descrição da Escala: Número de ocorrências no último trimestre em que o superior imediato identificou funcionários que trabalham em ambiente com nível de ruído acima de 85 decibéis não usando equipamento de segurança



Descritor: 45 - Qualidade do Ar

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhum
N4	BOM	2
N3		4
N2	NEUTRO	6
N1		8 ou mais

Descrição da Escala: Número de atestados médicos por problemas respiratórios ocorridos no último ano para pessoas que trabalham em ambientes com algum tipo de insalubridade

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	139.00
N4		nula	mt. fraca	fraca	moderada	100.00
N3			nula	fraca	moderada	66.00
N2				nula	moderada	0.00
N1					nula	-139.00

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Julgamentos consistentes

**Descritor: 46 - Luminosidade**

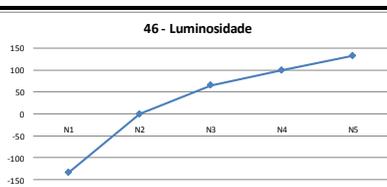
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		2 ou menos
N4	BOM	4
N3		6
N2	NEUTRO	8
N1		10 ou mais

Descrição da Escala: Número de locais de trabalho em que a CIPA identificou 500 Lux ou menos no último ano. (medição realizada por um aparelho chamado luxímetro)

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	139.00
N4		nula	mt. fraca	fraca	moderada	100.00
N3			nula	fraca	moderada	66.00
N2				nula	moderada	0.00
N1					nula	-139.00

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Julgamentos consistentes

**Descritor: 47 - Segurança Física**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhum
N4	BOM	2 meses
N3		4 meses
N2	NEUTRO	6 meses
N1		8 meses ou mais

Descrição da Escala: Número de meses no último ano em que o coeficiente de frequência ou coeficiente de gravidade do mês foi igual ou superior ao do setor.



Descritor: 48 - Conforto Térmico

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % de empregados administrativos que trabalham em ambiente térmico controlado



Descritor: 49 - Ergonomia

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhum
N4	BOM	1
N3		2
N2	NEUTRO	3
N1		4 ou mais

Descrição da Escala: Número de atestados médicos apresentados a empresa no último ano por LER - (Lesão por Esforços Repetitivos) ou outro aspecto ergonômico



Descritor: 50 - Ferramentas e Equipamentos

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % dos postos de trabalho que foram analisados no último ano para identificar formas de facilitar o trabalho do operador/ funcionário. Controle formal (formulário)

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	150	extrema
N4		nula	fraca	moderada	forte	100	mt. forte
N3			nula	fraca	moderada	50	moderada
N2				nula	moderada	0	fraca
N1					nula	-75	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

**Descritor: 51 - Remuneração**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % das funções cujo salário é igual ou superior a média da região.

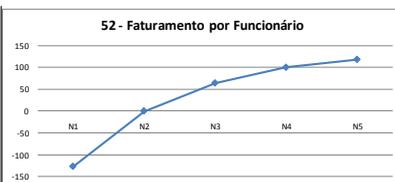
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	150,00	extrema
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100,00	forte
N3			nula	moderada	mt. forte	50,00	moderada
N2				nula	mt. forte	0,00	fraca
N1					nula	-117,00	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

**Descritor: 52 - Faturamento por Funcionário**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100% ou mais
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % (faturamento por funcionário no último trimestre em relação ao mesmo índice para o setor).



Descritor: 53 - Produtividade por Área

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % de departamentos produtivos (áreas produtivas) em que a produtividade* foi igual ou superior a meta estabelecida no último mês.

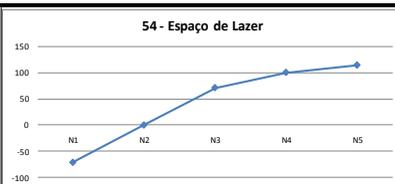
* produtividade aqui , é entendido pela quantidade de UEPs - (Unidades de Esforço de Produção) produzidas



Descritor: 54 - Espaço de Lazer

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		70% ou mais
N4	BOM	60%
N3		50%
N2	NEUTRO	40%
N1		30% ou menos

Descrição da Escala: % de funcionários associados a associação Marel (posição na data da avaliação)



Descritor: 55 - Atividades de Repouso e Lazer

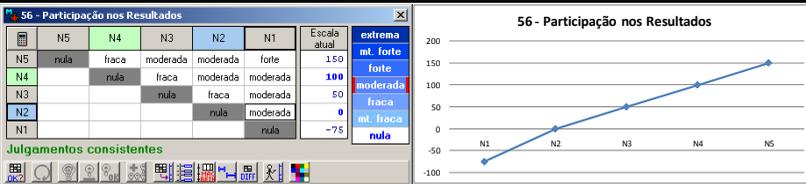
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		5 ou mais
N4	BOM	4
N3		3
N2	NEUTRO	2
N1		1 ou nenhum

Descrição da Escala: Número de ambientes disponibilizados aos funcionários: refeitório, sala de repouso, sala de TV, outros.

**Descritor: 56 - Participação nos Resultados**

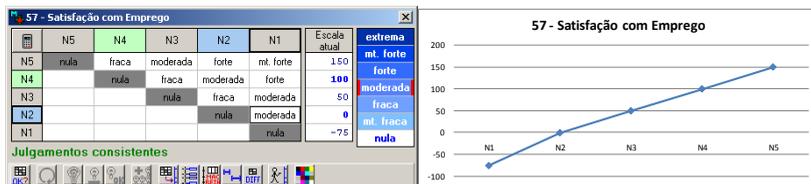
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		1,8 salários ou mais
N4	BOM	1,5 salários
N3		1,2 salários
N2	NEUTRO	0,8 salários
N1		0,5 salários ou menos

Descrição da Escala: Acréscimo de salário mensal em função da participação nos lucros no último ano

**Descritor: 57 - Satisfação com Emprego**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		80% ou mais
N4	BOM	70%
N3		60%
N2	NEUTRO	50%
N1		40% ou menos

Descrição da Escala: % dos empregados que na pesquisa de avaliação de satisfação do emprego atribuíram nota 8 ou mais.



Descritor: 58 - Material Escolar

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % de funcionários com filhos até 14 anos com material subsidiado pela empresa no último ano



Descritor: 59 - Venda de Produtos

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		50% ou mais
N4	BOM	40%
N3		30%
N2	NEUTRO	20%
N1		10% ou menos

Descrição da Escala: % de funcionários que realizaram compras de produtos da empresa com valores subsidiados no último ano



Descritor: 60 - Outros Subsídios

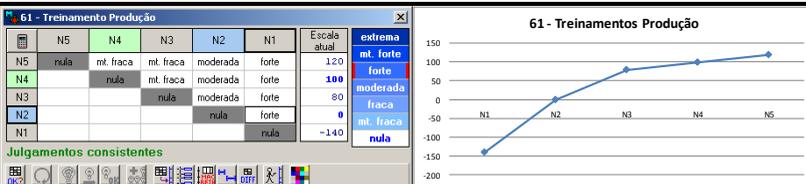
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % dos funcionários beneficiados por auxílio creche, auxílio educação e outros similares.

**Descritor: 61 - Treinamento Produção**

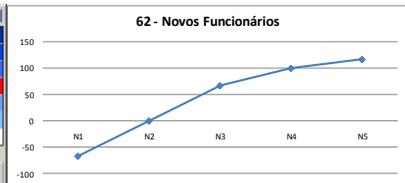
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % de funcionários da produção que no último ano a empresa patrocinou treinamento/ qualificação com duração igual ou superior a 16 horas

**Descritor: 62 - Novos Funcionários**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

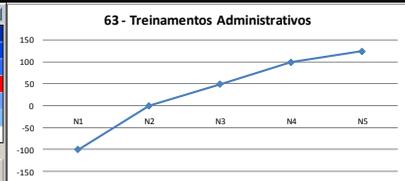
Descrição da Escala: % de empregados que ingressaram no último ano e que tiveram um processo de integração à empresa (apresentação formal de toda a empresa e seus respectivos líderes) Mínimo 4 horas.



Descritor: 63 - Treinamentos Administrativos

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

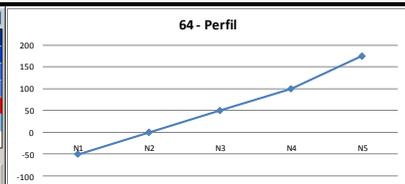
Descrição da Escala: % de funcionários da administração que no último ano a empresa patrocinou treinamento/ qualificação com duração igual ou superior a 20 horas



Descritor: 64 - Perfil

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % de funcionários contratados em que o perfil foi aprovado pelo superior imediato no último trimestre.



Descritor: 65 - Contratação

Nível de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % de funcionários contratados em que se utilizou um processo formal* de contratação no último ano. *Entende-se para a finalidade desse indicador que um processo formal é o uso de equipe profissional de RH que efetua a contratação por meio do perfil aprovado pelo superior imediato e não o aspecto legal da contratação.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	1,75	extrema
N4		nula	fraca	moderada	moderada	1,00	mt. forte
N3			nula	fraca	moderada	50	moderada
N2				nula	fraca	0	fraca
N1					nula	-50	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

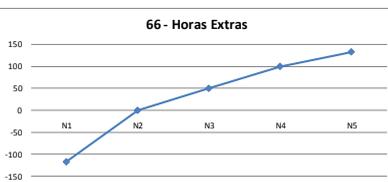
**Descritor: 66 - Horas Extras**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		2% ou menos
N4	BOM	4%
N3		6%
N2	NEUTRO	8%
N1		10% ou mais

Descrição da Escala: % do número de horas extras realizadas no mês em relação ao total de horas trabalhadas no trimestre

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	139,00	extrema
N4		nula	moderada	moderada	forte	100,00	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	50,00	moderada
N2				nula	forte	0,00	fraca
N1					nula	-117,00	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes



Descritor: 67 - Representantes		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	1
N3		2
N2	NEUTRO	3
N1		4 ou mais

Descrição da Escala: Número de vezes em que o pagamento foi questionado no último ano



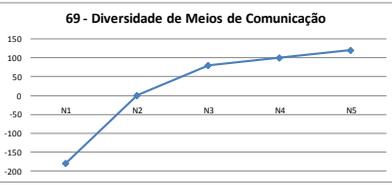
Descritor: 68 - Encargos Sociais		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhum
N4	BOM	1
N3		2
N2	NEUTRO	3
N1		4 ou mais

Descrição da Escala: Número de processos judiciais junto ao INSS no último ano.



Descritor: 69 - Diversidade de Meios de Comunicação		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		4 ou mais
N4	BOM	3
N3		2
N2	NEUTRO	1
N1		Nenhum

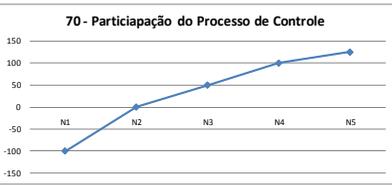
Descrição da Escala: Número de meios de comunicação interna (jornal, mural, intranet, e-mail, reuniões) utilizadas pela empresa



Descritor: 70 - Participação do Processo de Controle

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		5% ou menos
N4	BOM	10%
N3		15%
N2	NEUTRO	20%
N1		25% ou mais

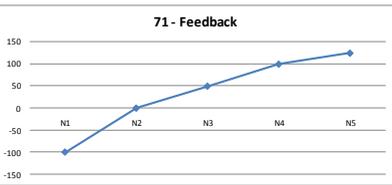
Descrição da Escala: % de funcionários que não receberam por escrito suas metas de desempenho no último ano



Descritor: 71 - Feedback

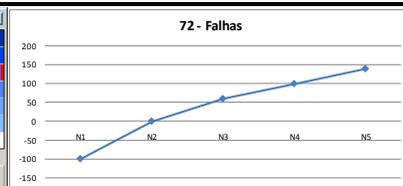
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % dos empregados que no último semestre receberam feedback de sua performance por escrito.



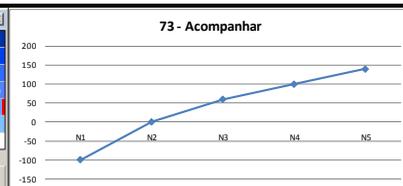
Descritor: 72 - Falhas		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	2
N3		4
N2	NEUTRO	6
N1		8 ou mais

Descrição da Escala: Número de falhas documentadas no último semestre



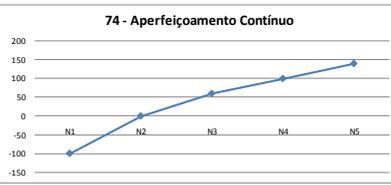
Descritor: 73 - Acompanhar		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % do sistema de informações que tem controle de desempenho.



Descritor: 74 - Aperfeiçoamento Contínuo		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

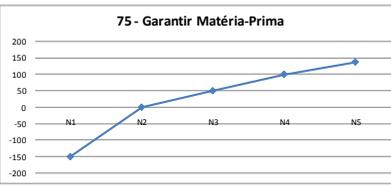
Descrição da Escala: % dos sistemas de informações que no último ano tiveram suas entradas, processos e saídas reavaliadas quanto a sua eficácia e eficiência.



Descritor: 75 - Garantir Matéria-Prima

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	2
N3		4
N2	NEUTRO	6
N1		8 ou mais

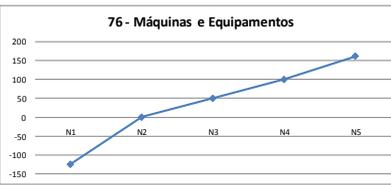
Descrição da Escala: Número de vezes que a produção foi interrompida por falta de matéria-prima no último trimestre



Descritor: 76 - Máquinas e Equipamentos

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	2
N3		4
N2	NEUTRO	6
N1		8 ou mais

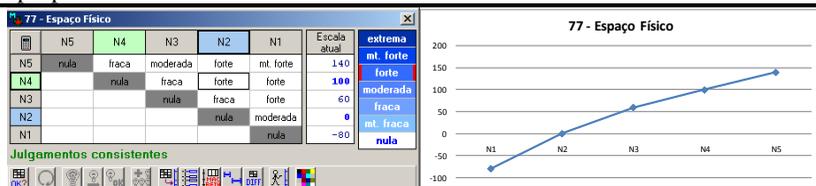
Descrição da Escala: Número de vezes que alguma máquina ou equipamento foi requerido e estava em manutenção emergencial no último trimestre.



Descritor: 77 - Espaço Físico

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		2 dias ou menos
N4	BOM	4 dias
N3		6 dias
N2	NEUTRO	8 dias
N1		10 dias ou mais

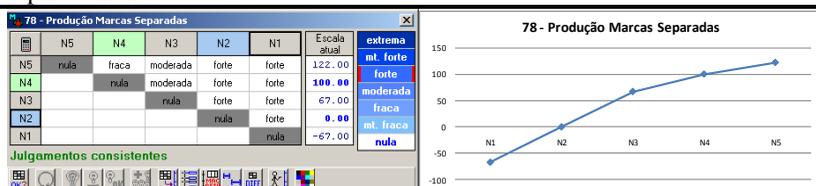
Descrição da Escala: Número de dias em que foi colocado materiais em processo e ou estoques em áreas de circulação por falta de espaço na área apropriada no último mês.



Descritor: 78 - Produção Marcas Separadas

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

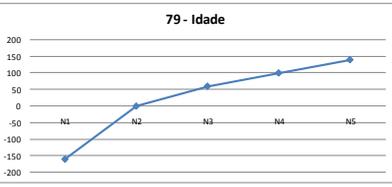
Descrição da Escala: % do processo produtivo em que se produz as marcas separadamente



Descritor: 79 - Idade

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	80%
N3		60%
N2	NEUTRO	40%
N1		20% ou menos

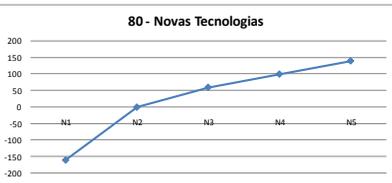
Descrição da Escala: % de máquinas e equipamentos com tempo de uso inferior ou igual a 10 anos.



Descritor: 80 - Novas Tecnologias

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		30% ou mais
N4	BOM	25%
N3		20%
N2	NEUTRO	15%
N1		10% ou menos

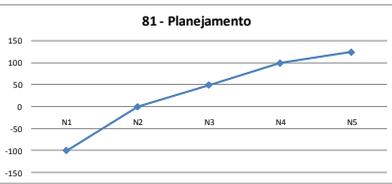
Descrição da Escala: % de investimentos em novas tecnologias em relação ao total do ativo imobilizado operacional no último ano



Descritor: 81 - Planejamento

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % de máquinas com plano de manutenção preventiva atualizado no último ano.



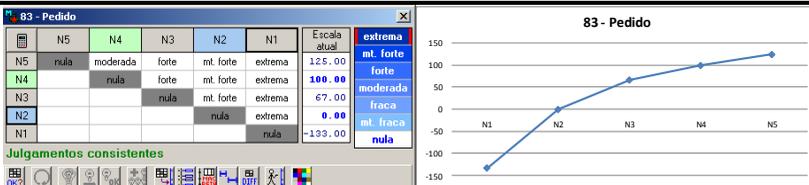
Descritor: 82 - Controle		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % das máquinas e equipamentos que no último semestre tiveram a manutenção segundo planejado (data e qualidade)



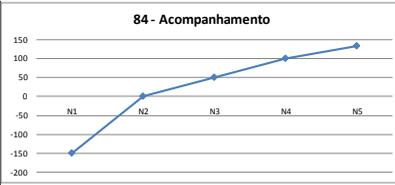
Descritor: 83 - Pedido		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	2
N3		4
N2	NEUTRO	6
N1		8 ou mais

Descrição da Escala: Número de vezes em que a produção parou suas atividades por falta de pedidos no último semestre



Descritor: 84 - Acompanhamento		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		90% ou mais
N4	BOM	80%
N3		70%
N2	NEUTRO	60%
N1		50% ou menos

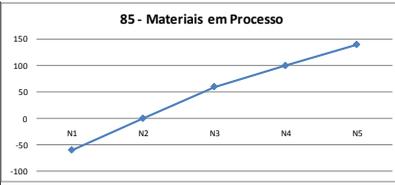
Descrição da Escala: % das UEP - Unidade de esforço de produção com capacidade produtiva conhecida e documentada.



Descritor: 85 - Materiais em Processo

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		R\$ 20.000,00 ou menos
N4	BOM	R\$ 40.000,00
N3		R\$ 60.000,00
N2	NEUTRO	R\$ 80.000,00
N1		R\$ 100.000,00 ou mais

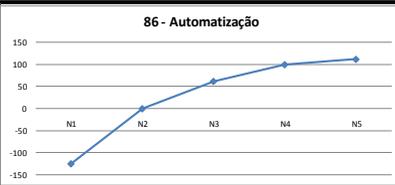
Descrição da Escala: Valor dos estoques de produtos acabados sem pedido na data da avaliação de desempenho



Descritor: 86 - Automação

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		90% ou mais
N4	BOM	80%
N3		70%
N2	NEUTRO	60%
N1		50% ou menos

Descrição da Escala: % dos pedidos em que o controle do processo de produção é realizado em forma simplificada (código de barras, etiquetas magnéticas, etc)



Descritor: 87 - Desperdícios

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	2
N3		4
N2	NEUTRO	6
N1		8 ou mais

Descrição da Escala: Número de vezes em que algum insumo foi utilizado sem a análise do software de otimização de matéria-prima no último trimestre



Descritor: 88 - Projeto

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		2 ou menos
N4	BOM	4
N3		6
N2	NEUTRO	8
N1		10 ou mais

Descrição da Escala: Número de pedidos no último mês, onde tiveram que ser realizadas modificações ou ajustes porque o cliente alega que não foi o que ele pediu



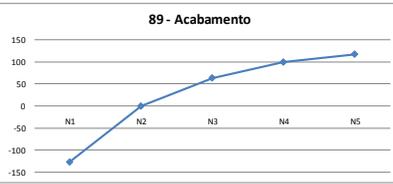
Descritor: 89 - Acabamento

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	99%
N3		98%
N2	NEUTRO	97%
N1		96% ou menos

Descrição da Escala: % de produtos produzidos sem defeito no acabamentos no último mês

89 - Acabamento						Escala atual	extrema
	N5	N4	N3	N2	N1		mt. forte
N5	nula	fraca	forte	mt. forte	extrema	118.00	forte
N4		nula	forte	mt. forte	extrema	100.00	moderada
N3			nula	mt. forte	extrema	64.00	fraca
N2				nula	extrema	0.00	mt. fraca
N1					nula	-127.00	nula

Julgamentos consistentes



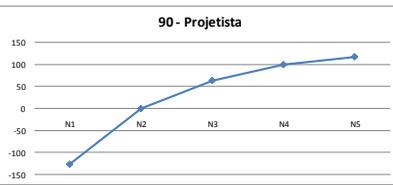
Descritor: 90 - Projetista

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhum
N4	BOM	1%
N3		2%
N2	NEUTRO	3%
N1		4% ou mais

Descrição da Escala: % dos pedidos em que foi necessário retornar ao cliente depois do produto entregue por problemas no projeto no último ano.

90 - Projetista						Escala atual	extrema
	N5	N4	N3	N2	N1		mt. forte
N5	nula	fraca	forte	mt. forte	extrema	118.00	forte
N4		nula	forte	mt. forte	extrema	100.00	moderada
N3			nula	mt. forte	extrema	64.00	fraca
N2				nula	extrema	0.00	mt. fraca
N1					nula	-127.00	nula

Julgamentos consistentes



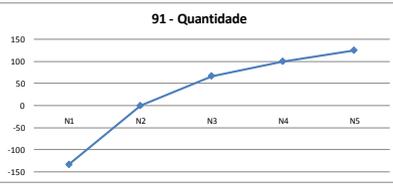
Descritor: 91 - Quantidade

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		1% ou menos
N4	BOM	2%
N3		3%
N2	NEUTRO	4%
N1		5% ou mais

Descrição da Escala: % do número de assistências técnicas corretivas em relação ao número de produtos vendidos último trimestre

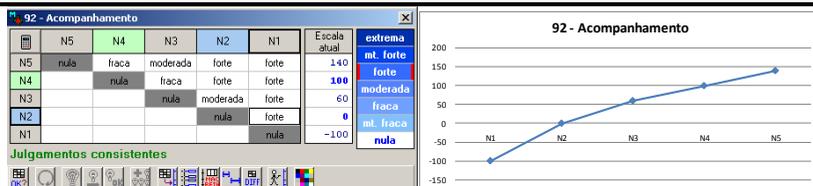
91 - Quantidade						Escala atual	extrema
	N5	N4	N3	N2	N1		mt. forte
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	125.00	forte
N4		nula	forte	mt. forte	extrema	100.00	moderada
N3			nula	mt. forte	extrema	67.00	fraca
N2				nula	extrema	0.00	mt. fraca
N1					nula	-133.00	nula

Julgamentos consistentes



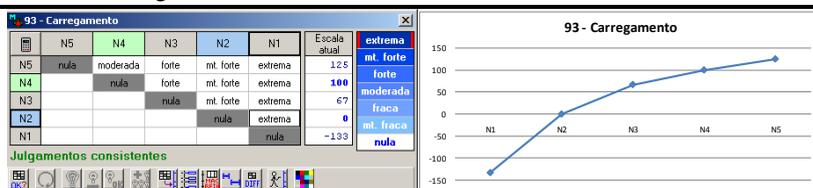
Descritor: 92 - Acompanhamento		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	95%
N3		90%
N2	NEUTRO	85%
N1		80% ou menos

Descrição da Escala: % das assistências técnicas corretivas com relatório evidenciando como a mesma poderia ter sido evitada no último trimestre.



Descritor: 93 - Carregamento		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		2 ou menos
N4	BOM	4
N3		6
N2	NEUTRO	8
N1		10 ou mais

Descrição da Escala: Número de problemas de assistências técnicas devido a falhas no carregamento no último trimestre

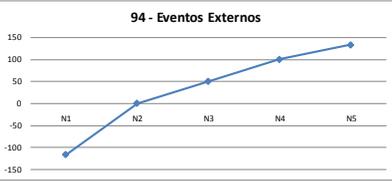


Descritor: 94 - Eventos Externos		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		15 ou mais
N4	BOM	12
N3		9
N2	NEUTRO	6
N1		3 ou menos

Descrição da Escala: Número de feiras que a empresa participou no último ano

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	133.00	extrema
N4		nula	moderada	moderada	forte	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	50.00	moderada
N2				nula	forte	0.00	fraca
N1					nula	-117.00	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

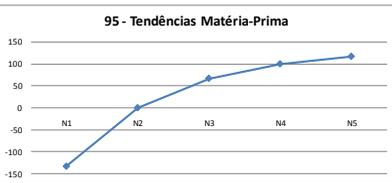


Descritor: 95 - Tendências Matéria-Prima		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		50% ou mais
N4	BOM	40%
N3		30%
N2	NEUTRO	20%
N1		10% ou menos

Descrição da Escala: % de produtos modificados quanto a matéria prima no último ano (a criação de um novo produto é uma modificação)

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	117.00	extrema
N4		nula	fraca	moderada	forte	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	67.00	moderada
N2				nula	forte	0.00	fraca
N1					nula	-133.00	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

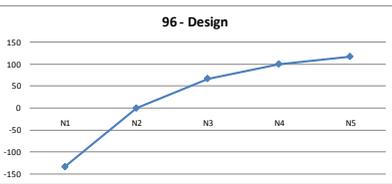


Descritor: 96 - Design		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		80% ou mais
N4	BOM	70%
N3		60%
N2	NEUTRO	50%
N1		40% ou menos

Descrição da Escala: % de produtos modificados quanto a design no último ano (a criação de um novo produto é uma modificação)

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	117.00	extrema
N4		nula	fraca	moderada	forte	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	67.00	moderada
N2				nula	forte	0.00	fraca
N1					nula	-133.00	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes



Descritor: 97 - Necessidades dos Clientes		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		5 ou menos
N4	BOM	10
N3		15
N2	NEUTRO	20
N1		25 ou mais

Descrição da Escala: Número de vendas canceladas no momento em que o projeto estava pronto no último trimestre.



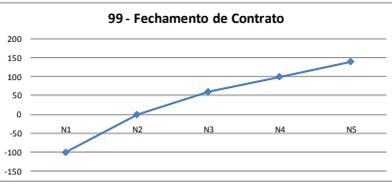
Descritor: 98 - Tempo de Resposta		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	2
N3		4
N2	NEUTRO	6
N1		8 ou mais

Descrição da Escala: Quantidade de vezes em que o tempo de resposta a uma chamada de cliente foi igual ou superior à 24 horas no último mês



Descritor: 99 - Fechamento de contrato		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	2
N3		4
N2	NEUTRO	6
N1		8 ou mais

Descrição da Escala: Quantidade de vezes em que o tempo de resposta para apresentar o projeto e detalhamento solicitado pelo cliente foi superior 48 horas.



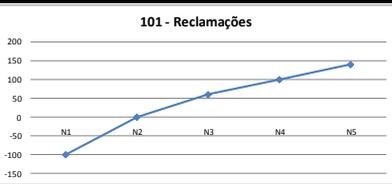
Descritor: 100 - Entrega do Produto		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	2
N3		4
N2	NEUTRO	6
N1		8 ou mais

Descrição da Escala: Quantidade de vezes em que o tempo de resposta para entregar o produto ao cliente foi superior ao acordado.



Descritor: 101 - Reclamações		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	2
N3		4
N2	NEUTRO	6
N1		8 ou mais

Descrição da Escala: Quantidade de vezes em que o tempo de resposta para atender a reclamação de clientes foi igual ou superior a 24 horas no último mês



Descritor: 102 - Capital de Giro

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % de lojistas selecionados em que o capital de giro do lojista em relação a média das vendas mensais no último ano foi igual ou inferior a 50% (25.000 investimento/12.500 venda no mês) 50%.

**Descritor: 103 - Qualidade**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % de lojas em que os gerentes de vendas realizaram avaliação em lócus com relatório escrito dos pontos de vendas no último ano.

**Descritor: 104 - Investimentos**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % dos pontos de venda com detalhamento do potencial de vendas e do potencial de investimentos do lojista.



Descritor: 105 - Evolução Vendas

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		80% ou mais
N4	BOM	70%
N3		60%
N2	NEUTRO	50%
N1		40% ou menos

Descrição da Escala: % de lojistas que obtiveram um crescimento igual ou superior a 10% no valor das vendas no último ano em relação ao ano anterior



Descritor: 106 - Satisfação do Cliente

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		10 ou menos
N4	BOM	15
N3		20
N2	NEUTRO	25
N1		30 ou mais

Descrição da Escala: Número de reclamações de clientes finais em relação a loja que representa a Marel no último ano



Descritor: 107 - Lojas Exclusivas		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		30% ou mais
N4	BOM	25%
N3		20%
N2	NEUTRO	15%
N1		10% ou menos

Descrição da Escala: % de aumento do número de lojas exclusivas do último ano em relação ao ano anterior



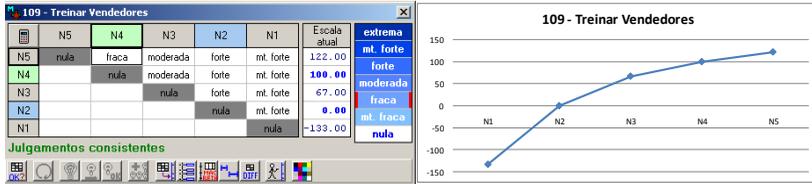
Descritor: 108 - Motivação		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Significativamente maior
N4	BOM	Maior
N3		Igual
N2	NEUTRO	Menor
N1		Significativamente menor

Descrição da Escala: Benefícios oferecidos pela empresa em relação a outras opções de produtos que o lojista possa desfrutar. * significativamente = 20%



Descritor: 109 - Treinar Vendedores		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		60% ou mais
N4	BOM	50%
N3		40%
N2	NEUTRO	30%
N1		20% ou menos

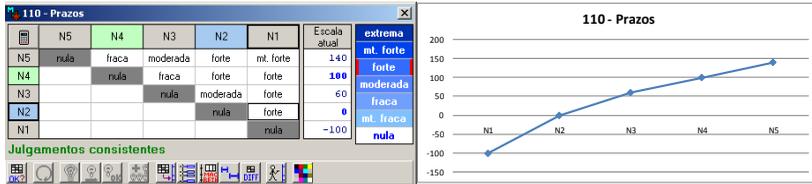
Descrição da Escala: % de vendedores com 40 ou mais horas de treinamentos em vendas do produto (arte da venda) no último ano



Descritor: 110 - Prazos

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	95%
N3		90%
N2	NEUTRO	85%
N1		80% ou menos

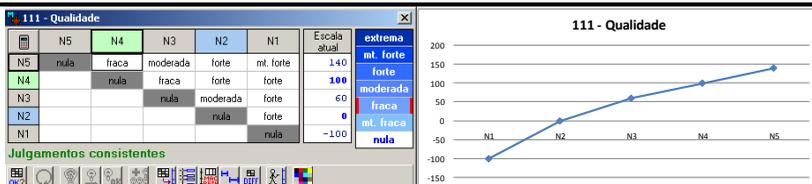
Descrição da Escala: % de fornecedores com todas as entregas nos prazos estabelecidos no último trimestre



Descritor: 111 - Qualidade

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhum
N4	BOM	5
N3		10
N2	NEUTRO	15
N1		20 ou mais

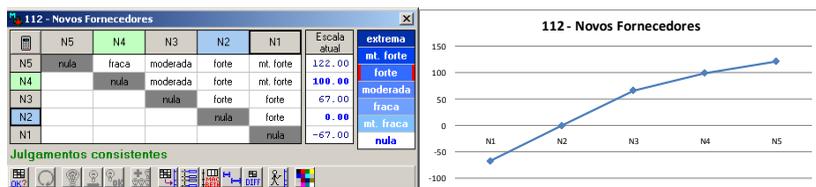
Descrição da Escala: Quantidade de produtos (matérias-primas) recebidas de fornecedores com defeito, em que foi necessário a devolução no último trimestre



Descritor: 112 - Novos Fornecedores

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhum
N4	BOM	5
N3		10
N2	NEUTRO	15
N1		20 ou mais

Descrição da Escala: Quantidade de produtos (matérias-primas) em que a empresa depende exclusivamente de apenas 1 ou 2 fornecedores

**Descritor: 113 - Relacionamento**

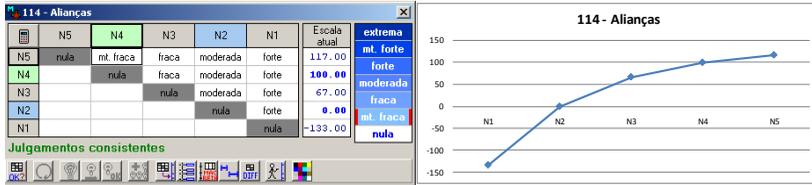
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		50% ou mais
N4	BOM	40%
N3		30%
N2	NEUTRO	20%
N1		10% ou menos

Descrição da Escala: % de fornecedores em que a empresa tem um relacionamento ativo (compras regulares) com tempo igual ou superior a 5 anos.

**Descritor: 114 - Alianças**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		10 ou mais
N4	BOM	8
N3		6
N2	NEUTRO	4
N1		2 ou menos

Descrição da Escala: Quantidade de alianças estratégicas estabelecidas com fornecedores no último ano



Descritor: 115 - Regiões

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		5 ou menos
N4	BOM	10
N3		15
N2	NEUTRO	20
N1		25 ou mais

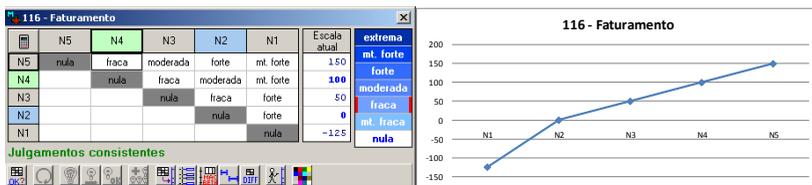
Descrição da Escala: Número de regiões* não atendidas pela Marel em que os principais concorrentes** já atuam. (* Cada estado dividido em 6 regiões). (** Dellano, Todeschini, Florense, Rudnik, Carraro)



Descritor: 116 - Faturamento

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		15 ou mais
N4	BOM	12
N3		9
N2	NEUTRO	6
N1		3 ou menos

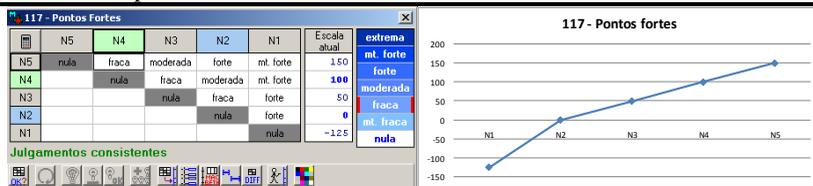
Descrição da Escala: Quantidade de concorrentes em que se conseguiu saber o valor de seu faturamento no último ano



Descritor: 117 - Pontos Fortes

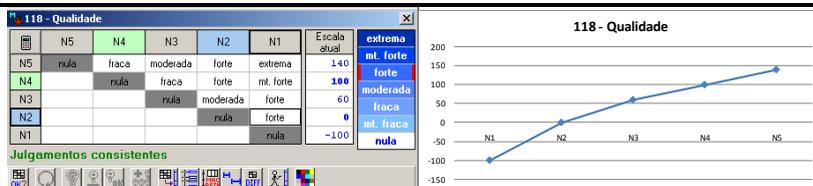
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		15 ou mais
N4	BOM	12
N3		9
N2	NEUTRO	6
N1		3 ou menos

Descrição da Escala: Quantidade de concorrentes em que se levantou e/ou se atualizou os pontos fortes no último ano

**Descritor: 118 - Qualidade**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		80% ou mais
N4	BOM	70%
N3		60%
N2	NEUTRO	50%
N1		40% ou menos

Descrição da Escala: % de regiões em que a empresa foi citada pelos clientes como uma entre as 5 mais lembradas pela qualidade dos produtos no último ano (pesquisas realizadas por organizações externas)

**Descritor: 119 - Preço de Venda**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		90% ou mais
N4	BOM	80%
N3		70%
N2	NEUTRO	60%
N1		50% ou menos

Descrição da Escala: % de produtos que a empresa tem o valor de venda dos principais concorrentes no último ano



Descritor: 120 - Desempenho

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		80% ou mais
N4	BOM	70%
N3		60%
N2	NEUTRO	50%
N1		40% ou menos

Descrição da Escala: % de representantes que obtiveram um crescimento igual ou superior a 10% no valor das vendas no último ano em relação ao ano anterior



Descritor: 121 - Indenizações

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	1
N3		2
N2	NEUTRO	3
N1		4 ou mais

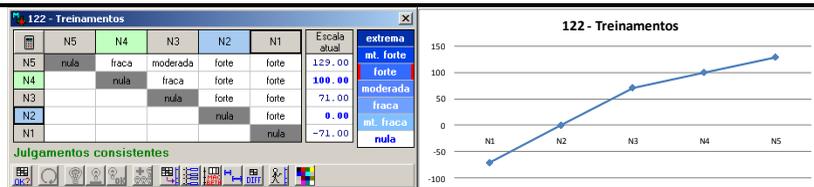
Descrição da Escala: Quantidade de indenizações pagas a representantes no último ano



Descritor: 122 - Treinamentos

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % de representantes com treinamento igual ou superior a 40 horas no último ano.

**Descritor: 123 - Produto por Classe**

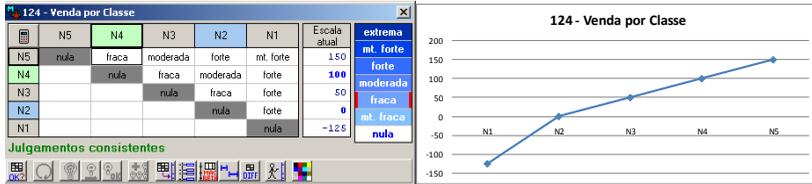
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	1
N3		2
N2	NEUTRO	3
N1		4

Descrição da Escala: Número de classes em que o número de novos produtos no último ano foi igual ou inferior a meta estabelecida.

**Descritor: 124 - Venda por Classe**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	1
N3		2
N2	NEUTRO	3
N1		4

Descrição da Escala: Número de classes em que o crescimento das vendas foi igual ou inferior a 10% no último ano



Descritor: 125 - Crédito

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		10 ou menos
N4	BOM	20
N3		30
N2	NEUTRO	40
N1		50 ou mais

Descrição da Escala: Número de vendas perdidas para concorrência no último ano por falta de linhas de créditos



Descritor: 126 - Mercado Externo

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		25% ou mais
N4	BOM	20%
N3		15%
N2	NEUTRO	10%
N1		5% ou menos

Descrição da Escala: % de aumento na carteira de clientes do mercado externo no último ano em relação ao ano anterior



Descritor: 127 - Novas Regiões

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		4 ou mais
N4	BOM	3
N3		2
N2	NEUTRO	1
N1		Nenhuma

Descrição da Escala: Número de novas regiões * abertas no país no último semestre. (cada estado dividido em seis regiões)

**Descritor: 128 - Participação no Mercado**

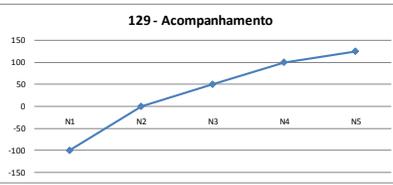
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		80% ou mais
N4	BOM	70%
N3		60%
N2	NEUTRO	50%
N1		40% ou menos

Descrição da Escala: % das regiões em que a empresa está entre as 5 do ramo que mais vendem

**Descritor: 129 - Acompanhamento**

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		80% ou mais
N4	BOM	70%
N3		60%
N2	NEUTRO	50%
N1		40% ou menos

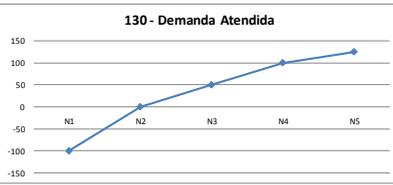
Descrição da Escala: % de clientes que realizaram compras e a empresa fez contato pós-venda (com prazo igual ou inferior a 3 dias após o cliente ter recebido a mercadoria) no último trimestre



Descritor: 130 - Demanda Atendida

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Todas
N4	BOM	40
N3		30
N2	NEUTRO	20
N1		10 ou menos

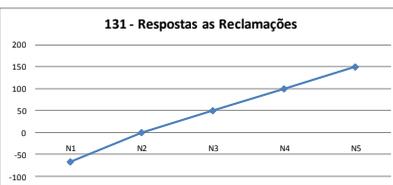
Descrição da Escala: Quantidade de vezes que o cliente tentou devolver o produto e a empresa aceitou sem restrições no último ano



Descritor: 131 - Respostas as reclamações

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % de reclamações realizadas pelos clientes no último trimestre em relação ao número de reclamações atendidas



Descritor: 132 - Rapidez Assistência Técnica		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		80% ou mais
N4	BOM	70%
N3		60%
N2	NEUTRO	50%
N1		40% ou menos

Descrição da Escala: % de solicitação de assistências técnicas atendidos em prazo igual ou inferior a 48 horas



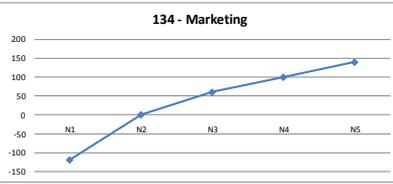
Descritor: 133 - Qualidade da Assistência Técnica		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	2
N3		4
N2	NEUTRO	6
N1		8 ou mais

Descrição da Escala: Número de vezes em que a assistência técnica foi chamada novamente pelo cliente tendo em vista que a primeira não atendeu. No último trimestre.



Descritor: 134 - Marketing		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		1,2% ou mais
N4	BOM	1,0%
N3		0,8%
N2	NEUTRO	0,6%
N1		0,4 ou menos

Descrição da Escala: % do faturamento investido em marketing e propaganda no último ano



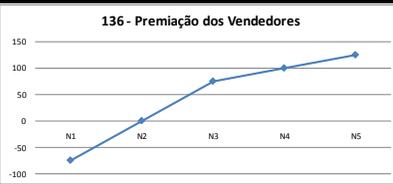
Descritor: 135 - Qualidade Treinamentos		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % dos treinamentos aos vendedores em que foi devotada uma carga horária igual ou superior a 10% do treinamento para formas de valorizar a marca.



Descritor: 136 - Premiação dos Vendedores		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		90% ou mais
N4	BOM	80%
N3		70%
N2	NEUTRO	60%
N1		50% ou menos

Descrição da Escala: % de vendedores que participaram do programa de premiação oferecido pela empresa no último ano



Descritor: 137 - Resultado Investimentos

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		5 ou mais
N4	BOM	4
N3		3
N2	NEUTRO	2
N1		1 ou nenhuma

Descrição da Escala: Número de reportagens positivas espontâneas realizadas por jornais e revistas de cobertura nacional sobre a empresa no último ano.



Descritor: 138 - Veículos

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % de veículos (caminhões, carros, furgões) que estão personalizados com a atual logo da empresa (padronização), e seus condutores com uniformes da empresa.



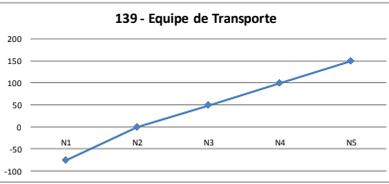
Descritor: 139 - Equipe de Transporte

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	90%
N3		80%
N2	NEUTRO	70%
N1		60% ou menos

Descrição da Escala: % dos colaboradores (equipe de transporte) com 8 ou mais horas de treinamentos por semestre em cortesia, empatia, esclarecimentos sobre empresa e produtos.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	extrema
N5	nula	fraca	moderada	moderada	forte	150	mt. forte
N4		nula	fraca	moderada	forte	100	forte
N3			nula	fraca	moderada	50	moderada
N2				nula	moderada	0	fraca
N1					nula	-75	mt. fraca
							nula

139 - Equipe de Transporte



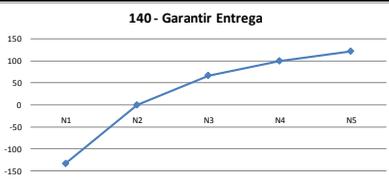
Descritor: 140 - Garantir Entrega

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhum
N4	BOM	2
N3		4
N2	NEUTRO	6
N1		8 ou mais

Descrição da Escala: Número de clientes em que as mercadorias foram entregues fora do prazo estabelecidos no último trimestre.

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	extrema
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	122.00	mt. forte
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100.00	forte
N3			nula	forte	mt. forte	67.00	moderada
N2				nula	mt. forte	0.00	fraca
N1					nula	-133.00	mt. fraca
							nula

140 - Garantir Entrega



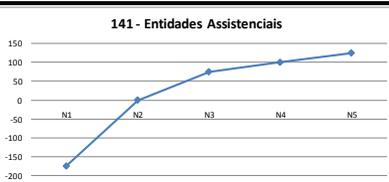
Descritor: 141 - Entidades Assistenciais

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		10 ou mais
N4	BOM	8
N3		6
N2	NEUTRO	4
N1		2 ou menos

Descrição da Escala: Quantidade de entidades assistências em que a empresa contribuiu com recursos financeiros no último ano

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	extrema
N5	nula	mt. fraca	mt. fraca	fraca	forte	125	mt. forte
N4		nula	mt. fraca	fraca	forte	100	forte
N3			nula	fraca	forte	75	moderada
N2				nula	forte	0	fraca
N1					nula	-175	mt. fraca
							nula

141 - Entidades Assistenciais



Descritor: 142 - Impactos Ambientais		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		10 ou mais
N4	BOM	8
N3		6
N2	NEUTRO	4
N1		2 ou menos

Descrição da Escala: Número de ações proativas realizadas pela empresa para relatar as consequências ambientais de suas operações (número de publicações, número de palestras, conversas com fornecedores sobre origem das matérias-primas, etc.) no último ano



Descritor: 143 - Resíduos Industriais		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		100%
N4	BOM	95%
N3		90%
N2	NEUTRO	85%
N1		80% ou menos

Descrição da Escala: % dos resíduos industriais gerados que foram destinados a locais regulamentados pelo Instituto Ambiental do Paraná - IAP no último ano



Descritor: 144 - Certificação Ambiental		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		5 ou mais
N4	BOM	4
N3		3
N2	NEUTRO	2
N1		1 ou nenhum

Descrição da Escala: Quantidade de certificações ambientais e/ou atualizações no último ano

	N5	N4	N3	N2	N1	Escola atual	
N5	nula	mt. fraca	fraca	fraca	moderada	125	extrema
N4		nula	fraca	fraca	moderada	100	mt. forte
N3			nula	fraca	moderada	50	forte
N2				nula	moderada	0	moderada
N1					nula	-150	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes



Descritor: 145 - Amortização das Dívidas

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	1
N3		2
N2	NEUTRO	3
N1		4 ou mais

Descrição da Escala: Número de vezes que a Marel deixou de amortizar as dívidas de empréstimos e financiamentos nos prazos estabelecidos no último ano

	N5	N4	N3	N2	N1	Escola atual	
N5	nula	forte	mt. forte	extrema	extrema	127,00	extrema
N4		nula	mt. forte	extrema	extrema	100,00	mt. forte
N3			nula	extrema	extrema	67,00	moderada
N2				nula	extrema	0,00	fraca
N1					extrema	-67,00	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes



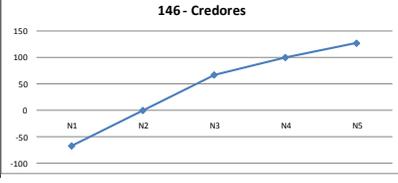
Descritor: 146 - Credores

Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Nenhuma
N4	BOM	2
N3		4
N2	NEUTRO	6
N1		8 ou mais

Descrição da Escala: Número de vezes que a Marel deixou de honrar seus compromissos de pagamentos com credores (fornecedores de matéria-prima e de serviços) nos prazos estabelecidos no último ano

	N5	N4	N3	N2	N1	Escola atual	
N5	nula	forte	mt. forte	extrema	extrema	127,00	extrema
N4		nula	mt. forte	extrema	extrema	100,00	forte
N3			nula	extrema	extrema	67,00	moderada
N2				nula	extrema	0,00	fraca
N1					extrema	-67,00	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes



APÊNDICE E – Taxas de Substituição

Taxas de Substituição para o primeiro nível da estrutura hierárquica de valor

	[Mercado]	[Produtos]	[Gestão]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Mercado]	nula	nula	mt. fraca	positiva	40	extrema
[Produtos]	nula	nula	mt. fraca	positiva	40	mt. forte
[Gestão]			nula	positiva	20	forte
[tudo inf.]				nula	0	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Taxas de Substituição para o segundo nível (PVFs) da estrutura hierárquica de valor

	[Resultado]	[Cap.Giro]	[Estrut.Capital]	[Rec.Humanos]	[Proc.interno]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Resultado]	nula	nula	nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	25	extrema
[Cap.Giro]	nula	nula	nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	25	mt. forte
[Estrut.Capital]	nula	nula	nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	25	forte
[Rec.Humanos]				nula	mt. fraca	positiva	17	moderada
[Proc.interno]					nula	positiva	8	fraca
[tudo inf.]						nula	0	mt. fraca
								nula

Julgamentos consistentes

	[Qualidade]	[Produtividade]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Qualidade]	nula	nula	positiva	50.00	extrema
[Produtividade]	nula	nula	positiva	50.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

	[Stakeholders]	[Vendas]	[Imagem]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Stakeholders]	nula	nula	mt. fraca	positiva	40.00	extrema
[Vendas]	nula	nula	mt. fraca	positiva	40.00	mt. forte
[Imagem]			nula	positiva	20.00	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Taxas de Substituição para o terceiro nível da estrutura hierárquica de valor

Ponderação (Estrutura de Capital)

	[Capitalização]	[Aplic.Recursos]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Capitalização]	nula	mt. fraca	positiva	66.00	extrema
[Aplic.Recursos]		nula	positiva	34.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Capital de Giro)

	[Inadimplência]	[Liquidez]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Inadimplência]	nula	nula	positiva	50.00	extrema
[Liquidez]	nula	nula	positiva	50.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Resultado)

	[Faturamento]	[Margem contrib]	[D.C. Fixos]	[D.C.Variáveis]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Faturamento]	nula	mt. fraca	mt. fraca	mt. fraca	positiva	40	extrema
[Margem contrib]		nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	30	mt. forte
[D.C. Fixos]			nula	mt. fraca	positiva	20	forte
[D.C.Variáveis]				nula	positiva	10	moderada
[tudo inf.]					nula	0	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Recursos Humanos)

	[Produtividade]	[Motivação]	[Meios disponib]	[Qualificação]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Produtividade]	nula	mt. fraca	mt. fraca	mt. fraca	positiva	40	extrema
[Motivação]		nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	30	mt. forte
[Meios disponib]			nula	mt. fraca	positiva	20	forte
[Qualificação]				nula	positiva	10	moderada
[tudo inf.]					nula	0	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Processos Internos)

	[Comunic.intern]	[Sistema inform]	[Passivos judic]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Comunic.intern]	nula	fraca	fraca	positiva	57.14	extrema
[Sistema inform]		nula	mt. fraca	positiva	28.57	mt. forte
[Passivos judic]			nula	positiva	14.29	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Produtividade)

	[Aperf.uso ativ]	[Adm.Produção]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Aperf.uso ativ]	nula	mt. fraca	positiva	66.67	extrema
[Adm.Produção]		nula	positiva	33.33	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Qualidade)

	[Qualidade]	[Inovação]	[Agilidade]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Qualidade]	nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	50.00	extrema
[Inovação]		nula	mt. fraca	positiva	33.33	mt. forte
[Agilidade]			nula	positiva	16.67	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Stakeholders)

	[Lojistas]	[Representantes]	[Concorrentes]	[Fornecedores]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Lojistas]	nula	mt. fraca	mt. fraca	forte	positiva	44.44	extrema
[Representantes]		nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	27.78	mt. forte
[Concorrentes]			nula	mt. fraca	positiva	22.22	forte
[Fornecedores]				nula	positiva	5.56	moderada
[tudo inf.]					nula	0.00	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Vendas)

	[Fidelização]	[Crescimento]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Fidelização]	nula	nula	positiva	50.00	extrema
[Crescimento]		nula	positiva	50.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Imagem)

	[Credibilidade]	[Marca]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Credibilidade]	nula	nula	positiva	50	extrema
[Marca]		nula	positiva	50	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Taxas de Substituição para o quarto nível da estrutura hierárquica de valor

Ponderação (Capitalização)

	[Cap.Recursos]	[Endividamento]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Cap.Recursos]	nula	mt. fraca	positiva	66.00	extrema
[Endividamento]		nula	positiva	34.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte

Julgamentos consistentes

fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Aplicação de Recursos)

	[Rentabilidade]	[Ativos Operac]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Rentabilidade]	nula	mt. forte	positiva	86.00	extrema
[Ativos Operac]		nula	positiva	14.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte

Julgamentos consistentes

moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Inadimplência)

	[Pontos Vendas]	[Cobrança]	[Crédito]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Pontos Vendas]	nula	moderada	moderada	positiva	58.33	extrema
[Cobrança]		nula	moderada	positiva	33.33	mt. forte
[Crédito]			nula	positiva	8.34	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada

Julgamentos consistentes

fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Liquidez)

	[Fluxo Caixa]	[Ciclo Financei]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Fluxo Caixa]	nula	mt. fraca	positiva	66.00	extrema
[Ciclo Financei]		nula	positiva	34.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte

Julgamentos consistentes

moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Margem de Contribuição)						
	[MC Marca]	[MC ponto venda]	[MC Exportação]	[tudo inf.]	Escala atual	
[MC Marca]	nula	mt. fraca	extrema	positiva	50.00	extrema
[MC ponto venda]		nula	mt. forte	positiva	42.85	mt. forte
[MC Exportação]			nula	positiva	7.15	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Faturamento)							
	[Ponto equilbr]	[Metas vendas]	[Preço venda]	[Mercado extern]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Ponto equilbr]	nula	nula	mt. fraca	extrema	positiva	33.33	extrema
[Metas vendas]	nula	nula	mt. fraca	extrema	positiva	33.33	mt. forte
[Preço venda]			nula	mt. forte	positiva	28.57	forte
[Mercado extern]				nula	positiva	4.77	moderada
[tudo inf.]					nula	0.00	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Despesas e Custos Fixos)					
	[Orçamento]	[Desp.Financeir]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Orçamento]	nula	mt. fraca	positiva	66.00	extrema
[Desp.Financeir]		nula	positiva	34.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Desp.Custos Variáveis)					
	[Desp.variáveis]	[Custos variáve]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Desp.variáveis]	nula	nula	positiva	50.00	extrema
[Custos variáve]	nula	nula	positiva	50.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Meios Disponibilizados)

	[Ambiente Trab]	[Remuneração]	[Ferram.equipam]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Ambiente Trab]	nula	fraca	fraca	positiva	55.56	extrema
[Remuneração]		nula	fraca	positiva	33.33	mt. forte
[Ferram.equipam]			nula	positiva	11.11	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

OK ?

Ponderação (Produtividade (Resultados))

	[Fat.funcionári]	[Prod.área]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Fat.funcionári]	nula	mt. fraca	positiva	66.00	extrema
[Prod.área]		nula	positiva	34.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

OK ?

Ponderação (Motivação)

	[Benefícios]	[Satisf.emplo]	[Subsídios]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Benefícios]	nula	forte	forte	positiva	66.66	extrema
[Satisf.emplo]		nula	mt. fraca	positiva	22.23	mt. forte
[Subsídios]			nula	positiva	11.11	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

OK ?

Ponderação (Qualificação)

	[Treinamentos]	[Recrutamento]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Treinamentos]	nula	nula	positiva	50.00	extrema
[Recrutamento]	nula	nula	positiva	50.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

OK ?

Ponderação (Passivos Judiciais)

	[Horas extras]	[Representant]	[Encargos Socia]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Horas extras]	nula	fraca	fraca	positiva	56	extrema
[Representant]		nula	fraca	positiva	33	mt. forte
[Encargos Socia]			nula	positiva	11	forte
[tudo inf.]				nula	0	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Comunicação Interna)

	[Feedback]	[Desenvoliment]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Feedback]	nula	nula	positiva	50	extrema
[Desenvoliment]	nula	nula	positiva	50	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Sistema de informação)

	[Funcionament]	[Aperf.contínuo]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Funcionament]	nula	nula	positiva	50.00	extrema
[Aperf.contínuo]	nula	nula	positiva	50.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Aperfeiçoamento uso ativos)

	[Renovação]	[Garantir MP]	[Maq.equip]	[Espaço Físico]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Renovação]	nula	mt. fraca	fraca	forte	positiva	36.84	extrema
[Garantir MP]		nula	mt. fraca	forte	positiva	31.58	mt. forte
[Maq.equip]			nula	forte	positiva	26.31	forte
[Espaço Físico]				nula	positiva	5.27	moderada
[tudo inf.]					nula	0.00	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Administração Produção)

	[Cont.Cap.Produç]	[Proc.internos]	[Manut.preventi]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Cont.Cap.Produç]	nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	50.00	extrema
[Proc.internos]		nula	mt. fraca	positiva	33.33	mt. forte
[Manut.preventi]			nula	positiva	16.67	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Qualidade)

	[Acabamento]	[Projeto]	[Assist.técnica]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Acabamento]	nula	nula	nula	positiva	33.33	extrema
[Projeto]	nula	nula	nula	positiva	33.33	mt. forte
[Assist.técnica]	nula	nula	nula	positiva	33.33	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Fidelização)

	[Tendências]	[Neces.client]	[Design]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Tendências]	nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	50.00	extrema
[Neces.client]		nula	mt. fraca	positiva	33.33	mt. forte
[Design]			nula	positiva	16.67	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Agilidade)

	[Entrega produt]	[Fecham contrat]	[Reclamações]	[Tempo Resposta]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Entrega produt]	nula	mt. fraca	mt. fraca	mt. fraca	positiva	40.00	extrema
[Fecham contrat]		nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	30.00	mt. forte
[Reclamações]			nula	mt. fraca	positiva	20.00	forte
[Tempo Resposta]				nula	positiva	10.00	moderada
[tudo inf.]					nula	0.00	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Lojistas)

	[Vendas]	[Seleção Lojist]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Vendas]	nula	fraca	positiva	75.00	extrema
[Seleção Lojist]		nula	positiva	25.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte

Julgamentos consistentes

Ponderação (Fornecedores)

	[Matéria Prima]	[Alianças]	[Novos Forneced]	[Relacionamento]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Matéria Prima]	nula	fraca	moderada	moderada	positiva	44	extrema
[Alianças]		nula	moderada	moderada	positiva	33	mt. forte
[Novos Forneced]			nula	fraca	positiva	17	forte
[Relacionamento]				nula	positiva	6	moderada
[tudo inf.]					nula	0	fraca

Julgamentos consistentes

Ponderação (Concorrentes)

	[Crescimento]	[Poder Econômic]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Crescimento]	nula	fraca	positiva	75	extrema
[Poder Econômic]		nula	positiva	25	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte

Julgamentos consistentes

Ponderação (Representantes)

	[Desempenho]	[Treinamentos]	[Indenizações]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Desempenho]	nula	fraca	moderada	positiva	57.14	extrema
[Treinamentos]		nula	mt. fraca	positiva	28.57	mt. forte
[Indenizações]			nula	positiva	14.29	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada

Julgamentos consistentes

Ponderação (Fidelização)

	[Atendimento]	[Pós-venda]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Atendimento]	nula	mt. fraca	positiva	67.00	extrema
[Pós-venda]		nula	positiva	33.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Taxas de Substituição para o quinto nível da estrutura hierárquica de valor

Ponderação (Captação de Recursos)

	[Cap.Próprio]	[Fundo Perdido]	[Diversificação]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Cap.Próprio]	nula	forte	forte	positiva	67.00	extrema
[Fundo Perdido]		nula	mt. fraca	positiva	22.00	mt. forte
[Diversificação]			nula	positiva	11.00	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Endividamento)

	[Amortizações]	[Alongar CT]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Amortizações]	nula	mt. fraca	positiva	66,00	extrema
[Alongar CT]		nula	positiva	34,00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0,00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Cobrança)

	[Cob.Interna]	[Cob.Juridica]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Cob.Interna]	nula	extrema	positiva	88.0	extrema
[Cob.Juridica]		nula	positiva	12.0	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.0	forte

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Crédito)

	[Anal.Crédito]	[Pedido]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Anal.Crédito]	nula	mt. fraca	positiva	66.00	extrema
[Pedido]		nula	positiva	34.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Fluxo de Caixa)

	[Entrada Caixa]	[Saída Caixa]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Entrada Caixa]	nula	mt. fraca	positiva	66.00	extrema
[Saída Caixa]		nula	positiva	34.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Ciclo Financeiro)

	[Estoque MP]	[Prazo pagto]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Estoque MP]	nula	nula	positiva	50.00	extrema
[Prazo pagto]	nula	nula	positiva	50.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (MC Marca)

	[MC Dimare]	[MC Marel]	[tudo inf.]	Escala atual	
[MC Dimare]	nula	mt. fraca	positiva	66.00	extrema
[MC Marel]		nula	positiva	34.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Metas de Vendas)

	[Representantes]	[Lojistas]	[Gerentes]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Representantes]	nula	fraca	fraca	positiva	55.56	extrema
[Lojistas]		nula	fraca	positiva	33.33	mt. forte
[Gerentes]			nula	positiva	11.11	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Preço de Venda)

	[Compatib.Custo]	[Fator escala]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Compatib.Custo]	nula	mt. fraca	positiva	66.00	extrema
[Fator escala]		nula	positiva	34.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Despesa Financeira)

	[Redução]	[Acompanhamento]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Redução]	nula	mt. fraca	positiva	66.00	extrema
[Acompanhamento]		nula	positiva	34.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Desp.Variáveis)

	[Tributos]	[Frete]	[Devoluções]	[Desconto]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Tributos]	nula	moderada	mt. forte	mt. forte	positiva	52.63	extrema
[Frete]		nula	fraca	fraca	positiva	26.31	mt. forte
[Devoluções]			nula	fraca	positiva	15.79	forte
[Desconto]				nula	positiva	5.27	moderada
[tudo inf.]					nula	0.00	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Custos Variáveis)

	[Indicad.gerais]	[Matéria-Prima]	[Processos Prod]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Indicad.gerais]	nula	fraca	fraca	positiva	57.14	extrema
[Matéria-Prima]		nula	mt. fraca	positiva	28.57	mt. forte
[Processos Prod]			nula	positiva	14.29	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Ambiente de Trabalho)

	[Insalubridade]	[Ergonomia]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Insalubridade]	nula	fraca	positiva	75	extrema
[Ergonomia]		nula	positiva	25	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Benefícios)

	[Particip.Resul]	[Ativ.reposou]	[Espaço lazer]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Particip.Resul]	nula	forte	forte	positiva	66.66	extrema
[Ativ.reposou]		nula	mt. fraca	positiva	22.23	mt. forte
[Espaço lazer]			nula	positiva	11.11	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Subsídios)						
	[Venda Produtos]	[Mat.Escolar]	[Outros Subsidi]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Venda Produtos]	nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	50.00	extrema
[Mat.Escolar]		nula	mt. fraca	positiva	33.33	mt. forte
[Outros Subsidi]			nula	positiva	16.67	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Treinamentos)						
	[Treinam.adm]	[Treinam.produç]	[Novos Funcioná]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Treinam.adm]	nula	nula	mt. fraca	positiva	40.00	extrema
[Treinam.produç]		nula	mt. fraca	positiva	40.00	mt. forte
[Novos Funcioná]			nula	positiva	20.00	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Recrutamento)					
	[Perfil]	[Contratação]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Perfil]	nula	mt. fraca	positiva	66.00	extrema
[Contratação]		nula	positiva	34.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Desenvolvimento)					
	[Part.proc.cont]	[Diversificação]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Part.proc.cont]	nula	moderada	positiva	80.00	extrema
[Diversificação]		nula	positiva	20.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Funcionamento)					
	[Falhas]	[Acompanhar]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Falhas]	nula	mt. fraca	positiva	67	extrema
[Acompanhar]		nula	positiva	33	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Renovação)

	[Novas tecnolog]	[Idade]	[P.marcas separ]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Novas tecnolog]	nula	mt. fraca	moderada	positiva	55.56	extrema
[Idade]		nula	mt. fraca	positiva	33.33	mt. forte
[P.marcas separ]			nula	positiva	11.11	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Manut.Preventiva)

	[Controle]	[Planejamento]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Controle]	nula	fraca	positiva	7.5	extrema
[Planejamento]		nula	positiva	2.5	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Contemplar Cap.produtiva)

	[Pedido]	[Acompanhamento]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Pedido]	nula	moderada	positiva	80	extrema
[Acompanhamento]		nula	positiva	20	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Processos Internos)

	[Automatização]	[Desperdícios]	[Mat em process]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Automatização]	nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	50.00	extrema
[Desperdícios]		nula	mt. fraca	positiva	33.33	mt. forte
[Mat em process]			nula	positiva	16.67	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Assistência Técnica)

	[Assist.correti]	[Projetista]	[Carregamento]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Assist.correti]	nula	nula	moderada	positiva	44.44	extrema
[Projetista]	nula	nula	moderada	positiva	44.44	mt. forte
[Carregamento]			nula	positiva	11.12	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Tendência)

	[Tendência MP]	[Eventos extern]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Tendência MP]	nula	mt. fraca	positiva	66.67	extrema
[Eventos extern]		nula	positiva	33.33	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Seleção Lojista)

	[Cap.de Giro]	[Investimentos]	[Qualidade]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Cap.de Giro]	nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	50.00	extrema
[Investimentos]		nula	mt. fraca	positiva	33.33	mt. forte
[Qualidade]			nula	positiva	16.67	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Vendas)

	[Desempenho]	[Vendedores]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Desempenho]	nula	mt. fraca	positiva	67.00	extrema
[Vendedores]		nula	positiva	33.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Matéria Prima)

	[Qualidade]	[Prazos]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Qualidade]	nula	mt. fraca	positiva	67	extrema
[Prazos]		nula	positiva	33	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Crescimento)

	[Regiões]	[Faturamento]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Regiões]	nula	moderada	positiva	80.00	extrema
[Faturamento]		nula	positiva	20.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Poder econômico)

	[Qualidade]	[Pontos Fortes]	[Preço de Venda]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Qualidade]	nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	50.00	extrema
[Pontos Fortes]		nula	mt. fraca	positiva	33.33	mt. forte
[Preço de Venda]			nula	positiva	16.67	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Alavancar Vendas)

	[Novas regiões]	[Posicionamento]	[Crédito]	[Mercado extern]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Novas regiões]	nula	mt. fraca	mt. fraca	mt. fraca	positiva	40.00	extrema
[Posicionamento]		nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	30.00	mt. forte
[Crédito]			nula	mt. fraca	positiva	20.00	forte
[Mercado extern]				nula	positiva	10.00	moderada
[tudo inf.]					nula	0.00	fraca

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Pós-Venda)

	[Demanda atendi]	[Acompanhamento]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Demanda atendi]	nula	mt. fraca	positiva	66.67	extrema
[Acompanhamento]		nula	positiva	33.33	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Atendimento)

	[Prest.serviço]	[Respostas recl]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Prest.serviço]	nula	mt. fraca	positiva	67	extrema
[Respostas recl]		nula	positiva	33	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Transporte)

	[Equipe transpo]	[Veículos]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Equipe transpo]	nula	nula	positiva	50	extrema
[Veículos]	nula	nula	positiva	50	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Responsabilidade Social)

	[Impactos ambie]	[Resíduos indus]	[Entid assisten]	[Certif.ambient]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Impactos ambie]	nula	mt. fraca	mt. fraca	mt. fraca	positiva	40.00	extrema
[Resíduos indus]		nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	30.00	mt. forte
[Entid assisten]			nula	mt. fraca	positiva	20.00	forte
[Certif.ambient]				nula	positiva	10.00	moderada
[tudo inf.]					nula	0.00	fraca

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Honrar compromissos)

	[Credores]	[Amort.dívidas]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Credores]	nula	nula	positiva	50	extrema
[Amort.dívidas]	nula	nula	positiva	50	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Taxas de Substituição para o sexto nível da estrutura hierárquica de valor

Ponderação (Capital Próprio)

	[Lucratividade]	[Outras Fontes]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Lucratividade]	nula	mt. forte	positiva	86	extrema
[Outras Fontes]		nula	positiva	14	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Redução)

	[Taxa de juros]	[Compras]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Taxa de juros]	nula	mt. fraca	positiva	66.00	extrema
[Compras]		nula	positiva	34.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Tributos)

	[Carga Tributár]	[Oportunid.Fisc]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Carga Tributár]	nula	mt. fraca	positiva	66.00	extrema
[Oportunid.Fisc]		nula	positiva	34.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Indicadores Gerais)

	[MP/Faturament]	[MOD/Faturament]	[En.Eletr/fatur]	[Demais Custo/F]	[tudo inf.]	Escala atual	
[MP/Faturament]	nula	fraca	fraca	fraca	positiva	50.00	extrema
[MOD/Faturament]		nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	25.00	mt. forte
[En.Eletr/fatur]			nula	mt. fraca	positiva	16.67	forte
[Demais Custo/F]				nula	positiva	8.33	moderada
[tudo inf.]					nula	0.00	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Insalubridade)

	[Seg.Física]	[Ruídos]	[Qualidade Ar]	[Luminosidade]	[Confor.térm]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Seg.Física]	nula	forte	forte	forte	forte	positiva	50.00	extrema
[Ruídos]		nula	mt. fraca	mt. fraca	mt. fraca	positiva	20.00	mt. forte
[Qualidade Ar]			nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	15.00	forte
[Luminosidade]				nula	mt. fraca	positiva	10.00	moderada
[Confor.térm]					nula	positiva	5.00	fraca
[tudo inf.]						nula	0.00	mt. fraca
								nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Assistência corretiva)

	[Quantidade]	[Acompanhamento]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Quantidade]	nula	mt. fraca	positiva	66.00	extrema
[Acompanhamento]		nula	positiva	34.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Desempenho)

	[Evolu vendas]	[Satisf cliente]	[Lojas Exclusiv]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Evolu vendas]	nula	mt. fraca	mt. fraca	positiva	50.00	extrema
[Satisf cliente]		nula	mt. fraca	positiva	33.33	mt. forte
[Lojas Exclusiv]			nula	positiva	16.67	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Vendedores)

	[Motivação]	[Treinar vended]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Motivação]	nula	mt. fraca	positiva	67	extrema
[Treinar vended]		nula	positiva	33	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Posicionamento)

	[Venda classe]	[Prod por class]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Venda classe]	nula	mt. fraca	positiva	67	extrema
[Prod por class]		nula	positiva	33	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Prestação de Serviços)

	[Rapidez assist]	[Qualidade assi]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Rapidez assist]	nula	nula	positiva	50.00	extrema
[Qualidade assi]	nula	nula	positiva	50.00	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0.00	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Apêndice F – Perfil de Impacto

