



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**



**Ricardo Barbará Dias**

**SISTEMA ABRANGENTE DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE  
CASO NO SEBRAE/RS**

Porto Alegre, 2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Ricardo Barbará Dias**

**SISTEMA ABRANGENTE DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE  
CASO NO SEBRAE/RS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Mariza Ignez dos Santos Rhoden

Porto Alegre, 2002

**TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:**

---

Profa. Dra. Mariza Ignez dos Santos Rhoden  
Presidente da Banca Examinadora

---

---

---

---

Conceito Final: \_\_\_\_\_

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2002.

Orientadora: Profa. Dra. Mariza Ignez dos Santos Rhoden

Mestrando: Ricardo Barbará Dias

**Dedico este trabalho à minha esposa *Bethânia* e ao meu filho *Vinícius*, pelo amor, carinho e pela compreensão do tempo e das energias investidas no transcorrer do mestrado e nesta dissertação.**

## **AGRADECIMENTOS**

Durante os últimos três anos, tive a oportunidade de interagir com muitas pessoas que, de uma forma ou outra, contribuíram para a realização desta dissertação. Esta, por sua vez, constitui um marco em minha vida, pois representa a concretização de um grande e importante objetivo, dando início a uma nova caminhada. É difícil nomear a todos que me auxiliaram, contudo, cabe o agradecimento a alguns que ajudaram de forma especial.

À Orientadora, Profa. Dra. Mariza Ignez dos Santos Rhoden, pela sua dedicação à melhoria desta dissertação. Sua amizade, conhecimento e interesse foram traços marcantes que merecem destaque.

Ao SEBRAE/RS, pelo incentivo (inclusive financeiro) e apoio na execução do programa de mestrado.

À Denise Russo e à Maria Ângela Fernandes, ex-colegas do SEBRAE/RS, pela amizade e decisiva colaboração na minha participação neste curso.

Aos colegas de trabalho que contribuíram com sugestões e opiniões concedidas nas entrevistas realizadas na dissertação.

Aos demais colegas de trabalho, em especial, à Clarisse Acauan e a Simone Doval, pelo apoio estratégico e operacional durante todo o tempo em que estive envolvido com as atividades do mestrado.

E, aos colegas de mestrado e amigos que conquistei, pela convivência e troca de experiências durante esta caminhada que traçamos juntos.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>11</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>13</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>14</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>15</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>1     FORMULAÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>19</b>
1.1   TEMA.....	19
1.2   JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	20
1.3   OBJETIVOS.....	26
1.3.1 <b>Objetivo Geral</b> .....	<b>26</b>
1.3.2 <b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>27</b>
1.4   ESTRUTURA DO TRABALHO .....	27
<b>2     REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>28</b>
2.1 <b>A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>28</b>
2.1.1 <b>O Ativo Intangível</b> .....	<b>29</b>
2.1.2 <b>A Organização da Era do Conhecimento</b> .....	<b>29</b>
2.1.3 <b>O que é Conhecimento</b> .....	<b>32</b>
2.1.4 <b>A criação e transferência do Conhecimento Organizacional</b> .....	<b>32</b>

<b>2.1.5 Conclusão</b> .....	<b>35</b>
<b>2.2 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2.1 O que é Estratégia</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2.2 A criação da Estratégia – Formação e Formulação</b> .....	<b>38</b>
<b>2.2.3 A execução da Estratégia – Implementação</b> .....	<b>40</b>
<b>2.2.4 Conclusões</b> .....	<b>41</b>
<b>2.3 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>41</b>
<b>2.3.1 A Avaliação de Desempenho nas Organizações</b> .....	<b>41</b>
<b>2.3.2 Sistemas Abrangentes de Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>43</b>
2.3.2.1 A abordagem de Steven M. Hronec.....	44
2.3.2.2 A Abordagem de Kaplan e Norton.....	46
2.3.2.3 A Abordagem de Sveiby .....	53
<b>2.3.3 Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho</b> .....	<b>58</b>
<b>2.3.4 Conclusões</b> .....	<b>60</b>
<b>2.4 AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS – OSFL</b> .....	<b>61</b>
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>65</b>
3.1 A CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	65
3.2 A ESTRUTURA DA PESQUISA .....	66
<b>3.2.1 A delimitação da unidade de estudo</b> .....	<b>67</b>
<b>3.2.2 A coleta de dados</b> .....	<b>67</b>
<b>3.2.3 A Análise e interpretação dos dados</b> .....	<b>67</b>
<b>3.2.4 Desenho da Pesquisa</b> .....	<b>68</b>
<b>4 O ESTUDO DE CASO DO SEBRAE</b> .....	<b>69</b>
4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	70
<b>4.1.1 Descrição da Empresa</b> .....	<b>70</b>
<b>4.1.2 Fonte de recursos</b> .....	<b>71</b>
<b>4.1.3 Segmento de Atuação</b> .....	<b>71</b>
<b>4.1.4 Estrutura Organizacional</b> .....	<b>72</b>
<b>4.1.5 Forma de Atuação</b> .....	<b>75</b>
<b>4.1.6 Produtos e Serviços</b> .....	<b>77</b>
4.2 A ESTRATÉGIA DO SEBRAE/RS PARA 2002 .....	78

<b>4.2.1</b>	<b>Direcionamento Estratégico do SEBRAE/NA</b> .....	<b>79</b>
4.2.1.1	Objetivos Estratégicos do Sistema SEBRAE.....	80
4.2.1.2	Prioridades Estratégicas do Sistema SEBRAE .....	81
<b>4.2.2</b>	<b>A Estratégia Corporativa do SEBRAE/RS</b> .....	<b>81</b>
4.2.2.1	Missão do SEBRAE/RS .....	82
4.2.2.2	Valores do SEBRAE/RS .....	82
4.2.2.3	Visão do SEBRAE/RS .....	82
4.2.2.4	Foco Estratégico do SEBRAE/RS .....	83
4.2.2.5	Premissas de Gestão do SEBRAE/RS .....	83
4.2.2.6	Segmentação de Clientes do SEBRAE/RS .....	84
4.2.2.7	Macro-Objetivos Estratégicos do SEBRAE/RS .....	84
4.2.2.8	Metas Globais do SEBRAE/RS .....	85
4.2.2.9	Critérios de atuação priorizados .....	86
<b>4.2.3</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e Planos de Ação para 2002</b> .....	<b>86</b>
4.3	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SEBRAE/RS .....	89
<b>4.3.1</b>	<b>A Evolução dos Avaliadores de Desempenho no SEBRAE/RS</b> .....	<b>90</b>
<b>4.3.2</b>	<b>O Atual Sistema de Avaliação de Desempenho do SEBRAE/RS</b> .....	<b>92</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Análise do atual Sistema de Avaliação de Desempenho do SEBRAE/RS</b> .....	<b>93</b>
<b>5</b>	<b>CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>98</b>
5.1	A ESCOLHA DO MÉTODO .....	98
5.2	PROPOSIÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	100
<b>5.2.1</b>	<b>Definição da arquitetura do modelo</b> .....	<b>100</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Mapa estratégico sintético</b> .....	<b>103</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Temas Estratégicos</b> .....	<b>104</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b> .....	<b>106</b>
<b>5.2.5</b>	<b>Relações de Causa e Efeito</b> .....	<b>118</b>
<b>5.2.6</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b> .....	<b>125</b>
5.2.6.1	Indicadores na Perspectiva dos Clientes e Parceiros.....	126
5.2.6.2	Indicadores na Perspectiva de Responsabilidade Financeira .....	128
5.2.6.3	Indicadores na Perspectiva dos Processos Internos .....	129
5.2.6.4	Indicadores na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....	130

5.3	ANÁLISE COMPARATIVA COM O SISTEMA ATUAL .....	133
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>134</b>
6.1	CONCLUSÕES.....	134
6.2	LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	136
6.3	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	136
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>137</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>140</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>157</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Associação Comercial e Industrial.
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
CDI	Centro de Documentação e Informação.
COREDE	Conseho Regional de Desenvolvimento.
EAD	Ensino à Distância.
EPP	Empresa de Pequeno Porte.
FCS	Fator Crítico de Sucesso.
IC	Inteligência Competitiva.
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social.
ME	Microempresa.
MEC	Ministério da Educação e Cultura.
MPE	Micro e Pequena Empresa.
OSFL	Organização Sem Fim Lucrativo.
PADE	Programa de Avaliação de Desempenho de Equipes.
PAR	Programa de Avaliação de Resultados.
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento.
RH	Recursos Humanos.
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho.
SIAD	Sistema de Infomação e Apoio a Decisão.
SIAD II	Sistema de Informação e Apoio a Decisão (nova versão).
SEBRAE/NA	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas a nível Nacional, matriz do sistema localizada em Brasília.
SEBRAE/UF	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas a nível das Unidades da Federação.
SEBRAE/RS	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul.
USEn	Universidade Sebrae de Negócios.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os Princípios da Organização Baseada no Conhecimento .....	30
Figura 2 - Premissas Operacionais (Era Industrial x Era da Informação).....	31
Figura 3 - Dimensões do Conhecimento .....	32
Figura 4 - Modos de conversão do conhecimento e conteúdo criado .....	33
Figura 5 - Modelo do processo de criação e transferência do conhecimento .....	35
Figura 6 - Estratégias Deliberadas e Emergentes.....	39
Figura 7 - Matriz Quantum de Medição de Desempenho.....	45
Figura 8 - O Balanced Scorecard.....	48
Figura 9 - Cadeia de relações de “Causa – Efeito” .....	49
Figura 10 - Representação dos ativos intangíveis.....	55
Figura 11 - Ativos tangíveis e intangíveis da organização .....	56
Figura 12 - Monitor de Ativos Intangíveis .....	58
Figura 13 - Comparativo de parâmetros estratégicos .....	63
Figura 14 - Desenho da pesquisa .....	68
Figura 15 - Conceito de MPE segundo o número de empregados.....	72
Figura 16 - Organograma do SEBRAE/RS .....	73
Figura 17 - Exemplo de Atuação do SEBRAE/RS.....	75
Figura 18 - Fluxo da estratégia no SEBRAE/RS .....	79
Figura 19 - Evolução do Foco .....	83
Figura 20 - Segmentação de Clientes do SEBRAE/RS.....	84
Figura 21 - Indicadores do Sistema de Garantia da Qualidade.....	91
Figura 22 - Indicadores Gerais de Desempenho do Sebrae/RS .....	92

Figura 23 - Modelo de Kaplan e Norton x Indicadores Gerenciais Atuais .....	94
Figura 24 - Modelo de Kaplan e Norton x Indicadores do Sistema da Qualidade .....	95
Figura 25 - Traduzindo a missão em resultados almejados .....	100
Figura 26 - Perspectivas de Avaliação do SEBRAE/RS.....	101
Figura 27 - Mapa Estratégico Sintético do SEBRAE/RS .....	103
Figura 28 - Identificação dos temas estratégicos do SEBRAE/RS.....	105
Figura 29 - Seleção Inicial dos Objetivos Estratégicos.....	107
Figura 30 - Tema Estratégico 1: Qualificação das ações do SEBRAE/RS.....	119
Figura 31 - Tema Estratégico 2: Incrementar a política de parceiros .....	120
Figura 32 - Tema Estratégico 3: Crescer em segmentos de clientes alvo .....	121
Figura 33 - Tema Estratégico 4: Diminuir a dependência da Contribuição Social...	122
Figura 34 - Mapa estratégico do SEBRAE/RS .....	124
Figura 35 - Objetivo C1: Desenvolver empreendedores e MPE.....	126
Figura 36 - Objetivo C2. Maximizar a satisfação dos clientes .....	127
Figura 37 - Objetivo C3. Qualificar o atendimento e acompanhamento a clientes ..	127
Figura 38 - Objetivo C4. Facilitar e incrementar o atendimento de clientes .....	127
Figura 39 - Objetivo C5. Aumentar e qualificar a rede de parceiros.....	127
Figura 40 - Objetivo C6. Maximizar a satisfação dos parceiros.....	128
Figura 41 - Objetivo F1. Aumentar a capacidade de aplicar recursos financeiros...	128
Figura 42 - Objetivo F2. Aumentar volume de receitas próprias .....	128
Figura 43 - Objetivo F3. Otimizar a utilização dos recursos existentes .....	128
Figura 44 - Objetivo F4. Aumentar a captação de recursos externos .....	129
Figura 45 - Objetivo I1. Captar e disponibilizar informações .....	129
Figura 46 - Objetivo I2. Promover <i>mix</i> de Soluções (produtos/serviços).....	129
Figura 47 - Objetivo I3. Estruturar canais de relacionamento com clientes.....	129
Figura 48 - Objetivo I4. Estruturar canais de relacionamento com parceiros .....	130
Figura 49 - Objetivo I5. Implementar novo relacionamento comercial.....	130
Figura 50 - Objetivo I6. Buscar maior produtividade dos processos .....	130
Figura 51 - Objetivo A1. Potencializar a competência dos funcionários.....	130
Figura 52 - Objetivo A2. Disponibilizar infra-estrutura tecnológica adequada .....	130
Figura 53 - Objetivo A3. Promover clima favorável à ação .....	131
Figura 54 - Resumo dos indicadores propostos .....	132

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de atendimentos do SEBRAE/RS – 1995/2001.....	20
Tabela 2 - Pesquisa de Satisfação de Clientes do SEBRAE/RS (em %) .....	21
Tabela 3 - Idade das empresas existentes no Brasil em 1999 (em %) .....	22
Tabela 4 - Criação e Fechamento de Empresas no Brasil – 1996/1999 .....	23
Tabela 5 - PADE 1º Semestre de 2002 .....	93
Tabela 6 - Modelo de Kaplan e Norton x Indicadores atuais x PADE .....	95
Tabela 7 - Objetivos na Perspectiva do Cliente/Parceiro (respostas) .....	109
Tabela 8 - Objetivos na Perspectiva de Responsabilidade Financeira (respostas).....	110
Tabela 9 - Objetivos na Perspectiva dos Processos Internos (respostas) .....	111
Tabela 10 - Objetivos na Perspectiva do Aprendizado/Crescimento (respostas)....	112

## RESUMO

Esta dissertação aborda, através de um Estudo de Caso, a problemática da implantação e monitoramento de estratégias em organizações do tipo “sem fins lucrativos” intensivas em conhecimento. Em particular, são analisados métodos abrangentes de avaliação de desempenho que consistem em um conjunto de medidores, englobando diversas perspectivas de avaliação, com grande impacto na gestão corporativa, representando um avanço em relação aos tradicionais modelos baseados somente em indicadores financeiros. O Estudo identifica as estratégias do SEBRAE/RS e, a partir das análises, propõe uma nova sistemática de avaliação de desempenho, baseada no *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton, proporcionando melhor visualização, tradução, articulação, comunicação e motivação à realização das estratégias, contemplando as variáveis que são críticas para alcançar a missão estabelecida.

## **ABSTRACT**

This dissertation addresses, through a case study, the issue of implantation and monitoring of strategies in non-profit organizations in which knowledge plays a pivotal role. Particularly, comprehensive methods of performance evaluation are analyzed. Such methods consist of a number of indexes, encompassing diverse perspectives of evaluation, with great impact on corporate management, representing an advance in comparison with traditional models based on financial indexes only. This study identifies the strategies of SEBRAE/RS, and from the analyses a new system of performance evaluation is proposed, based on Kaplan and Norton's Balance Scorecard, providing better viewing, translation, articulation, communication and motivation for the accomplishment of strategies, and the variables that are crucial to fulfill the established assignment are considered.

## INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho, entendida como uma espécie de julgamento, é vista como prática corrente desde os primórdios da civilização. Já naquela época, os seres humanos tinham a percepção de avaliação, através da necessidade de saber o valor das coisas que transacionavam, para definir o que era mais conveniente no sentido de possibilitar a garantia da prosperidade.

No processo de evolução, o ser humano foi conquistando patamares gradativos de sofisticação nas avaliações. A história mostra exatamente esse caminho: começou com a medição da realidade física e tangível das coisas e fenômenos concretos e palpáveis para graus avançados de sofisticação, chegando a fenômenos invisíveis e intangíveis.

No que diz respeito à gestão das empresas, percebe-se a mesma situação evolutiva. Verifica-se que o setor empresarial está vivendo um amplo processo de transformação, motivado, dentre outros fatores, pela passagem da economia industrial, caracterizada pela produção fabril em escala, para uma economia baseada em serviços e no conhecimento. Essa transformação fez com que o conhecimento assumisse cada vez mais importância, com surpreendente desenvolvimento e primazia nos processos decisórios.

A passagem da Era Industrial à Era do Conhecimento, com a conseqüente mudança do conceito de empresa como “*Sistema Fechado*” à empresa como “*Sistema Aberto*”, provocou o aumento da complexidade e sofisticação da mensuração. Neste novo estágio, têm-se inúmeras variáveis que interagem entre si e influenciam a mensuração e avaliação do desempenho da organização.

Na nova era, a criação de valor ocorre, principalmente, através do conhecimento de seus colaboradores, bem como do relacionamento entre eles e seus clientes. Assim, o conhecimento e a informação tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes das organizações.

Essa atual busca pelo desenvolvimento humano induz ao surgimento de novas formas de organização e, por conseqüência, ao rompimento de paradigmas com a criação de novos modelos de gestão empresarial.

A mudança de foco para a valorização do trabalho intelectual, em contraposição ao trabalho braçal, e com a possibilidade de visualização de valores intangíveis em contraposição à presença única de valores físicos (tangíveis), novos desafios surgem às empresas e devem ser retratados nos sistemas de avaliação de desempenho.

Soma-se a essa percepção da mudança de foco, a necessidade das organizações atuais de adotarem uma atitude ou postura voltada à concentração de esforços na geração e implantação de estratégia. Há um entendimento e, ao mesmo tempo, uma ampla aceitação do quanto é difícil sobreviver, ou justificar existência, sem que a organização tenha uma estratégia bem definida, bem como um sistema de avaliação adequado que garanta a sua correta implementação.

Se o novo for avaliado com ferramentas antigas, a empresa não conseguirá perceber o novo. As novas medidas devem influenciar o que se vê e a maneira como atua (SVEIBY, 1998).

Esta dissertação pretendeu abordar a problemática da implantação e monitoramento de estratégias em Organizações do tipo “Sem Fins Lucrativos” intensivas em Conhecimento. Em particular, foram analisadas metodologias abrangentes que consistem em um conjunto de medidores de desempenho,

englobando diversas perspectivas de avaliação, com grande impacto na gestão corporativa, representando um avanço em relação aos tradicionais modelos baseados somente em indicadores financeiros.

# **1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

## **1.1 TEMA**

O tema do presente estudo focaliza a utilização de indicadores de desempenho alinhados com a estratégia e frente a uma organização com características típicas da Era do Conhecimento.

De acordo com Sampaio e Perin (1999), as organizações, de modo geral, enfrentam dificuldades para montar um sistema de avaliadores de desempenho, porque é complexo e difícil definir indicadores que melhor representem o desempenho geral da empresa, assim como para conseguir dados objetivos válidos à avaliação. Agrava-se a dificuldade quando a organização é da Era do Conhecimento, de prestação de serviços e sem fins lucrativos.

Drucker (1997) cita que organizações sem fins lucrativos (que é o caso do presente estudo) tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Porém, eles são muito mais importantes e mais difíceis de se medir e controlar do que nas empresas do setor privado.

Então, o problema a ser solucionado é a dificuldade de adoção, por parte de uma Organização Sem Fim Lucrativo (no caso o SEBRAE/RS), de um sistema de

avaliação de desempenho que melhor visualize, traduza, articule, comunique e motive a realização da estratégia, contemplando as variáveis que são críticas para alcançar a missão estabelecida.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Segundo Drucker (1997), a avaliação do desempenho é o teste definitivo de qualquer organização sem fins lucrativos, pois ela existe em função do desempenho em mudar as pessoas e a sociedade.

O Sistema SEBRAE tem por finalidade o desenvolvimento de empreendedores e Micro e Pequenos Empresários. As suas ações estão direcionadas para atender aos diversos segmentos de clientes e às mais variadas necessidades de demandas. Sendo assim, seu desempenho é fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos.

Para atender à sua finalidade de existência, o SEBRAE/RS desenvolve diversas iniciativas. Nos últimos anos, verificou-se uma expansão das atividades através do número de atendimentos produzidos como ilustra a Tabela 1.

**Tabela 1**

**Número de atendimentos do SEBRAE/RS – 1995/2001**

Número de Atendimentos	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Total	140.28	205.15	241.82	279.06	352.83	661.38	428.483
Atendimentos	8	8	9	3	4	6	
Pessoa Física	78.727	107.24	124.89	153.01	215.30	383.17	241.820
		3	6	8	6	8	
Pessoa Jurídica	61.561	97.915	116.93	126.04	137.52	278.20	186.663
			3	5	8	8	

Fonte: Sistema de Atendimento do Sebrae/RS

Em período semelhante, para avaliar os resultados dos atendimentos o SEBRAE/RS mediu a satisfação dos clientes sob dois enfoques, e os resultados são mostrados na Tabela 2.

- Pesquisa de reação - mensura a satisfação com o uso de determinado produto/serviço do SEBRAE/RS. Medição no final de cada evento, através de formulário de avaliação (Anexo A);
- Pesquisa Semestral - mensura de forma geral a opinião do cliente quanto ao atendimento do SEBRAE/RS. Medição semestral feita através de pesquisa direta com clientes (Anexo B).

**Tabela 2**

**Pesquisa de Satisfação de Clientes do SEBRAE/RS (em %)**

Satisfação de Clientes	1998/1	1998/2	1999/1	1999/2	2000/1	2000/2	2001/1	2001/2
Pesquisa de Reação	93	98	97	95	93	94	94	94
Pesquisa Semestral	95	95	94	94	93	93	93	93

Fonte: Sebrae/RS - Pesquisas de Avaliação de Clientes 1998/2001

Ou seja, de maneira geral, pode-se dizer que a satisfação dos clientes com relação às atividades do SEBRAE/RS, em média, nos últimos quatro anos, foi de 94,25%.

Entretanto, esses números, ainda que bastante expressivos e positivos, não demonstram se o SEBRAE/RS está atendendo às necessidades das micro e pequenas empresas. Apenas sinalizam um aumento da capacidade de atendimento e satisfação de clientes com o uso de produtos e serviços disponíveis.

Em contrapartida, ao longo dos últimos anos, o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas continua elevado. Conforme dados da pesquisa do SEBRAE/NA, em 12 estados da Federação, no período de agosto/98 a junho/99, a taxa de mortalidade das empresas, de até três anos de criação, variou, conforme a Unidade da Federação, entre cerca de 30% até 61% no primeiro ano de existência da empresa; de 40% até 68% no segundo ano; e de 55% até 73% no terceiro período do empreendimento.

O BNDES, através da Área de Assuntos Fiscais e de Emprego, produziu pesquisa semelhante a anterior, porém mais detalhada, enfocando os números de natalidade e mortalidade de empresas por porte.

De acordo com os dados pesquisados, dos 2,1 milhões de empresas que existiam no Brasil em 1999, 48,4% não existiam em 1995, ou seja, tinham menos de quatro anos de vida. Na Tabela 3 indica-se a distribuição por idade e porte das empresas.

**Tabela 3**

**Idade das empresas existentes no Brasil em 1999 (em %)**

Idade	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Até 1 ano	15,9	6,8	5,3	4,1	15,2
De 1 a 2 anos	13,0	7,0	5,2	4,3	12,6
De 2 a 3 anos	11,8	7,3	5,5	3,2	11,5
De 3 a 4 anos	9,3	6,6	4,9	4,5	9,1
Menos de 4 anos	50,1	27,7	20,9	16,2	48,4
Mais de 4 anos	49,9	72,3	79,1	83,8	51,6

Fonte: BNDES – Boletim Informe-se, nr. 32 de dez/2001, p. 2

Segundo o estudo do BNDES, a maioria das empresas brasileiras possui menos de 20 empregados, configurando o enquadramento de microempresas. Em 1999, elas representavam 92,8% das empresas, sendo que essa participação tem crescido nos últimos anos, visto que, em 1995, era de 91,9%. Nesta pesquisa, não foram incorporadas as empresas sem vínculos empregatícios (cerca de 3 milhões de estabelecimentos segundo a RAIS de 1999). A Tabela 4 mostra os números pesquisados entre 1996 e 1999.

Tanto a natalidade quanto a mortalidade de empresas têm sido proporcionalmente maiores nos estabelecimentos de menor porte. Enquanto as taxas de natalidade e mortalidade para os microestabelecimentos foram em média de 20,5% e 15,7% ao ano, no período 1996-1999, para os médios e grandes estabelecimentos elas ficaram em 4,5% e 2,6% respectivamente.

Tabela 4

## Criação e Fechamento de Empresas no Brasil – 1996/1999

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Nr. Empresas em Dez/95	1.610.302	111.853	25.067	4.985	1.752.207
Natalidade em 96	323.442	8.379	1.273	183	333.277
Mortalidade em 96	-257.817	-4.136	-789	-140	-262.882
Mudança de Porte	2.369	-1.834	-391	-144	0
Variação Líquida em 96	67.994	2.409	93	-101	70.395
Nr. Empresas em Dez/96	1.678.296	114.262	25.160	4.884	1.822.602
Natalidade em 97	389.145	9.020	1.359	185	399.709
Mortalidade em 97	-261.270	-4.160	-764	-130	-266.324
Mudança de Porte	2.672	-1.844	-625	-203	0
Variação Líquida em 97	130.547	3.016	-30	-148	133.385
Nr. Empresas em Dez/97	1.808.843	117.278	25.130	4.736	1.955.987
Natalidade em 98	354.485	8.565	1.426	253	364.729
Mortalidade em 98	-284.639	-4.289	-956	-131	-290.015
Mudança de Porte	4.547	-3.810	-666	-71	0
Variação Líquida em 98	74.393	466	-196	51	74.714
Nr. Empresas em Dez/98	1.883.236	117.744	24.934	4.787	2.030.701
Natalidade em 99	360.545	9.460	1.584	257	371.846
Mortalidade em 99	-290.282	-3.680	-798	-113	-294.873
Mudança de Porte	3.447	-2.712	-699	-36	0
Variação Líquida em 99	73.710	3.068	87	108	76.973
Nr. Empresas em Dez/99	1.956.946	120.812	25.021	4.895	2.107.674

Fonte: BNDES - Boletim Informe-se nr. 32 de dez/2001, p. 3

Variação Líquida = Natalidade – Mortalidade + Mudança de Porte

Nr. Empresas em Dez/ano = Nr. Empresas em Dez/(ano-1) + Variação Líquida

Diante dos dados apresentados, pode-se inferir que existe uma certa contradição. Se, por um lado, os principais indicadores de desempenho do SEBRAE/RS são positivos, por outro, verificam-se taxas expressivas de empresas que não conseguem sobreviver aos primeiros anos de existência. E esses são, justamente, os principais clientes, alvo de criação da entidade. Portanto, a atual avaliação dos efeitos da atuação do SEBRAE/RS revela uma possível distorção quanto à real contribuição sobre o universo dos pequenos negócios. Não se pode afirmar, tendo por base os atuais indicadores de desempenho, que a atuação do SEBRAE/RS está contribuindo efetivamente para a criação de novos negócios, ao aumento da expectativa de sobrevivência das MPE, ou à diminuição da mortalidade. O que se pode afirmar é que os clientes que se beneficiam das atividades que o SEBRAE/RS disponibiliza estão satisfeitos, o que não garante o atendimento das

necessidades deste público. Contribui, mas é insuficiente para atingir a missão pela qual a entidade foi criada.

Assim, o SEBRAE/RS vê-se confrontado com o desafio de redirecionar a sua estratégia de atuação, colocando-se em um novo patamar de realização. Para alcançar este objetivo, a simples melhoria incremental da ação do SEBRAE revela-se claramente insuficiente: uma verdadeira reinvenção faz-se necessária.

A reinvenção passa, primeiramente, pelo reconhecimento de que a entidade, embora não governamental, é de caráter público, por utilizar recursos de origem fiscal. Isso acentua, por um lado, as responsabilidades do SEBRAE perante a sociedade, e coloca-o, por outro lado, na situação de justificar a manutenção dessa fonte de recursos quando se discute uma reforma tributária que pode levar à supressão dos mesmos. Num outro plano, a reinvenção é consequência da mudança de papel da instituição, que deve ser não só vanguarda do conhecimento, mas, também, detentora de grande capacidade de articulação.

Consciente dessa nova visão o SEBRAE/RS tem evoluído de forma rápida no sentido de acompanhar as exigências de seu mercado. Para tanto, muitas mudanças já foram implementadas e outras tantas estão emergindo e deverão receber igual tratamento. Essa dinâmica de transformações no ambiente impõe aos modernos gestores o desafio de conduzir a entidade com rapidez e flexibilidade no atendimento às necessidades de seus clientes.

No atual contexto, em que o SEBRAE/RS busca cada vez mais adequar atividades, produtos ou serviços ao mercado, o planejamento e o estudo de melhorias dos seus atuais processos desempenham um papel relevante em busca de uma maior competitividade. Entre eles, destacam-se os processos de relacionamento com clientes e parceiros.

E a prestação de serviços ao cliente é a principal característica das atividades executadas pelo SEBRAE/RS. Gerenciar serviços é diferente de gerenciar a produção de bens (GIANESI e CORRÊA, 1996). Neste caso, é preciso que se conheçam as características especiais dos serviços que tornam a sua gestão diferente da gestão de operações em manufatura. Para os autores, existem três características básicas em operações de serviços:

1. a intangibilidade dos serviços;
2. a necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade;
3. o fato de que a produção e o consumo do serviço são feitos simultaneamente.

A função de serviços, como provedora de valor, está cada vez mais importante, pois as novas tecnologias que estão sendo introduzidas, além de realizarem a alavancagem dentro das empresas, têm aumentado significativamente o poder relativo dos empreendimentos de serviços dentro delas.

Kaplan e Norton (1997) lembram que a maioria das organizações de hoje opera por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas muito mais próximas dos clientes do que o pessoal das grandes organizações. Essas organizações reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos empregados do que de investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital.

Como forma de avaliar as ações, atualmente o SEBRAE/RS utiliza um grupo de indicadores de desempenho para traduzir sua Estratégia Corporativa, que deve estar de acordo com o Direcionamento Estratégico do SEBRAE/NA. Esses indicadores estão consolidados no Orçamento Físico-Financeiro anual, e este, por sua vez, subsidia o Programa de Avaliação de Desempenho de Equipes – PADE, que tem o objetivo de promover a remuneração variável dos funcionários de acordo com o alcance das metas estabelecidas. As metas são anuais, porém, para efeito de benefícios concedidos são divididas por semestre e estão definidas através de indicadores ou padrões de desempenho.

Os atuais indicadores, treze no total, estão classificados em dois grupos: Foco de Avaliação nos Clientes (dois indicadores); Foco de Avaliação na Gestão (onze indicadores).

De maneira geral, esse grupo de indicadores de desempenho não consegue mensurar o desenvolvimento dos empreendedores e empresários, e despreza, ou não permite distinguir, outros fatores que possam influenciar no desempenho do

SEBRAE/RS, como qualidade dos serviços, retenção de clientes, grau de utilização dos recursos disponíveis, competência dos funcionários e outros.

Considerando os questionamentos feitos, o tipo de indicador atualmente utilizado para mensurar os resultados, e verificando as características do tipo de serviço realizado pelo SEBRAE/RS, pode-se inferir que seja necessária a utilização de outros indicadores que melhor traduzam a estratégia da empresa. A utilização dos atuais indicadores tem-se mostrado, conseqüentemente, insuficiente para responder questões estratégicas do tipo:

- Como avaliar se as ações empreendidas estão atendendo as necessidades dos clientes?
- Como avaliar a fidelidade, satisfação e renovação da carteira de clientes?
- Como avaliar a eficiência do atendimento ao cliente?
- Como avaliar se há melhoria na qualidade da mão de obra envolvida e no ambiente de trabalho?
- Como avaliar se as ações estão contribuindo para o sucesso da estratégia corporativa?

Tendo em vista a nobreza da missão do SEBRAE/RS e a responsabilidade de gestão dos recursos públicos disponibilizados, é procedente a preocupação com a avaliação de seu desempenho.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Construir um sistema de avaliação de desempenho que permita implementar e monitorar a estratégia do SEBRAE/RS.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar e analisar as estratégias do SEBRAE/RS;
- Analisar as atuais ferramentas de avaliação de desempenho do SEBRAE/RS;
- Propor, a partir da teoria estudada e das estratégias analisadas, um modelo de avaliação de desempenho;
- Gerar, a partir do modelo proposto, um conjunto de indicadores de desempenho equilibrado.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O método utilizado para a concretização deste trabalho parte de uma revisão bibliográfica acerca da Gestão do Conhecimento, da criação e implementação de Estratégias no ambiente empresarial, dos modernos e abrangentes Sistemas de Avaliação de Desempenho, finalizando com a inserção de aspectos relativos a Organizações Sem Fins Lucrativos (Capítulo 2).

Na seqüência, descreve-se o método de pesquisa utilizado e as fases de desenvolvimento do trabalho (Capítulo 3).

Apresenta-se, a seguir, o estudo de caso do SEBRAE/RS, onde descreve-se a empresa e o seu processo de estratégia, bem como os instrumentos de avaliação de desempenho (Capítulo 4).

Em seguida, descreve-se a construção de um novo modelo que objetiva propor uma nova sistemática de avaliação de desempenho no SEBRAE/RS (Capítulo 5).

A partir da descrição, desenvolvimento e proposições do estudo de caso, finaliza-se com as conclusões e recomendações (Capítulo 6).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O tema do presente trabalho de pesquisa tem foco principal na implantação e monitoramento de estratégias em uma Organização Sem Fim Lucrativo intensiva em Conhecimento. Para tanto, são abordados os seguintes conteúdos: A Gestão do Conhecimento nas Organizações; A Estratégia Empresarial; Sistemas Abrangentes de Avaliação de Desempenho; e as OSFL.

### **2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

O mundo está passando por grandes transformações que se caracterizam pela velocidade e imprevisibilidade nas mais diversas áreas, em especial, no ambiente empresarial. Os novos tempos desafiam as organizações a mostrarem suas capacidades de adaptação e mudança.

Em tempos passados (na Era Industrial), as organizações eram planejadas para desenvolver e otimizar os seus ativos físicos. Porém, devido às transformações que ocorreram neste final de século, novas perspectivas surgiram alterando significativamente o foco de importância e valor com a preocupação de desenvolver e otimizar, além dos ativos físicos (tangíveis), também os ativos intangíveis.

### **2.1.1 O Ativo Intangível**

Sveiby (1998) define o ativo intangível como a parte invisível do balanço patrimonial de uma organização. É a diferença entre o real valor de mercado e o valor contábil, sendo invisível porque existe e não é contabilizado, e intangível por não se tratar de algo concreto, palpável. Estão divididos em três tipos: Competência do Funcionário (capacidade de agir); Estrutura Interna da empresa (patentes, conceitos, modelos, sistemas); e a Estrutura Externa (relações com os clientes e fornecedores).

Embora exista a distinção entre os ativos tangíveis e intangíveis, ambos são resultados de ações humanas que se direcionam basicamente em dois sentidos: para fora da empresa, trabalhando com os clientes, e para dentro, mantendo e construindo a organização. As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa.

### **2.1.2 A Organização da Era do Conhecimento**

Segundo Sveiby (1998), é evidente que se vive uma mudança de paradigma, com a conseqüente passagem da Era Industrial para Era do Conhecimento. Na nova perspectiva, surge as *organizações do conhecimento* ou *empresas do conhecimento*, com características comuns entre si e distintas da era anterior conforme mostra-se pela Figura 1.

<b>Item</b>	<b>Paradigma da Era Industrial</b>	<b>Paradigma da Era do Conhecimento</b>
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receita
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoiar aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento, convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Estrangulamento na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Regido pela máquina; seqüencial	Regido pelas idéias; caótico
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regido pelos ativos tangíveis	Regido pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

**Figura 1 - Os Princípios da Organização Baseada no Conhecimento**

Fonte: Sveiby (1998, p. 32)

De forma similar e complementar, Kaplan e Norton (1997) dizem que as organizações da Era da Informação baseiam-se em um novo ambiente que requer um conjunto de premissas operacionais diferentes das até então utilizadas na Era Industrial. Na Figura 2 são apresentadas as premissas das duas Eras.

Item	Era Industrial	Era da Informação
Processos interfuncionais	Habilidade funcional de especialista	Habilidade funcional de generalista
Ligação com clientes e fornecedores	Plano de produção que “empurra” produtos e serviços para os clientes	Operações “puxadas” pelos pedidos dos clientes
Segmentação de clientes	Produtos e serviços padronizados	Produtos e serviços customizados
Escala global	Mercado local	Mercado local e global
Inovação	Produtos e serviços com ciclo de vida relativamente longo	Produtos e serviços com ciclo de vida curto
Trabalhadores de Conhecimento	Força de trabalho como capacidade física	Força de trabalho como capacidade intelectual

**Figura 2 - Premissas Operacionais (Era Industrial x Era da Informação)**

Fonte: Elaborado a partir de Kaplan e Norton (1997, p. 4-7).

Na nova Era, chamada *do conhecimento* ou *da informação*, observa-se claramente a mudança do foco de importância e valor. O conhecimento e a informação tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes das organizações.

Edwinsson e Malone (1998) asseveram que a inteligência humana e os recursos intelectuais constituem presentemente os ativos mais valiosos de qualquer organização. As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem focalizadas como seres dotados de inteligência, aspirações, conhecimentos, etc. Nesta mesma linha de raciocínio, Peters (1995) diz que o intelecto ganha cada vez mais importância em relação aos materiais. O único capital da fábrica é a imaginação humana.

Uma economia baseada no conhecimento e na informação possui recursos ilimitados, nas quais a criação de conhecimento é a fonte de inovações contínuas, de competitividade e sobrevivência, assim como a transferência deste deve ser a principal atividade nas Organizações do Conhecimento.

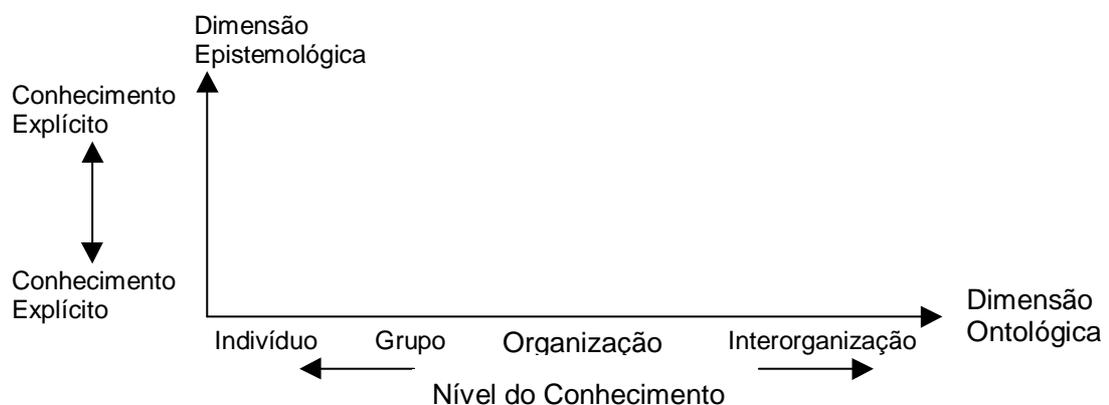
### 2.1.3 O que é Conhecimento

Sobre esse conceito não existe ainda uma definição que seja aceita de modo geral. O termo *epistemologia* – teoria do conhecimento – provém da palavra grega *epistémē*, que significa “ciência”; “conhecimento”. Em português, a palavra conhecimento pode significar: (1) ato ou efeito de conhecer; (2) idéia, noção; (3) informação, notícia, ciência; (4) prática da vida, experiência; (5) discernimento, critério, apreciação; (6) consciência de si mesmo, acordo (FERREIRA, 1999, p. 529).

Nonaka e Takeuchi (1997) divergem da *epistemologia* tradicional do ocidente que se concentrou na “verdade” como atributo essencial do conhecimento, desenvolvendo um novo enfoque que destaca a natureza do conhecimento como “crença justificada”, cujo conhecimento é considerado como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade.

### 2.1.4 A criação e transferência do Conhecimento Organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram a “Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional”, onde abordam o tema através de duas dimensões – *Epistemológica* e *Ontológica* (Figura 3).



**Figura 3 - Dimensões do Conhecimento**

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62)

Na dimensão *epistemológica*, os autores sugerem, baseados na abordagem de Polany (*apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997), que o conhecimento é criado através da interação de dois tipos de conhecimento:

- Tácito (que é subjetivo): também chamado de informal, significa o conhecimento pessoal enraizado na experiência individual e envolvendo crenças pessoais, perspectivas e valores. Polany (*apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997) cita que “Podemos saber mais do que podemos dizer”.
- Explícito (que é objetivo): também chamado de conhecimento codificado ou formal, pode ser articulado através da linguagem e transmitido a indivíduos. Este tipo de conhecimento se relaciona aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e aos relacionamentos com os clientes.

Os autores chamam de *conversão* a interação entre os dois tipos de conhecimento, que é feita através de quatro modos que se constituem no “motor” do processo de criação como ilustra a Figura 4:



**Figura 4 - Modos de conversão do conhecimento e conteúdo criado**

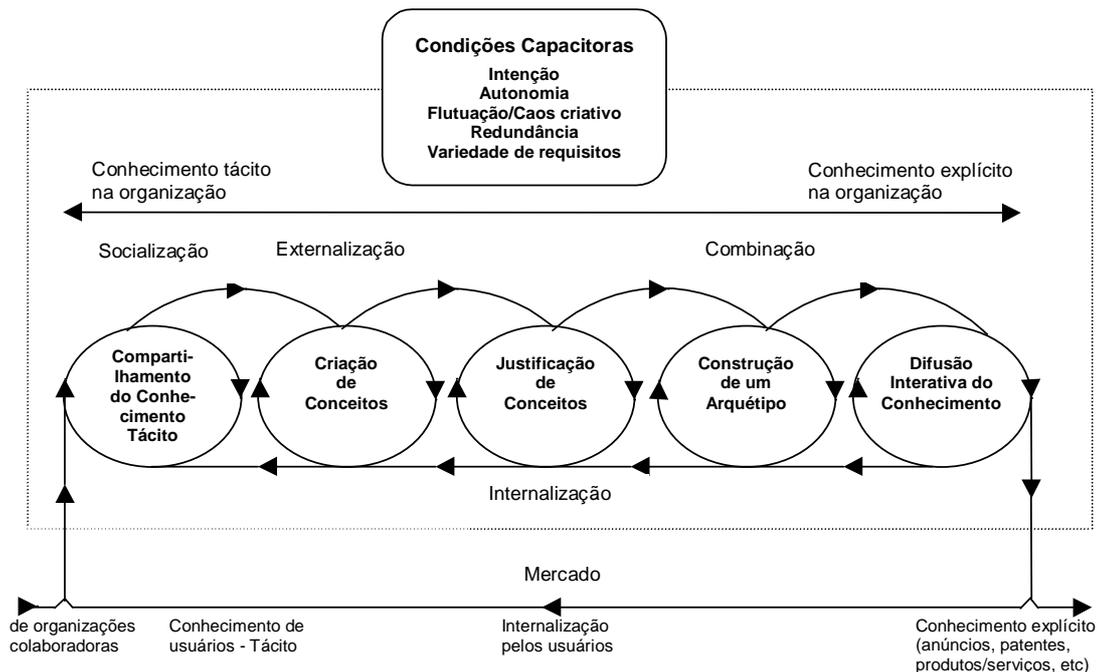
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81)

Na outra dimensão, a *Ontológica*, Nonaka e Takeuchi (1997) preocupam-se em explicar como se dá a criação do conhecimento organizacional, em oposição ao conhecimento individual, ou seja, como ele é transferido através dos níveis de entidades criadoras de conhecimento (indivíduo, grupo, organização, interorganização).

Os autores sugerem que o processo da transferência do conhecimento, de um nível para outro, ocorre em cinco fases: (1) Compartilhamento do conhecimento tácito; (2) Criação de conceitos; (3) Justificação dos conceitos; (4) Construção de um arquétipo; (5) Difusão interativa do conhecimento.

Porém, para que o motor do processo de criação e transferência do conhecimento funcione é necessário que as organizações forneçam um ambiente apropriado, que é definido através de cinco *Condições Capacitadoras*: Intenção (que é o desejo de alcançar as metas); Autonomia (tanto individual quanto grupal, que permite a chance de surgimento de oportunidades inesperadas); Flutuação e Caos Criativo (que estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo); Redundância (superposição intencional de informações com o objetivo de precipitar o aprendizado); e Variedade de Requisitos (permite que a diversidade interna de uma organização esteja em sintonia com a variedade e complexidade do ambiente).

O modelo da Figura 5 resume o processo de criação e transferência do conhecimento organizacional.



**Figura 5 - Modelo do processo de criação e transferência do conhecimento**

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96)

### 2.1.5 Conclusão

Com base na teoria estudada neste item, é possível constatar a importância do conhecimento nos dias atuais. Tão importante quanto a criação do conhecimento individual é a sua transferência por toda a organização.

Apesar da diversidade de conceitos e perspectivas a respeito do tema, Sveiby (1998) sintetiza as definições propostas por vários outros autores, dizendo que a Gestão do Conhecimento é a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis. Para conseguir isso, é preciso ser capaz de visualizar a empresa apenas em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento.

O escopo desta definição infere que as Organizações da Era do Conhecimento criam valores através do conhecimento de seus colaboradores, assim como do relacionamento entre eles e seus clientes.

Em muitas organizações atuais, o valor dos ativos intangíveis é superior ao valor dos ativos tangíveis. Porém, muitas destas organizações ainda não são capazes de visualizar a parte invisível dos seus balanços patrimoniais. E para enxergar e mensurar o real valor da organização torna-se necessária a adequação dos atuais sistemas de avaliação de desempenho.

## 2.2 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

É muito difícil garantir a sobrevivência de uma organização sem que ela tenha uma estratégia bem definida e um adequado sistema de gestão que a implemente. O atual contexto produz a necessidade de adoção de uma postura estratégica como forma de induzir a uma atuação que possa garantir um melhor desempenho futuro. Assim, o tema estratégia ganha importância no meio empresarial.

### 2.2.1 O que é Estratégia

A palavra Estratégia é de origem grega – *Strategía* - que no dicionário Aurélio, é definida como: (1) a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos, (2) arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha; (3) arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos; (4) arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos; (5) artil, manha, estratagem (FERREIRA, 1999, p. 841)

Segundo Montgomery e Porter (1998), a introdução do tema no ambiente empresarial ocorreu no início dos anos sessenta através do trabalho pioneiro liderado por Andrews e Christensen, que visualizaram a estratégia como a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo. O fundamento principal era a adequação dos recursos da empresa às oportunidades do mercado.

Nos anos seguintes, o conceito de estratégia foi objeto de diferentes definições, configurando, de certo modo, um processo evolutivo de adaptação às mudanças

ocorridas no ambiente interno e externo das empresas. Assim, conforme síntese elaborada por Luce (2001), distintos autores definiram a estratégia, como:

A determinação das metas básicas a longo prazo e dos objetivos da empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários para a realização dessas metas (CHANDLER, 1962).

Um padrão de objetivos superiores, propósitos, metas e políticas e planos essenciais para a realização destes objetivos declarados, tal como um caminho para definir em que negócio a companhia está ou estará e o tipo de companhia que é ou que será (ANDREWS, 1971).

A dialética da empresa com o seu entorno (ANSOFF, 1976).

É um padrão ou plano que integra metas maiores, políticas e seqüências de ações, dentro de um todo coeso (QUINN, 1992).

Planos da alta administração com o propósito de obter resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização (WRIGHT et al., 1992).

A forma que você escolhe para competir por meio da combinação de um grande número de decisões em áreas funcionais (AAKER, 1992).

Estratégia é a criação de uma posição unívoca e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades (PORTER, 1996).

O padrão de alocação de recursos e habilidades que dá as condições para organização manter e melhorar o seu desempenho (BARNEY, 1997).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) consideram que a maior parte dos conceitos trata a estratégia como algo explícito (*deliberado*), desenvolvido conscientemente, e com um propósito definido, elaborado em fase anterior à sua aplicação. Em abordagem considerada alternativa à tradicional vista até o final da década de setenta, o autor acrescenta que a estratégia também pode originar-se a partir do estabelecimento de um padrão ao longo das ações e decisões da organização (*emergentes*), ou seja, a consistência e coesão de uma seqüência de decisões, em determinada área da empresa, também podem levar à formação de uma estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam, não uma única definição de estratégia, mas sim uma série de definições, que são caracterizadas como os cinco Ps de estratégia: *Plan, Pattern, Position, Perspective e Ploy*.

Como conceito, a estratégia pode ser um Plano no sentido de ser pretendida. Orienta numa direção, servindo de guia para atingir os objetivos propostos. É uma estratégia voltada para frente, olhando para o futuro.

A estratégia pode ser um Padrão no sentido de repetir com consistência o comportamento passado, ou já realizado. É uma estratégia voltada para trás, olhando para o passado.

A estratégia também pode ser uma Posição no sentido de localizar e posicionar produtos/serviços em determinados mercados. É uma estratégia voltada para baixo, olhando para o ponto em que o produto/serviço encontra o cliente; e para fora, onde está o mercado.

Ou, então, a estratégia pode ser uma Perspectiva no sentido de conduzir à maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. É uma estratégia voltada para dentro da organização, mas também olha para cima, para a grande visão da empresa.

Por fim, a estratégia também pode ser um Truque no sentido de ser uma manobra para enganar os concorrentes. Neste caso, a estratégia verdadeira é a ameaça de realização, e não a intenção real.

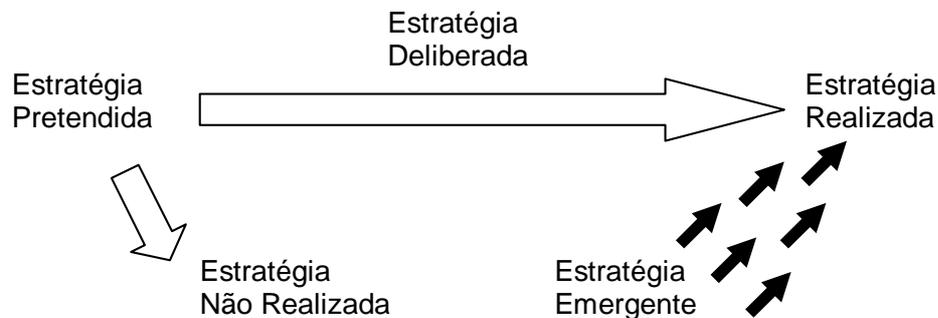
### **2.2.2 A criação da Estratégia – Formação e Formulação**

Como visto anteriormente, a estratégia é descrita por vários autores como um processo deliberado. Na sua criação, primeiro, pensa-se, depois, age-se. Formula-se, depois, implementa-se. A ordem parece ter sentido, visto que existe a premissa de que o pensamento é independente e deve proceder à ação.

No contraponto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) expõem que a ação pode também estimular o pensamento, desse modo, acarretando o surgimento de uma estratégia. Assim sendo, concluem que o segredo da criação de uma estratégia é a conexão íntima entre pensamento e ação.

Para os autores, as estratégias podem ser formuladas e formadas. Ou seja, podem ser pretendidas (formuladas) como deseja a alta cúpula organização, mas

também podem ser emergentes, criadas (formadas) internamente à organização. Na Figura 6, é expresso o processo descrito.



**Figura 6 - Estratégias Deliberadas e Emergentes**

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 19)

As *estratégias pretendidas* que se realizam são chamadas de *estratégias deliberadas*, e as que não se realizam, talvez por expectativas não realísticas, julgamentos errados sobre o ambiente, problemas internos durante a implementação, são chamadas de *estratégias não realizadas*. As estratégias realizadas que não foram pretendidas são chamadas de *estratégias emergentes*.

As estratégias são emergentes quando as ações convergem para um modelo. São formadas e tornam-se deliberadas quando o modelo é reconhecido e legitimado pela organização. Uma vez traduzida, esta poderia ser formulada para toda organização, criando, assim, um ciclo contínuo entre os tipos de estratégia.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na prática, são poucas ou nenhuma as estratégias puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. As primeiras impedem o aprendizado, as últimas dificultam o controle, então, o ideal é que se misturem as duas. Uma boa estratégia é a que emerge da organização e é posteriormente deliberada, isto é, uma estratégia deliberadamente emergente.

### **2.2.3 A execução da Estratégia – Implementação**

A organização executa a sua estratégia através de um processo de gestão contínuo que envolve a formulação e a implementação da mesma.

Tomando-se como base as várias definições de estratégia é possível constatar a sua importância e necessidade no ambiente empresarial. Ultrapassando uma possível finalidade básica de assegurar sobrevivência, ou justificar existência, sua correta implementação pode assegurar, também, um caráter orientador aos seus diversos componentes.

Kaplan e Norton (2000) alertam para a preocupação única e excessiva das organizações de concentrarem esforços no processo de formulação da estratégia para geração de desempenho superior, esquecendo-se que a capacidade da organização para executar a implementação de estratégia é mais importante que a estratégia propriamente dita.

Fischmann e Zilber (1999) dizem que é justamente na fase de implementação que a maioria das organizações encontram barreiras e dificuldades para colocar a estratégia em ação, exigindo um controle com sistemas de mensuração de desempenho que permitam tomar medidas de ajuste ou que gerem mudanças de sentido pela alta direção.

Já que a implementação da estratégia requer um sistema de avaliação de desempenho, torna-se necessário o uso de indicadores adequados no sentido de serem capazes de enxergar, traduzir e motivar a realização das estratégias – deliberadas e emergentes.

Kaplan e Norton (2000) avaliam que este fato torna-se crítico nas organizações atuais, pois somente as empresas que conseguem descrever e medir a estratégia através de um sistema de medição de desempenho é que viabilizam sua implementação.

Neste sentido, existe uma tendência crescente de reavaliação do uso generalizado dos tradicionais indicadores financeiros, migrando para novos e abrangentes conjuntos de medidas de desempenho que melhor traduzam,

comuniquem e implementem a visão estratégica da empresa. Esses sistemas abrangentes de avaliação de desempenho serão abordados com mais detalhamento no item 2.3 deste capítulo.

#### **2.2.4 Conclusões**

Como pode ser verificado, foram apresentadas neste item algumas das principais definições de estratégia, tendo como objetivo destacar a importância e necessidade da sua adoção e aplicação.

Kaplan e Norton (1997, p. 21) sintetizam a importância e necessidade do tema com as seguintes frases:

Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Infelizmente, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras.

Do que foi visto, pode-se concluir que tão importante quanto ter uma estratégia, ou mais, é a sua correta implementação.

Portanto, toda organização que deseja implementar a estratégia com sucesso deve possuir um adequado Sistema de Avaliação de Desempenho que enxergue, traduza, articule, comunique e motive a execução da estratégia para geração de desempenho superior.

### **2.3 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

#### **2.3.1 A Avaliação de Desempenho nas Organizações**

Por que medir? Medir para melhorar. Medir para fornecer à equipe gerencial novas percepções, como: por que o sistema está tendo essa

performance, onde se pode melhorar o sistema, quando o sistema está ou não sob controle (SINK e TUTTLE, 1993, p. 1).

Medir é importante: O que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 21).

A avaliação de um modo geral envolve a tentativa de identificar os fluxos que mudam ou, por outro lado, influenciam o valor de mercado dos ativos (SVEIBY, 1998, p. 188).

A Avaliação de Desempenho nas Organizações está associada à própria origem e evolução das teorias e escolas de Administração. Desde o começo do século XX, passando pela Escola dos Recursos Humanos, pela Administração por Objetivos, pela Gestão pela Qualidade Total, pela Competitividade Global, até a presente preocupação com o Foco Estratégico e a Gestão do Conhecimento, pode-se observar a presença e importância dos avaliadores de desempenho, apesar das diferentes abordagens.

As circunstâncias do momento e as conseqüências dos métodos anteriores, ao longo do tempo, alteraram a natureza, abrangência e a forma de elaboração dos avaliadores de desempenho, mas não eliminaram seu uso.

Na abordagem de avaliação de desempenho tradicional, usavam-se algumas poucas medidas para verificar e controlar ocorrências do passado. É como dirigir um carro olhando pelo retrovisor. Ou então, pilotar um avião a jato guiando-se através de um único instrumento (KAPLAN e NORTON, 1997).

Atualmente, há um entendimento e ao mesmo tempo uma ampla aceitação - Hronec (1994); Kaplan e Norton (1997); Sveiby (1998) - de que o desempenho organizacional não pode ser resumido apenas aos resultados financeiros de um determinado período de tempo. Admite-se apenas que os mesmos sirvam como boas medidas, mas insuficientes para avaliar o real valor de uma organização.

Constata-se que a atual complexidade do ambiente organizacional induziu ao surgimento de novos tipos de empresas, onde o real valor, em sua maior parte, está nos ativos intangíveis. E os mesmos requerem novas ferramentas para serem percebidos e avaliados.

Para Fischmann e Zilber (1999), o avanço da competição provoca nas empresas a necessidade de adotarem uma postura estratégica como forma de induzir a uma atuação sistêmica e global. A avaliação dessas ações estratégicas leva a uma nova conceituação de desempenho no âmbito empresarial, como a capacidade da empresa de atingir seus objetivos através da implementação de estratégias. Como consequência, a avaliação de desempenho serve para a verificação do efetivo sucesso de uma gestão estratégica.

Nos tempos atuais, é inegável que exista uma grande dificuldade de se sobreviver e prosperar sem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho que derivem das estratégias e capacidades da empresa. A avaliação de desempenho deve servir de instrumento para traduzir a estratégia em objetivos, medidas e metas específicas, e para monitorar a implementação da estratégia. Ou seja, o objetivo da avaliação de desempenho deve ser motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua unidade de negócio (KAPLAN e NORTON, 1997).

Assim, verifica-se a importância da avaliação de desempenho como ferramenta de efetiva contribuição no direcionamento e motivação do comportamento organizacional para alavancar o real valor da organização.

### **2.3.2 Sistemas Abrangentes de Avaliação de Desempenho**

Como visto anteriormente, as organizações de hoje, ao avaliarem os seus desempenhos, não podem mais continuar utilizando os parâmetros do passado, assim como o uso de alguns poucos instrumentos de medida tornou-se insuficiente para abranger o real desempenho.

Os Sistemas “Abrangentes” de Avaliação de Desempenho representam metodologias mais atuais, que buscam traduzir novos aspectos em indicadores mensuráveis, propiciando uma análise de desempenho mais apropriada.

Na pesquisa bibliográfica efetuada, poucos autores escrevem sobre o tema de forma abrangente e atual. O presente trabalho concentrou-se em três deles por

considerá-los os principais: Hronec (1994), Kaplan e Norton (1997, 2000) e Sveiby (1998).

### 2.3.2.1 A abordagem de Steven M. Hronec

As empresas precisam, continuamente, otimizar seu valor e serviços para os clientes. As empresas de nível mundial estão indo além da vantagem competitiva, mas, em muitos casos, o desempenho dos concorrentes não é excepcional ou exemplar. Se uma empresa não lutar para superar a sua concorrência, otimizando recursos e processos, ficará, por certo, em desvantagem em relação ao concorrente no futuro.

O desempenho *quantum*, defendido por Hronec (1994), no livro "Sinais Vitais", é o nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para seus interessados: clientes, empregados, acionistas, ambientalistas, etc.

O desempenho *quantum* é mensurável, isto é, atinge níveis específicos de acordo com os objetivos e orientação da administração superior e as estratégias da empresa. O modelo baseia-se em três categorias de medidas de desempenho:

- Qualidade: mede a excelência do produto ou serviço;
- Tempo: mede a excelência do processo;
- Custo: mede o lado econômico da excelência.

Hronec (1994) manifesta que, em cada caso, a excelência é definida pela parte interessada. No caso da qualidade, ela é primariamente o cliente, para o tempo ela é a administração e, para o custo, são diversos interessados, incluindo a administração e os acionistas. A empresa pode otimizar os resultados do processo e do desempenho total, quando a qualidade, o tempo e o custo são focalizados simultaneamente.

As três medidas de desempenho são utilizadas através da empresa nos níveis de: organização, processos e pessoas. Tendo os níveis como base, criou-se a matriz "três por três" - "Matriz *Quantum* de medição de Desempenho", incluindo o conjunto de medidas de desempenho de custo, qualidade e tempo.

Para determinação das medidas de desempenho, dentro das áreas compreendidas na matriz, é necessário um processo, "o modelo *quantum* de medição de desempenho", que fornece a estrutura básica para as medições de desempenho.

	D E S E M P E N H O		
	V A L O R		S E R V I Ç O
	C U S T O	Q U A L I D A D E	T E M P O
ORGANIZAÇÃO	Financeiro Operacional Estratégico	Empatia Produtividade Confiabilidade Credibilidade Competência	Velocidade Flexibilidade Responsividade Maleabilidade
PROCESSO	Entradas Atividades	Conformidade Produtividade	Velocidade Flexibilidade
PESSOAS	Remuneração Desenvolvimento Motivação	Confiabilidade Credibilidade Competência	Responsividade Maleabilidade

**Figura 7 - Matriz Quantum de Medição de Desempenho**

Fonte: Hronec (1994, Modelo de Desempenho Quantum, p. 27).

De acordo com Hronec (1994, p. 20), o modelo *quantum* de medição de desempenho representa "um contexto para mostrar onde as pessoas se enquadram no processo de desenvolver, implementar e utilizar as medidas de desempenho. Permite e encoraja a comunicação durante o processo".

O modelo *quantum* de medição de desempenho consiste em quatro elementos distintos:

- Os *geradores*: leva-se em conta a liderança da empresa, os interessados e as melhores práticas do ambiente;

- Os *facilitadores*: dão apoio à implementação das medidas de desempenho por meio da comunicação. Utilizam-se, para tanto, técnicas de treinamento, recompensas e *benchmarking*;
- O *processo em si*: consiste em identificar e entender os processos críticos da empresa e, após, estabelecer as medidas de desempenho do *output*, controlar e monitorar as atividades-chaves, definindo as medidas de processo e sua implementação;
- A *melhoria contínua*: o modelo *quantum* proporciona *feedback* para melhoria contínua, para o estabelecimento de novas metas e para o ajuste da estratégia.

A medição de desempenho é um processo contínuo e não um evento, e o objetivo é impulsionar a empresa para o desempenho *quantum*, otimizando seu valor e serviço para os interessados.

Segundo Hronec (1994), esse modelo pode ser usado em cada nível, em cada parte da organização. Cada área precisa da própria estratégia, das próprias metas, medidas de *output* e demais condições necessárias.

### 2.3.2.2 A Abordagem de Kaplan e Norton

A transformação ocorrida no mundo dos negócios, nos últimos vinte anos, mostra-nos a necessidade de uma melhora substancial e sustentável dos resultados operacionais e financeiros das empresas, o que tem levado à progressiva busca e aplicação de novas e mais eficientes técnicas e práticas gerenciais de planejamento e medição do desempenho dos negócios.

Essas ferramentas devem permitir, por um lado, identificar quais são as estratégias que se devem seguir para alcançar a visão da empresa, por outro lado, expressar as ditas estratégias em objetivos específicos, cujo sucesso seja mensurável através de um conjunto de avaliadores de desempenho do negócio.

Outro elemento que surge desta evolução é a orientação para uma visão sistêmica do ambiente de negócios, identificando os papéis e necessidades de cada

um dos atores envolvidos (*stakeholders*) junto à reorientação dos sistemas de avaliação de resultados e definição de estratégias dos negócios.

Um desses sistemas é conhecido como *Balanced Scorecard*, metodologia que visa a integrar os aspectos da Gerência Estratégica e a Avaliação de Desempenho do Negócio.

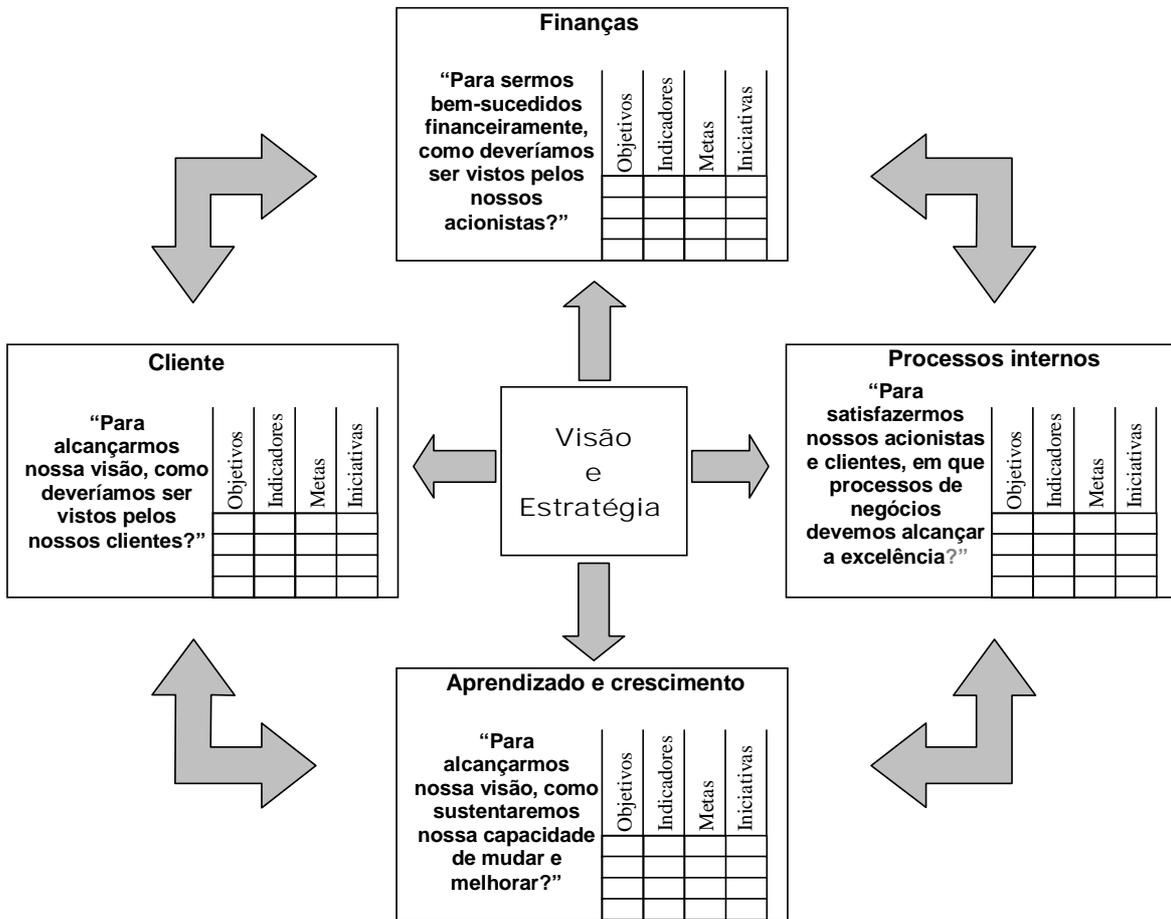
Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* preserva as medidas financeiras tradicionais, que contam a história dos acontecimentos passados, entretanto incorpora outras medidas usadas como vetores que impulsionam o desempenho futuro.

Reconhecidas corporações internacionais têm obtido excelentes resultados com essa metodologia e, desde a sua divulgação, em 1992, por seus autores, vem sendo incorporada aos processos de gerência estratégica de aproximadamente, 60% das grandes empresas nos Estados Unidos, estendendo seu uso a várias organizações européias e asiáticas.

### **As Quatro Perspectivas** (um instrumento para expressar a estratégia)

Em consonância com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

Os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (Figura 8).

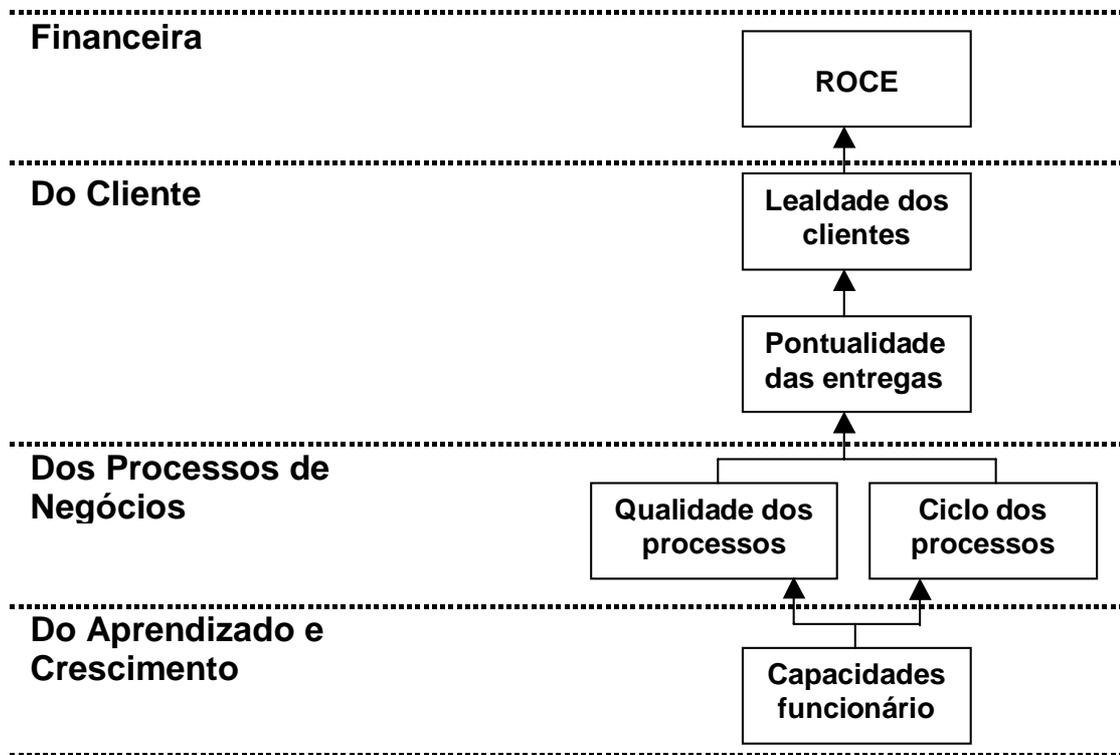


**Figura 8 - O Balanced Scorecard**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Conforme os autores, a vantagem dessa metodologia é que a avaliação não se limita somente a uma perspectiva, mas, sim, considera todas simultaneamente, identificando as relações entre elas. Dessa forma, é possível estabelecer uma cadeia de relações do tipo “causa – efeito”, permitindo tomar as iniciativas necessárias a cada nível. Conhecendo como se inter-relacionam os objetivos das diferentes perspectivas, os resultados dos indicadores que vão surgindo progressivamente permitem ver se há necessidade de ajustes e/ou correções na cadeia de “causa – efeito”, iniciativas ou alavancas de valor para assegurar o cumprimento das metas a níveis superiores da seqüência. Assim, é possível

visualizar uma cadeia de relações de “causa – efeito”, criando-se uma reta vertical que atravessa quatro perspectivas:



**Figura 9 - Cadeia de relações de “Causa – Efeito”**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.31)

Conforme essa visão, fortalecem-se os recursos humanos, tecnológicos, de informação e culturais na direção exigida pelos processos e estes alinham-se com as expectativas dos clientes, o que será a base para alcançar os resultados financeiros, garantindo o atendimento das metas e da visão.

#### **A Perspectiva Financeira** (resposta à expectativa do acionista)

A perspectiva financeira tem como objetivo de responder às expectativas dos acionistas. Essa perspectiva está particularmente centrada na criação de valor para o acionista, com altos índices de rendimento e garantia de crescimento e manutenção do negócio.

Isso requer a definição de objetivos e indicadores que permitam responder às expectativas do acionista em relação aos parâmetros financeiros de: Crescimento, Benefícios, Retorno de Capital e Uso do Capital.

A arquitetura típica da perspectiva financeira inclui os objetivos estratégicos, tais como maximizar o valor agregado, incrementar as receitas e diversificar as fontes, otimizar a eficiência das operações e melhorar o uso do Capital.

Alguns indicadores típicos dessa perspectiva são:

- Valor Econômico Agregado (EVA)
- Margem de Operação
- Receitas
- Rotação de Ativos
- Retorno sobre o Investimento (ROI)
- Relação Dívida/Patrimônio
- Investimento como percentagem das vendas

#### **Perspectiva do Cliente** (nossas relações com os clientes)

Nesta perspectiva, visualizam-se as expectativas dos clientes. O alcance dos objetivos que se propõem nessa perspectiva dependerá, em grande medida, da geração de receitas e da "geração de valor", já refletida na Perspectiva Financeira.

A satisfação de clientes está interligada à proposta de valor que a organização propõe. Essa proposta cobre basicamente o universo de expectativas composto por qualidade, preço, relações e imagem, que refletem, em seu conjunto, a transferência de valor do fornecedor ao cliente.

Os indicadores típicos deste segmento incluem:

- Satisfação de Clientes
- Lucratividade dos Clientes

- Captação de Clientes
- Retenção de Clientes
- Participação de Mercado

### **Perspectiva de Processos Internos** (excelência dos processos)

Nesta perspectiva, identificam-se os objetivos e indicadores estratégicos associados aos processos-chave da organização, de cujo êxito depende a satisfação das expectativas de clientes e acionistas.

Usualmente, essa perspectiva desenvolve-se, logo em seguida, que se definem os objetivos e indicadores das perspectivas Financeira e de Clientes.

Esta seqüência conduz ao delineamento e identificação das atividades e processos-chave, permitindo estabelecer os objetivos específicos que garantirão a satisfação dos acionistas e clientes.

É recomendável que, como ponto de partida do desdobramento dessa perspectiva, desenvolva-se a cadeia de valor associada à organização. Logo se estabelecem os objetivos, indicadores, alavancagem de valor e iniciativas relacionadas. Os objetivos, indicadores e iniciativas são um reflexo firme de estratégias explícitas de excelência dos processos, permitindo assegurar a satisfação das expectativas de acionistas, clientes e sócios.

Cabe considerar que a revisão da cadeia de valor deve propor a possibilidade de redesenhar e inovar os processos e atividades dos mesmos, aproveitando as oportunidades latentes em relação à melhoria contínua ou re-engenharia de processos para cumprir as expectativas do cliente, melhorar custos e eficiência dos processos e fazer um uso adequado dos ativos. Essa atitude de análise de processos deve ser reforçada e comunicada nos objetivos e indicadores propostos, os quais devem enfatizar as atitudes de permanente renovação e melhoria de processos.

Os indicadores dessa perspectiva, longe de ser genéricos, manifestam a mesma natureza dos processos próprios da organização. Para efeito de referência eis alguns indicadores de caráter genérico associados a processos:

- Tempo de Ciclo de Processo
- Custo Unitário por Atividade
- Níveis de Produção
- Custos de Defeitos (Faltas)
- Custos de Re-trabalho, Desperdício (Custos de Qualidade)
- Benefícios Derivados da Melhoria Contínua/Re-engenharia
- Eficiência no Uso dos Ativos

### **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

A quarta perspectiva refere-se aos objetivos e indicadores que servem como plataforma ou motor do desempenho futuro da organização, refletindo sua capacidade para se adaptar a novas realidades, mudar e melhorar.

Essas capacidades estão fundamentadas nas competências essenciais do negócio, que incluem as competências pessoais, o uso da tecnologia como impulsor de valor, a disponibilidade de informação estratégica que assegure a oportuna tomada de decisão e a criação de um clima cultural próprio para garantir as ações transformadoras do negócio.

Como resultado da focalização específica em objetivos financeiros de curto prazo, os gerentes tomam decisões que diminuem ou prejudicam a preparação das capacidades futuras de seu pessoal, de seus sistemas, tecnologias e processos organizacionais. Uma atitude sustentada dessa forma pode acarretar graves conseqüências no desenvolvimento futuro do negócio, servindo de barreira ao sucesso na excelência de processos, na satisfação de clientes e sócios, nas relações com o ambiente e, finalmente, bloqueando as oportunidades de crescente criação de valor dentro da organização.

A tendência atual é a de considerar esses elementos como ativos importantes no desempenho do negócio, que merecem atenção relevante. A consideração dessa perspectiva dentro do *Balanced Scorecard* reforça a importância de investir na criação de valor futuro, e não somente nas áreas tradicionais de desenvolvimento de novas instalações ou novos equipamentos, que, sem dúvida, são importantes, mas, hoje em dia, por si só, não respondem às novas realidades empresariais.

Alguns indicadores típicos dessa perspectiva incluem:

- Desenvolvimento de Competências-Chaves
- Retenção de Pessoas-Chaves
- Captura e Aplicação de Tecnologias
- Disponibilidade e Uso de Informação Estratégica
- Progresso em Sistemas de Informação Estratégica
- Satisfação dos Funcionários
- Clima Organizacional

#### 2.3.2.3 A Abordagem de Sveiby

Por vezes, ao seguir as cotações de bolsa de determinadas empresas, verifica-se que a sua cotação é superior ao valor físico de patrimônio. Ocorre então uma questão pertinente sobre a origem desse valor, que surge, muitas vezes, do Capital Intelectual da organização. Este é constituído por ativos intangíveis, exige um novo conjunto de ferramentas e métodos para ser visualizado. Ao longo da segunda metade do século passado, surgiram várias abordagens sobre a contabilização do Capital Intelectual. Entre outros, Karl-Erik Sveiby publicou, em 1986, um livro sobre empresas muito novas, que tinham como valor apenas os empregados e a sua criatividade, não tendo grande experiência de produção.

Nessa oportunidade, Sveiby propôs um novo tipo de organização que ficaria mais tarde conhecida como Organização de Conhecimento (*Knowledge*

*Organizations*). Esse tipo de organização de serviços pretende tratar cada um dos clientes como um caso individual. Surge como o oposto de empresa como a McDonald's, em que tudo está escrito e é premeditado, não dando qualquer espaço para a criatividade dos empregados.

Organizações do Conhecimento surgem, portanto, para resolver problemas de difícil resolução, que não podem ser tratados de uma forma padronizada, aproveitando-se a criatividade dos empregados. Esse tipo de organização, na maior parte dos casos, não possui muitos ativos tangíveis, resultando, portanto, em pouco valor real e palpável. No entanto, o Capital Intelectual, isto é, o seu conhecimento e capacidade de gerar novos conhecimentos, são muito grandes.

Por isso e para se conhecer o valor total desse tipo de organização, é necessário recorrer a métodos que contabilizem os ativos intangíveis. Surge assim a abordagem de Sveiby, que classifica em três tipos os ativos intangíveis de uma organização: estrutura externa, estrutura interna e competência pessoal.

Sveiby (1998) propõe, em seu livro “A nova riqueza das organizações – Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento”, uma nova forma de gerenciar e avaliar as organizações com a contextualização de um novo estágio, onde é preciso “ver” uma organização como perspectiva do conhecimento.

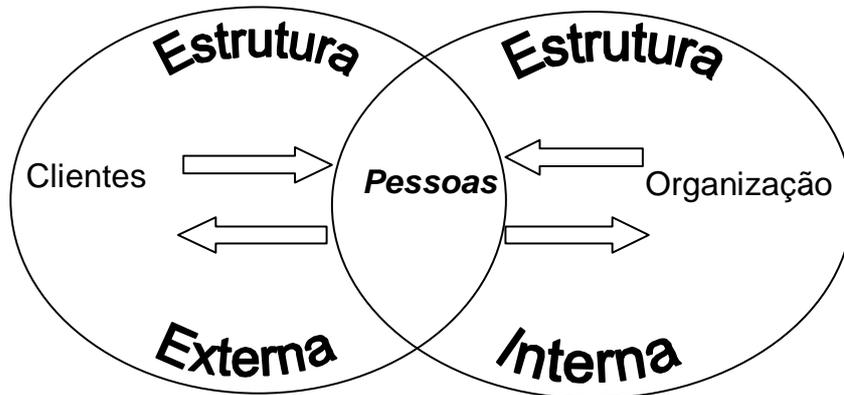
Ver a organização como pertencente à era do conhecimento requer o entendimento e visualização do que seja “ativo intangível”. O autor conceitua o termo, identifica os principais tipos e mostra como gerenciar e avaliar o desempenho de cada um através de um sistema chamado de “O Monitor de Ativos Intangíveis”.

A proposta de Sveiby, de identificar qual a verdadeira riqueza das organizações, leva a crer que o seu sistema de avaliação de desempenho deve servir como ferramenta para implantação das estratégias corporativas e também para controle e avaliação da organização.

### **Tipos de Ativos Intangíveis**

Segundo Sveiby (1998), as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas, tangíveis ou intangíveis, são resultados das

ações humanas, tais ações direcionam-se basicamente em dois sentidos: para fora da empresa trabalhando com os clientes, e para dentro mantendo e construindo a organização.



**Figura 10 - Representação dos ativos intangíveis**

Fonte: Elaborado a partir de Sveiby (1998, cap. 1).

#### **a) Ativo Intangível à Competência do Funcionário**

A competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis.

A competência é individual e não pode ser propriedade de ninguém ou de qualquer coisa, a não ser da pessoa que a possui, porém está disponível à organização.

#### **b) Ativo Intangível à Estrutura Interna**

A estrutura interna inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores. Além disso, pode-se considerar que a cultura ou espírito organizacional também é uma estrutura interna.

Juntas, a estrutura interna e as pessoas constituem o que, geralmente, chama-se de organização.

### c) Ativo Intangível à Estrutura Externa

A estrutura externa inclui relações com os clientes e fornecedores, bem como marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa.

O valor desses ativos é determinado basicamente pelo grau de satisfação com que a empresa soluciona os problemas dos clientes, de modo que sempre existirá um elemento de incerteza.

Em resumo, embora esses três tipos de ativos intangíveis sejam invisíveis, o autor considera possível a classificação e identificação com bastante facilidade. A Figura 11 permite uma melhor visualização dos ativos:

<b>Patrimônio Visível</b>	<b>Ativos Intangíveis</b>		
Ativos tangíveis menos a dívida visível (valor contábil)	Estrutura Externa Marcas, relações com clientes e fornecedores.	Estrutura Interna A organização: gerência, estrutura legal, sistemas manuais, atitudes, P&D, software.	Competência Individual Escolaridade, experiência.

**Figura 11 - Ativos tangíveis e intangíveis da organização**

Fonte: Sveiby (1998, p. 14)

### A Avaliação dos Ativos Intangíveis

#### *Os interessados na avaliação*

Em consonância com Sveiby (1998), existem duas partes interessadas nos resultados da avaliação de ativos intangíveis. O primeiro grupo de interessados é a gerência por meio da avaliação interna, e o segundo grupo é composto por clientes, credores e acionistas por meio da apresentação externa.

### *As finalidades da avaliação*

Existem duas finalidades principais na avaliação de ativos intangíveis. A primeira finalidade, que diz respeito à avaliação interna, materializa-se no conhecimento ao máximo da empresa para poder monitorar o progresso e tomar medidas corretivas. Funciona como um sistema de gerenciamento de informações.

Quanto à segunda finalidade, de apresentação externa, o objetivo é servir de avaliação da qualidade e confiabilidade dos serviços/produtos ofertados, além da avaliação do risco.

### *Os Objetos da Avaliação*

Sveiby (1998) define objetos de avaliação para cada grupo de ativo intangível. A competência será o campo de avaliação do *profissional*. O termo *profissional* refere-se àquelas pessoas que planejam, produzem, processam ou apresentam os produtos ou soluções. Estão diretamente envolvidas no contato com o cliente.

No campo de avaliação da estrutura interna, o objeto de estudo é o *peçoal de suporte*, caracterizado por pessoas que executam trabalhos de administração, manutenção, contabilidade, pessoal, recepção, departamentos burocráticos etc.

Por fim, na avaliação da estrutura externa, os objetos de estudo são as relações com clientes, fornecedores, marcas e imagem.

### *Os indicadores de avaliação*

Sveiby (1998) define três grupos de indicadores de avaliação para os três tipos de ativos intangíveis (Competência, Estrutura Interna e Estrutura Externa). São eles:

- Indicadores de Crescimento/Renovação;
- Indicadores de Eficiência;
- Indicadores de Estabilidade.

A Figura 12 exemplifica o modelo intitulado de “Monitor de Ativos Intangíveis” com a citação de sugestões nos três grupos de indicadores de avaliação.

Tipos de Indicadores de avaliação	Tipos de ativos intangíveis		
	Estrutura Externa	Estrutura Interna	Competência das Pessoas
<b>Crescimento Renovação</b>	Volume de Vendas Participação de mercado Cliente satisfeito	Investimento em TI Tempo dedicado às atividades Internas Índice de atitude do pessoal	Vendas geradas por clientes que aumentam a competência Aumento da experiência média profissional Rotatividade de competência
<b>Eficiência</b>	Lucro por cliente Vendas por profissional	Proporção de pessoal de suporte Vendas por funcionários de suporte	Mudança no valor agregado por profissional Mudança na proposição dos profissionais
<b>Estabilidade</b>	Frequência da repetição de pedidos Estrutura etária	Idade da organização Taxa de novatos	Taxa de rotatividade dos profissionais

**Figura 12 - Monitor de Ativos Intangíveis**

Fonte: Sveiby (1998, p. 238).

### 2.3.3 Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho

“Medidas de desempenho são os sinais vitais de uma organização” (HRONEC, 1994, p. 5).

Entende-se o conceito de indicador como uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas, numéricas, pré-estabelecidas (FPNQ, 2001).

O uso de indicadores de desempenho para avaliação de empresas têm despertado a atenção de muitos autores, em especial, aqueles vinculados à área de estratégia empresarial.

O tema reveste-se de grande importância, considerando a grande necessidade das empresas de avaliar resultados e repercussões de ações em relação ao alcance de metas planejadas.

Para Ishikawa et al. (1999), o atual contexto organizacional induz ao monitoramento da implementação das operações da empresa no sentido de verificar a conformidade e consistência dos resultados e, eventualmente, identificar problemas e falhas, visando a impulsionar ações de ajuste e adequação. Para a atividade de monitoramento e conseqüente avaliação de desempenho são necessários a coleta de informação e o cálculo de medidores que permitam a comparação entre valores efetivos e valores planejados, a avaliação dos desvios e o diagnóstico de pontos de melhoria.

As medidas de desempenho devem induzir a uma estratégia em toda a organização para que todas as pessoas entendam o que ela é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia (HRONEC, 1994).

Numa visão moderna, os indicadores de desempenho servem para enxergar, traduzir, articular, comunicar e motivar a realização da estratégia com o objetivo de alcançar metas em comum, em contrapartida a uma visão antiga de indicadores como ferramenta de controle do comportamento e avaliação do desempenho passado (KAPLAN e NORTON, 1997).

Assim, percebe-se a importância do uso de indicadores de desempenho no âmbito empresarial como ferramenta gerencial para facilitar as tomadas de decisão e implementação com êxito da estratégia (deliberada e emergente).

Quanto à escolha de quais os melhores indicadores de desempenho a utilizar, as alternativas de uso são variadas. Dependem da estratégia de cada organização.

Portanto, a definição de Indicadores de Desempenho não deve ser de forma indiscriminada, possuindo características para que auxiliem na avaliação de resultados e na indicação de ações e atitudes. Sem a presença dessas características, a medida será totalmente inútil como indicador.

Diversos autores foram consultados, Arveson (1998 e 1999), Moreira (1996), Kaplan e Norton (1997), Sveiby (1998), Hronec (1994), e, de forma geral, sintetizam-se em dois tipos as características dos Indicadores de Desempenho. O primeiro tipo diz respeito às características individuais necessárias que cada indicador deve apresentar. Estas são:

- Relevância (medir o que realmente é importante);
- Validade (medir realmente aquilo que se propõe medir);
- Confiabilidade (diz respeito à constância da medida).

O segundo tipo está associado às características coletivas necessárias que um grupo de indicadores deve possuir. As características são:

- Abrangência (contempla todas as perspectivas de avaliação);
- Consistência (grau de equilíbrio em relação aos outros indicadores);
- Balanceamento (uso de indicadores de resultado e tendência).

Ressalta-se que a existência de uma característica não deve excluir a necessidade da presença das outras, ao contrário, para que se tenha um eficiente grupo de indicadores de desempenho o ideal é a presença conjunta de todas as características tanto individuais como coletivas.

#### **2.3.4 Conclusões**

Foram apresentadas neste item questões relativas à Avaliação de Desempenho. O tema é revestido de grande importância, pois o seu uso está associado a implementar o processo de estratégia da organização. Porém, os diversos autores citados enfocam a necessidade de atualização das ferramentas utilizadas na tomada de decisão e avaliação do desempenho.

Kaplan e Norton (1997) comparam administradores que utilizam poucos ou inadequados indicadores empresariais a pilotos aéreos utilizando apenas alguns poucos instrumentos, como o altímetro e o velocímetro. Eles são realmente

necessários, mas insuficientes para permitir uma avaliação do seu desempenho e para decidir e tomar as ações adequadas, a fim de mantê-lo funcionando e voando a contento.

Portanto, as medidas não poderão ser as mesmas do passado e a utilização de alguns poucos instrumentos de medida tornam-se insuficientes para abranger o real desempenho das organizações da atualidade.

Os Sistemas Abrangentes de Avaliação de Desempenho, que são o principal foco deste trabalho, representam metodologias mais atuais, que buscam traduzir novos aspectos em indicadores mensuráveis, propiciando uma análise de desempenho mais apropriada.

#### 2.4 AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS – OSFL

A afirmação de Peter Drucker (1997) de que o “Terceiro Setor” transformou-se na “Sociedade Civil” da América, demonstra a importância deste tema. Nos Estados Unidos, as Organizações Sem Fins Lucrativos são vitais à sociedade. Constituem sua característica mais marcante, tendo o setor como o maior empregador de pessoas. Um, em cada dois americanos adultos, serve como voluntário pelo menos três horas por semana.

O crescimento da consciência comunitária encontra, nestas organizações, um ambiente favorável para combater desigualdades sociais e econômicas, já que a capacidade do Estado de executar tarefas é limitada, ou se mostra incapaz de solucionar problemas.

No Brasil, verifica-se igualmente uma forte expansão deste tipo de organização, motivada entre outros fatores, pela necessidade de atuação complementar às iniciativas do Governo e do Setor Privado no atendimento das demandas da sociedade, e pela crescente confiança depositada, no sentido de formar um sistema econômico e social mais justo e equilibrado.

As Organizações Sem Fins Lucrativos são entidades criadas para atuar num determinado espaço e provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. Diferem

de empresas privadas, entre outros fatores, no tipo de produto oferecido e na geração de lucro. Uma empresa privada vende produtos e serviços para obter lucro. Na Organização Sem Fim Lucrativo, os produtos e serviços são ações empreendidas que não visam ao lucro, mas sim outros tipos de resultados (mudanças nos indivíduos e na sociedade).

Como exemplo, Drucker (1997) cita que o produto de uma OSFL é “...um paciente curado”, no caso de um hospital, ou então “...uma criança que aprende”, no caso de uma escola. Trata-se de vender um conceito.

Estas apresentam, também, características e necessidades específicas e distintas de outros tipos de organizações, tais como:

- A natureza da missão;
- Os resultados do trabalho;
- Os tipos de estratégias necessárias;
- A obtenção de recursos necessários para executar sua tarefa;
- Desafio da introdução de inovação e mudanças.

As Organizações Sem Fins Lucrativos só existem por causa da sua missão. E ela deve focalizar aquilo que a entidade tenta realmente realizar.

Para que a missão deste tipo de empresa tenha sucesso, é necessária a combinação de três fatores: (1) a oportunidade ou necessidade (existência de espaço de atuação); (2) competências (a contribuição significativa no espaço de atuação); e (3) compromisso (acreditar na contribuição).

Porém, não basta possuir uma bela e nobre declaração de missão. São necessários o planejamento e a implementação de ações no sentido de se alcançar os resultados desejados.

A missão e o plano sem a implementação não passam de boa intenção. “E boas intenções não movem montanhas. Tratores sim”. As ações são os tratores, e as estratégias convertem e direcionam as ações para os resultados (DRUCKER, 1997).

Verifica-se, então, a necessidade destas organizações de adotarem ferramentas gerenciais para que melhor possam administrar e atender a missão pela qual foram criadas. E essas ferramentas são semelhantes às utilizadas para administrar empresas do setor privado.

Porém, Averson (1999) alerta para a necessidade de um certo grau de “tradução e adaptação” dos instrumentos utilizados no setor privado para uso nas Organizações Sem Fins Lucrativos, principalmente no que diz respeito à natureza da missão e aos parâmetros estratégicos. A Figura 13 apresenta um comparativo entre os segmentos:

<b>Parâmetro Estratégico</b>	<b>Empresa Privada</b>	<b>OSFL</b>
Quanto à meta estratégica geral	Competitividade	Efetividade da missão
Quanto a metas financeiras gerais	Lucro, crescimento, participação de mercado	Redução de custo, eficiência
Quem define as prioridades orçamentárias	Demanda dos clientes	Liderança, legisladores, planejadores
Quem são os Stakeholders	Acionistas, os donos, mercado	Contribuintes, doadores, legisladores, clientes
Fatores críticos de sucesso	Taxa de crescimento, salários, participação de mercado	Melhores práticas de administração
	Exclusividade, singularidade	Uniformidade, economias de escala
	Tecnologia avançada	Tecnologia unificada
Quanto ao resultado desejado	Satisfação de clientes	Satisfação de clientes

**Figura 13 - Comparativo de parâmetros estratégicos**

Fonte: Adaptado de Averson (1999, p. 2)

A análise da figura ilustra as diferenças entre características das empresas privadas e as Organizações Sem Fins Lucrativos. A única semelhança clara entre os dois está no desejo à "satisfação de clientes", mas aqui também há uma diferença, porque a definição de "cliente" é diferente nos dois casos.

De sua parte, Kaplan e Norton (2001) citam, tomando por base a larga experiência adquirida, da grande dificuldade enfrentada pelas Organizações Sem fins Lucrativos na definição de suas estratégias. Tal problema decorre do fato delas

traduzirem suas missões em uma quantidade muito grande de listas de programas e iniciativas, em vez de descreverem de forma clara e simples os objetivos que podem levar aos resultados desejados. Complementam, os autores, expondo que a estratégia não é apenas o que a organização pretende fazer, mas também o que ela decide não fazer.

A falta de clareza na definição dos objetivos, somando-se à baixa importância atribuída à avaliação de desempenho levam a ações dispersas e fora de foco.

Mas o estabelecimento de objetivos claros não é tarefa fácil nesse tipo de organização. O maior complicador é a ausência do lucro como objetivo final, como ocorre nas empresas privadas.

Drucker (1997, p. 79) cita o exemplo de um pronto socorro na tentativa de exemplificar as dificuldades de definir os objetivos e medir o desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos. *“Como se mediria o desempenho de um Pronto Socorro?”*, ele pergunta. *“Pela velocidade com que se examina quem entra? Ou pelo número de vítimas de ataque cardíaco que sobrevivem às primeiras horas depois da chegada?”*. Esses exemplos dão uma idéia das dificuldades de se administrar de forma palpável as organizações chamadas do Terceiro Setor.

A quantidade de dificuldades apontadas sinaliza para uma maior preocupação com o gerenciamento dessas organizações. Elas são agentes de mudança e de grande importância na sociedade, necessitam sobreviver e obter sucesso. Para tanto, devem empreender atividades de atração de recursos suficientes e convertê-los em produtos e serviços destinados a atender as necessidades os seus clientes.

Embora essas organizações não tenham a preocupação de gerar lucro, tem-se consciência da necessidade de apresentar resultados e captação de recursos nem sempre facilmente disponível.

Essas necessidades proporcionam uma abertura maior das Organizações Sem Fins Lucrativos para a utilização de métodos de gestão, em específico, os Sistemas de Avaliação de Desempenho, que direcionem para o atingimento dos objetivos e da missão.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Segundo Gil (1999), a ciência tem como objetivo maior chegar à veracidade dos fatos, e, para que um conhecimento seja considerado científico, torna-se necessário utilizar métodos que sejam aceitos pela comunidade científica. Sendo assim, é fundamental o delineamento de um método científico que forme um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

A seguir, apresenta-se o método científico que foi utilizado neste trabalho de pesquisa.

#### **3.1 A CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Este trabalho constituiu-se num estudo de caso, que é uma estratégia abrangente de pesquisa, pois possibilita a utilização de múltiplas fontes de evidência e de dados qualitativos e quantitativos.

O estudo de caso pode melhor compreender os fenômenos e as relações sociais no contexto em que ocorrem e do qual fazem parte, assim, possibilitando uma análise integrada. Ou seja, permite a vivência da realidade a partir da delimitação de um objeto de estudo, buscando soluções por intermédio das relações entre a teoria e a prática.

Roesch (1999) caracteriza alguns aspectos do uso do estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, tais como permitir o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é indicado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

Yin (1994) recomenda a utilização do estudo de caso, quando podem existir muito mais variáveis de interesse do que evidenciam os dados, e quando faz-se necessário o desenvolvimento prévio de proposições teóricas, com a finalidade de guiar a coleta e a análise dos dados. Isso configura com exatidão a proposta deste trabalho de dissertação.

Segundo Yin (1994), a utilização do estudo de caso como método de pesquisa deve levar em consideração o atendimento de três fatores importantes: (a) o tipo de pergunta de pesquisa (perguntas do tipo *como* e *por que*); (b) a extensão do controle que o pesquisador tem sobre os comportamentos dos eventos atuais (*nenhum controle*); (c) o grau do foco na contemporaneidade em relação aos eventos históricos (*o tema é contemporâneo*). Concluiu-se que o presente trabalho atende aos critérios definidos por Yin (1994) à utilização do método de estudo de caso, o que justificou a sua utilização.

### 3.2 A ESTRUTURA DA PESQUISA

Conforme Yin (1994), o desenho da pesquisa de um estudo de caso compreende cinco fases: (1) as perguntas do estudo; (2) as proposições ou propósitos do estudo; (3) a delimitação da unidade de estudo; (4) a coleta de dados; (5) análise e interpretação dos dados. Cada fase da pesquisa será abordada a seguir.

As duas primeiras fases já foram atendidas no presente trabalho. No caso das perguntas do estudo, são contempladas no item Justificativa do Estudo. Quanto às proposições ou propósitos do estudo, são contemplados no item dos Objetivos (geral e específicos).

### **3.2.1 A delimitação da unidade de estudo**

Para Yin (1994), existem quatro tipos relevantes de desenho de pesquisa, sendo que o modelo adotado neste estudo de caso será o “Tipo 1”, caracterizado como sendo o estudo de um único caso com uma unidade de análise que é composta pelo desempenho das atividades do SEBRAE/RS.

### **3.2.2 A coleta de dados**

A coleta seguiu forma que provocou a ligação lógica dos dados com o propósito do estudo. Essa ligação foi feita à luz da teoria abordada no presente estudo. Ou seja, o referencial teórico foi a base fundamental da construção do estudo de caso e de suas conclusões.

Para a realização da coleta dos dados, utilizaram-se dois tipos de fontes de informação:

- Fontes primárias (entrevistas individuais semi-estruturadas com gerentes e articuladores regionais e setoriais que atuam no SEBRAE/RS);
- Fontes secundárias (informações armazenadas em documentos – Estatuto, Regimento Interno, Diretrizes Orçamentárias de 2002, Manual do Sistema da Qualidade, Direcionamento Estratégico de 1999, Planejamento Estratégico de 2001/2002; nos sistemas do SEBRAE/RS disponíveis na Intranet – Atendimento, Apoio a Decisão; pesquisas de avaliação – interna e externa, e outros documentos disponíveis).

### **3.2.3 A Análise e interpretação dos dados**

A análise e interpretação dos dados, obtidos por meio de fontes primárias e secundárias, foram processadas a partir do referencial teórico que o presente trabalho apresenta (Gestão do Conhecimento, Estratégia Empresarial, Sistemas Abrangentes de Avaliação de Desempenho e Organizações Sem Fins Lucrativos). Dito isto, torna-se evidente que a teoria fundamentou as análises e interpretações, bem como as conclusões deste estudo de caso.

### 3.2.4 Desenho da Pesquisa

A execução do trabalho de pesquisa foi feita em duas etapas. A primeira diz respeito ao desenvolvimento do estudo de caso, tomando como referência as informações da empresa selecionada para análise (no caso o SEBRAE/RS) e a base teórica do presente estudo. A segunda etapa contempla a construção (desenvolvimento) e validação do modelo proposto. Na Figura 14 é apresentado o desenho completo da pesquisa.

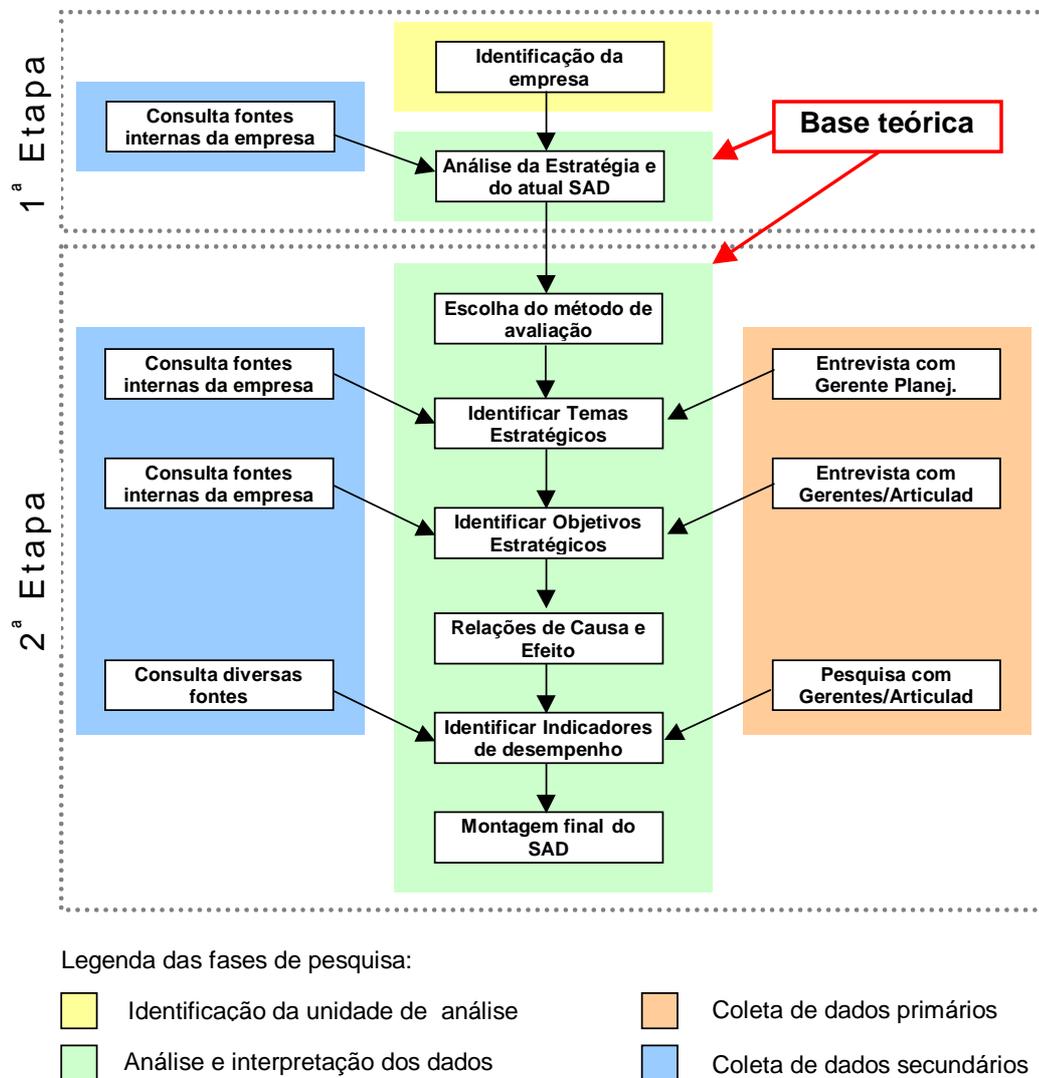


Figura 14 – Desenho da pesquisa

## **4 O ESTUDO DE CASO DO SEBRAE**

O desenvolvimento deste capítulo é feito em três etapas. Na primeira parte, é descrita a empresa alvo deste estudo de caso através do histórico de criação, finalidade de existência, fonte de recursos, segmento de atuação, estrutura organizacional, forma de atuação e produtos e serviços.

Na segunda parte, é vista a estratégia de atuação do SEBRAE/RS para o ano de 2002, a evolução dos avaliadores de desempenho ao longo do tempo e o atual Sistema de Indicadores Gerenciais utilizado para monitorar o processo estratégico.

A terceira e última parte do capítulo é reservada à análise do atual Sistema de Indicadores Gerenciais, tomando-se como comparativo o modelo de Kaplan e Norton (1997 e 2000), que, no item 5.1, justifica-se a sua escolha.

As fontes de consulta que subsidiam as informações que constam nas duas primeiras partes deste capítulo são os diversos documentos e sistemas internos da empresa alvo do estudo, tais como Estatuto do SEBRAE/RS; Direcionamento Estratégico 1999; Planejamento Estratégico do SEBRAE/RS 2001/2002; Orçamento Físico-Financeiro 2002; Manual da Qualidade do SEBRAE/RS, Sistema de Informação e Apoio a Decisão (SIAD); Sistema de Atendimento.

## 4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Para a definição da empresa a ser estudada, entende-se como necessária a existência de uma estratégia, formal ou não, porém explícita e bem definida.

Kaplan e Norton (1997) idealizam a “*Unidade Estratégica de Negócios*” como aquela que executa atividades ao longo de toda a cadeia de valores: inovação, operações, *marketing*, distribuição, vendas e serviços. Devem possuir seus próprios produtos e clientes, canais de *marketing* e distribuição e instalações de produção. Alertam que, se a “*Unidade Estratégica de Negócios*” for definida de forma muito ampla, corre-se o risco de não definição de uma estratégia integrada e coerente.

A escolha da empresa para desenvolver o trabalho de pesquisa recaiu sobre a unidade de negócios SEBRAE do Rio Grande do Sul que apresenta as condições favoráveis elencadas.

Apesar do SEBRAE/RS fazer parte do Sistema SEBRAE e atender ao direcionamento estratégico superior, possui autonomia de gestão e estratégia própria de atuação.

### 4.1.1 Descrição da Empresa

A história do SEBRAE começa no ano de 1972, com a criação do Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE), entidade mantida até o final de 1989 pelo Ministério da Indústria e Comércio, e representado nos estados pelos CEAG's (Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa). Nesse período, a entidade governamental tinha como objetivo a capacitação gerencial e a garantia de crédito aos empreendedores de todo o país.

Em 1990, foi sancionada a Lei nr. 8.029 e o Decreto-Lei nr. 99.570, que desvincularam o CEBRAE da Administração Pública Federal e o transformou em serviço social autônomo e caráter jurídico de Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos, com a denominação de Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Por força de Lei, a nova entidade tem como objetivo o planejamento, coordenação e orientação de programas técnicos, projetos e atividades de apoio as Micro e Pequenas Empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente às relativas as áreas industrial, comercial e tecnológica.

No estado, o anterior Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Rio Grande do Sul (CEAG/RS) passou a se denominar Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul, SEBRAE/RS, integrante e vinculado ao Sistema SEBRAE. Atualmente, o Sistema SEBRAE é composto por 27 unidades regionais (SEBRAE/UF) e pelo SEBRAE Nacional (NA).

#### **4.1.2 Fonte de recursos**

As origens dos recursos financeiros do Sistema SEBRAE provêm principalmente de duas fontes: da contribuição parafiscal de 0,3%, incidente sobre a folha de pagamento das empresas, recolhida ao INSS e repassada ao SEBRAE; e de geração de receitas próprias através de venda de produtos e serviços.

O orçamento financeiro do SEBRAE/RS previsto para o ano de 2002 é de R\$ 49.755.375,00 e está composto da seguinte forma:

- Recursos da Contribuição Social – R\$ 29.964.644,00
- Previsão Receitas de Serviços – R\$ 10.612.184,00
- Aplicação Financeira – R\$ 960.000,00
- Saldo do Exercício Anterior – R\$ 8.218.547,00

#### **4.1.3 Segmento de Atuação**

O segmento de atuação do Sistema SEBRAE está vinculado a empreendedores e as Micro e Pequenas Empresas (MPE) que são conceituadas de acordo com o número de empregados. Na Figura 15, elenca-se o conceito de MPE adotado:

<b>Porte</b>	<b>Empregados</b>
Microempresa (ME)	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

**Figura 15 - Conceito de MPE segundo o número de empregados**

Fonte: SEBRAE/RS – Manual do Sistema da Qualidade

Resalta-se que esse conceito é de uso exclusivo do Sistema SEBRAE, não sendo o oficial, válido para fins legais de recolhimento de tributos, que é feito em cima do nível de faturamento da empresa.

#### **4.1.4 Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional do SEBRAE/RS é constituída pelo Conselho Deliberativo Estadual, pela Diretoria Executiva e pelas Gerências conforme demonstra-se no organograma da Figura 16.



**Figura 16 - Organograma do SEBRAE/RS**

Fonte: Estatuto Sebrae/RS

O Conselho Deliberativo Estadual é o órgão colegiado máximo que detém o poder originário e soberano da instituição e é composto pelas seguintes entidades:

- Associação dos Jovens Empresários de Porto Alegre - AJE - POA.
- Banco do Estado do Rio Grande do Sul - BANRISUL.
- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE.

- Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul - CIERGS.
- Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul - FARSUL.
- Federação das Associações Comerciais do Rio Grande do Sul - FEDERASUL.
- Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul - FIERGS.
- Federação do Comércio Varejista do Estado do Rio Grande do Sul - FECOMÉRCIO.
- Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado do Rio Grande do Sul - FAPERGS.
- Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais - SEDAI.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE.
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI/RS.
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Entre as gerências, existe uma divisão quanto ao tipo de atividade/responsabilidade. O primeiro grupo é formado pelas gerências técnicas (ou de produção), assim representadas: Orientação ao Crédito, Negócios Internacionais, Gestão Empresarial, Acesso a Mercado, Tecnologia e USEn.

O segundo grupo diz respeito àquelas que têm a responsabilidade de manter o contato com clientes, que é representada pela gerência de Atendimento ao Cliente e parte da Comercialização e Marketing.

Por fim, o terceiro grupo é formado por gerências de suporte. Inclui-se neste grupo as seguintes: Informática, Recursos Humanos, Administrativo e Financeiro, Planejamento e Comercialização e Marketing.

#### 4.1.5 Forma de Atuação

O SEBRAE/RS trabalha no atendimento de empreendedores e MPE através de uma lógica de funcionamento que compreende quatro elementos: Objetivos, Soluções, Ações Básicas, e Ações Específicas como mostra o exemplo da Figura 17.

O Objetivo é o “Para Que” as ações propostas/demandadas servem. Constitui temas para remover problemas e atender necessidades dos clientes-alvo.

A Solução é o “Para Quem” as ações destinam-se. Compreende um conjunto de ações articuladas, relacionadas aos objetivos, para suprir as necessidades e eliminar problemas dos clientes-alvo.

A Ação Básica é “O Que Fazer” para atender o Objetivo. É a ferramenta de intervenção utilizada pelo Sebrae/RS.

A Ação Específica é a particularização da Ação Básica. No Anexo C, é descrita uma listagem detalhada de todos os elementos.

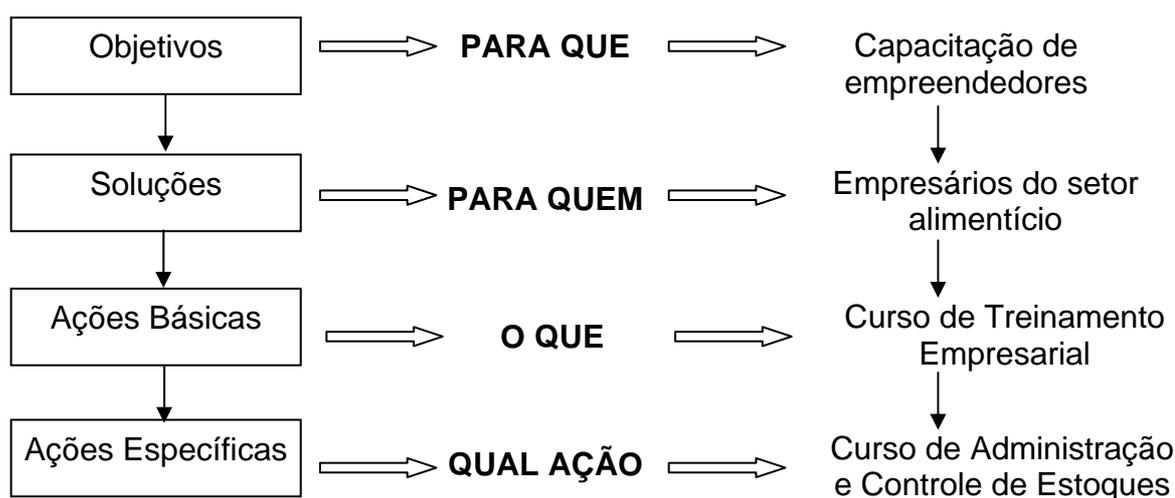


Figura 17 - Exemplo de Atuação do SEBRAE/RS

A principal ação empreendida pelo SEBRAE/RS é o atendimento ao seu público-alvo. Esse atendimento é entendido como todo e qualquer contato com o cliente para o repasse de informações ou orientações, realizado por funcionários próprios ou terceirizados onde haja a identificação do cliente.

Atualmente, a empresa conta com 203 funcionários próprios e 998 instrutores/consultores terceirizados, cadastrados através de edital público. Soma-se a esses números, os 343 Agentes SEBRAE (que são voluntários), os 22 Atendentes dos Balcões Franquia e os 18 Assistentes da rede Balcão Interior (que são remunerados pelos parceiros). Ou seja, de forma bastante resumida, pode-se afirmar que menos de 15% da força de trabalho da entidade é própria, o que demonstra uma clara política de terceirização de atividades.

Os canais de relacionamento com os clientes são os mais diversos (ver Anexo D). A interação no atendimento pode ser feita através do *telefone (Call Center)*, carta, fax, internet, presencial (rede de Balcões e eventos) ou publicações (Loja Sebrae e CDI). No Anexo E, registra-se a presença física do SEBRAE/RS.

Mais recentemente, outros canais estão sendo disponibilizados, tais como o rádio e a TV, com o objetivo de massificação do atendimento.

As informações repassadas estão classificadas em três níveis de profundidade:

- **Nível 1** - Básico – são informações rápidas e com pouca complexidade, como, por exemplo, o atendimento por telefone, o atendimento para informações sobre inscrições de cursos no Balcão ou uma consulta rápida no CDI.
- **Nível 2** - Intermediário – são informações com nível de profundidade média que requerem a disponibilidade de um determinado tempo de atenção ao cliente, como o atendimento de Balcão para o registro de empresas, palestras temáticas, os diagnósticos, entre outros.
- **Nível 3** – Avançado – são informações mais complexas, que envolvem conteúdo mais aprofundado, fazendo com que a transmissão requeira maior

concentração e dedicação. Exemplo: atendimento individual, cursos, consultorias, entre outros.

No Anexo F, pode-se visualizar o fluxograma de atendimento ao cliente e o direcionamento de ações.

#### **4.1.6 Produtos e Serviços**

Para atender às mais variadas necessidades dos seus clientes (empreendedores e MPE) o SEBRAE/RS disponibiliza uma variedade de Ações Básicas, que são os tipos de produtos e serviços. De maneira geral, os principais tipos de Ações Básicas desenvolvidas são:

- Atendimento individual
- Palestras
- Cursos
- Consultorias
- Apoio em eventos
- Apoio em feiras
- Missões empresariais
- Visitas técnicas
- Rodadas de negócios
- Prêmio para concursos
- Produtos editoriais e softwares

Para cada tipo de Ação Básica existe uma lista de diversas Ações Específicas que são os temas de cada produto e serviço. Como exemplo, cita-se o Curso que é uma Ação Básica. As Ações Específicas podem ser: Curso de Administração Financeira, ou então, curso de Qualidade no Atendimento ao Público. No Anexo G,

encontra-se lista detalhada com as Ações Específicas que constituem o *mix* de produtos e serviços do SEBRAE/RS.

#### 4.2 A ESTRATÉGIA DO SEBRAE/RS PARA 2002

O detalhamento da Estratégia do SEBRAE/RS é fundamental no desenvolvimento do presente estudo. Torna-se a fonte de consulta primordial à construção da proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho que é o propósito de trabalho no capítulo seguinte.

Para um melhor entendimento e visualização do processo de definição, implementação e monitoramento da estratégia corporativa e de operações do SEBRAE/RS apresenta-se, na Figura 18, um esquema geral de funcionamento. Na sequência, descrevem-se as principais etapas, tomando como fonte de consulta os documentos internos da empresa pertinentes ao tema, já citados anteriormente.

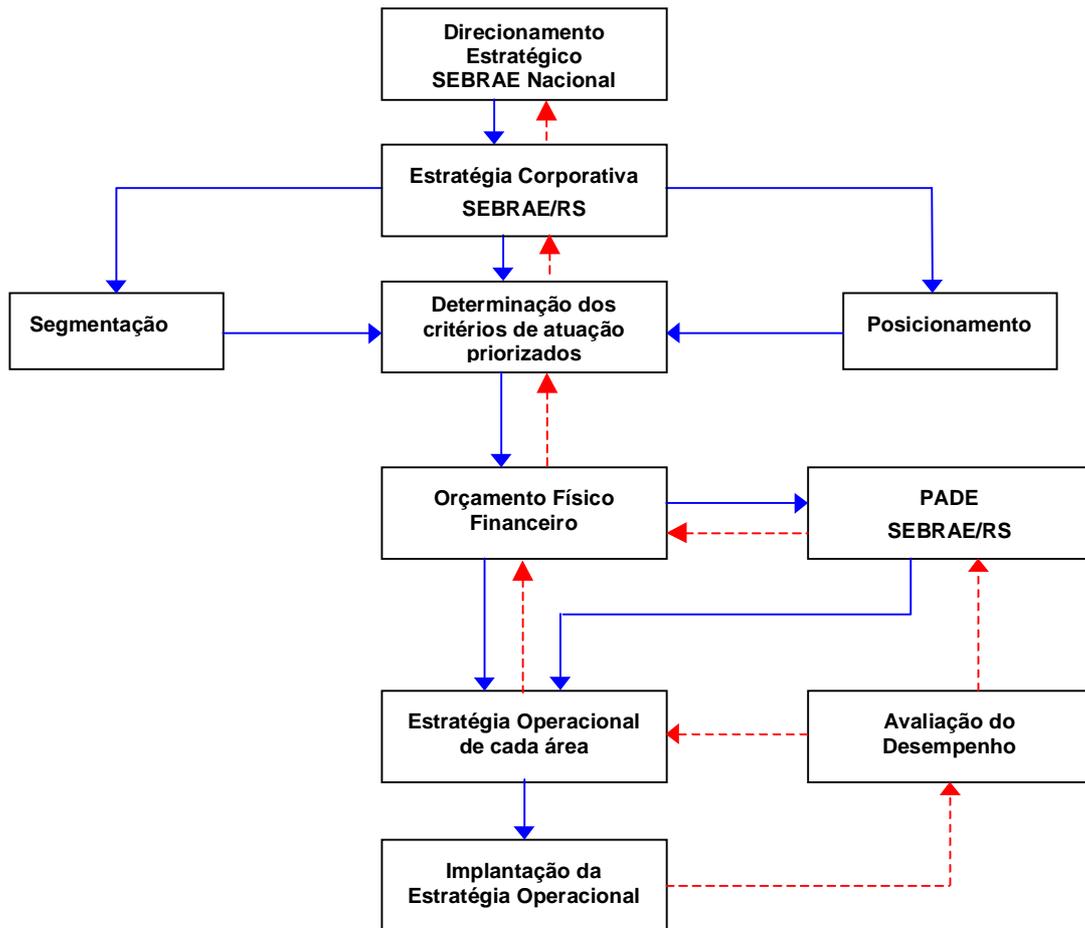


Figura 18 - Fluxo da estratégia no SEBRAE/RS

#### 4.2.1 Direcionamento Estratégico do SEBRAE/NA

O Sistema SEBRAE está presente em todo o território nacional através dos SEBRAE estaduais. Neste contexto, a atividade do SEBRAE/NA está baseada no Direcionamento Estratégico através da identificação dos principais temas que preocupam os empreendedores e as MPE, bem como na definição das grandes prioridades de atuação. Além disso, define as diretrizes para captação e utilização dos recursos financeiros.

O principal Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE, definido a partir de 1999, é o de atingir com eficácia milhões de pessoas. O desafio é o de sair da

intervenção pontual e assumir um papel de catalizador de ações e iniciativas, sem perder, entretanto, o foco no seu propósito maior (missão) de existência.

#### 4.2.1.1 Objetivos Estratégicos do Sistema SEBRAE

O Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE definiu que, para o ano de 2002, as ações devem ser focadas com vistas ao alcance dos seguintes objetivos estratégicos:

##### *Objetivos Externos*

- Articular a criação de ambiente favorável ao desenvolvimento dos micro e pequenos negócios;
- Reduzir os níveis de informalidade das MPE;
- Reduzir os níveis de mortalidade das MPE;
- Incrementar a participação das MPE nos mercados interno e externo, elevando sua participação no PIB;
- Incrementar a participação das MPE em redes de cooperação;
- Aumentar a participação da mão-de-obra ocupada nos micro e pequenos negócios no total de pessoas ocupadas;
- Promover o desenvolvimento das comunidades por meio da criação de ambiente favorável aos pequenos negócios.

##### *Objetivos Internos*

- Ampliar o conhecimento efetivo dos clientes – atuais e potenciais – e suas necessidades e articular soluções adequadas;
- Elevar, através de parcerias, os recursos destinados a promover o ambiente favorável aos pequenos negócios;

- Promover um ambiente interno saudável, melhores condições de trabalho e motivação, mantendo o quadro de colaboradores permanentemente capacitado, pró-ativo e comprometido com resultados;
- Promover a efetiva integração e o compartilhamento de conhecimento e experiências no Sistema.

#### 4.2.1.2 Prioridades Estratégicas do Sistema SEBRAE

Visando à consolidação do Direcionamento Estratégico e para atender aos objetivos estratégicos foram definidas as seguintes prioridades para 2002 (no Anexo H apresenta-se uma descrição detalhada):

- Tributos e desburocratização
- Acesso a crédito e capital de risco
- Cultura de associativismo no País
- Educação de massa
- Grande rede de redes de apoio as MPE
- Fazer muita diferença onde já estamos
- Tornar arranjos produtivos locais a base da ação de catálise
- Acesso das MPE ao mercado externo

#### 4.2.2 A Estratégia Corporativa do SEBRAE/RS

O SEBRAE/RS possui autonomia de gestão e desenvolve estratégia própria de atuação, que deve estar em sintonia com as diretrizes superiores do SEBRAE/NA. A seguir, descreve-se o processo de estratégia da empresa para o ano de 2002. Observa-se que alguns itens são de longo prazo e não mudam de um ano para outro, como, por exemplo: a missão, valores e visão.

#### 4.2.2.1 Missão do SEBRAE/RS

“Criação de um ambiente favorável ao surgimento e desenvolvimento de empresários de micro e pequenas empresas”.

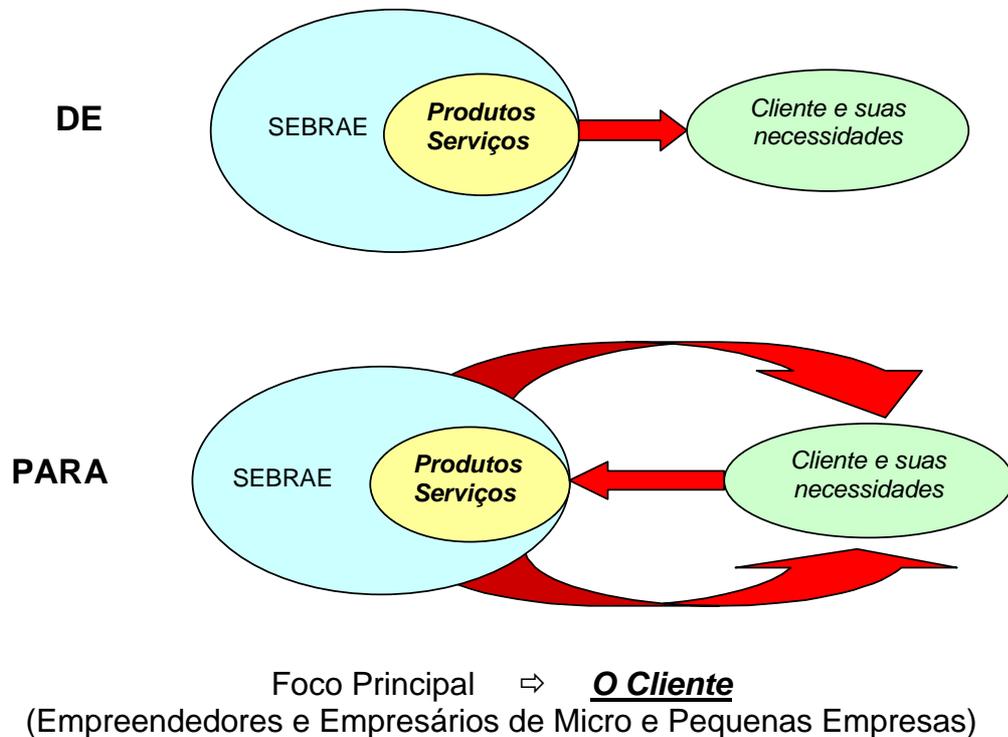
#### 4.2.2.2 Valores do SEBRAE/RS

- Satisfação do Cliente
- Valorização Profissional e Humana
- Transparência e Ética
- Compromisso com o Resultado
- Inovação
- Gestão Participativa
- Espírito de Equipe
- Compromisso com a Causa

#### 4.2.2.3 Visão do SEBRAE/RS

“Líder no Desenvolvimento de Pequenos Negócios”.

#### 4.2.2.4 Foco Estratégico do SEBRAE/RS



**Figura 19 - Evolução do Foco**

Fonte: SEBRAE/RS - Planejamento Estratégico 2001/2002

#### 4.2.2.5 Premissas de Gestão do SEBRAE/RS

- Respeitar o direcionamento do SEBRAE/RS: **Foco no Cliente;**
- Alcance das metas estabelecidas para 2002;
- Potencializar os resultados obtidos através de efetiva divulgação;
- Flexibilidade das áreas às demandas dos clientes;
- Respeito as estratégias de recursos humanos.

#### 4.2.2.6 Segmentação de Clientes do SEBRAE/RS

A partir do final de 2001, o SEBRAE/RS re-formatou a sua segmentação de clientes, adequando os segmentos aos estágios de desenvolvimento profissional. A segmentação utilizada é de uso interno do SEBRAE/RS e o seu objetivo é de facilitar a compreensão e o enquadramento das necessidades dos clientes dentro das características de cada grupo.

<b>Segmento</b>	<b>Características</b>
Candidato a empresário (não tem idéia definida)	Não sabe por onde começar o negócio. Tem pouco ou nenhum conhecimento prático.
Candidato a empresário (tem idéia definida)	Tem algum conhecimento sobre a atividade que quer desenvolver. Tem dúvidas quanto à operação ou administração do negócio. Possui conhecimento em um tipo de negócio e busca diversificação.
Empresário Informal	Tem negócio definido (em andamento). Não tem registro da empresa. Conhece seu negócio. Questiona a viabilidade da formalização do negócio.
Empresário Iniciante	Não tem informações gerenciais sobre o negócio. Faltam orientações em todas as áreas. Visão restrita do mercado em que atua.
Empresário Avançado	Utiliza sistemas de controle. Conhece o mercado em que atua. Delega funções de gestão (marketing, RH, finanças, etc.) Busca alternativa para diversificar produtos. Busca conhecer novos mercados.

**Figura 20 - Segmentação de Clientes do SEBRAE/RS**

#### 4.2.2.7 Macro-Objetivos Estratégicos do SEBRAE/RS

- Diminuição da dependência da Contribuição Social
- Aumento das receitas próprias
- Qualificação do atendimento e acompanhamento a clientes
- Aumento do número de clientes por segmento

- Respeito às estratégias de RH
- Funcionário sentindo-se dono do SEBRAE
- Funcionário satisfeito e transferindo a satisfação para o cliente
- Valorização do objetivo fim do SEBRAE
- Funcionário entendendo a estratégia do SEBRAE
- Funcionários estimulados para cumprir metas através da inovação, melhoria e criatividade (ser pensante)

#### 4.2.2.8 Metas Globais do SEBRAE/RS

- Qualificar o atendimento e acompanhamento a clientes
- Meta de 96% de clientes satisfeitos
- Diminuir a dependência da Contribuição Social
- Meta de sustentabilidade de 23,02% (receita própria/despesa)
- Aumentar receitas
- Meta de receita própria de R\$ 10.395.000,00
- Aumentar o número de clientes por segmento
- Meta de 1.400.000 atendimentos
- Candidato a Empresário: 930.000 atendimentos
- Informal: 140.000 atendimentos
- Iniciante: 280.000 atendimentos
- Avançado: 50.000 atendimentos

#### 4.2.2.9 Critérios de atuação priorizados

O SEBRAE/RS definiu para 2002, em consonância com o Direcionamento Estratégico do SEBRAE/NA, a prioridade de atuação através de dois grandes enfoques. O primeiro diz respeito à abordagem Setorial com o desenvolvimento dos seguintes setores empresariais:

- Vestuário
- Alimentos
- Móveis
- Metal-Mecânico
- Turismo

O segundo enfoque prioriza a atuação do SEBRAE/RS através da abordagem Regional (ou Espacial) com o desenvolvimento de ações em quatro distintas regiões do RS. Duas regiões com economias menos dinâmicas e duas regiões com economias mais dinâmicas. As regiões prioritárias de atuação são:

- Corede Central (Quarta Colônia) – Menos dinâmica
- Corede Sul – Menos dinâmica
- Corede Serra – Mais dinâmica
- Corede Vale do Sinos – Mais dinâmica

#### 4.2.3 Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e Planos de Ação para 2002

Com a finalidade de direcionar ações, no sentido de abrir o caminho, para obter sucesso na implementação da Estratégia proposta para 2002, o SEBRAE/RS promoveu um encontro no final de 2001 com a presença da Direção Executiva, equipe Gerencial e de Técnicos para identificar quais eram os Fatores Críticos de Sucesso e elaborar os Planos de Ação. O resultado desse trabalho é mostrado a seguir:

### *FCS 1 – Sistemas de Informação*

- Adequar sistemas financeiros e técnicos para recebimento do SIAD II
- Implantar banco de dados de municípios
- Utilizar a Internet como ferramenta de relacionamento com o cliente
- Realizar a programação utilizando SIAD II

### *FCS 2 – Gestão de Pessoas*

- Identificar perfil desejado/identificar o perfil da força de trabalho
- Definição de método de avaliação e feedback de consultores externos
- Identificar competências necessárias ao SEBRAE/RS
- Endomarketing

### *FCS 3 – Organização da Produção*

- Definir papéis da Base Operacional junto às áreas de produção

### *FCS 4 – Sistema de Controladoria*

- Compilar indicadores por Gerência e SEBRAE/RS

### *FCS 5 – Análise de Custos*

- Concluir análise dos custos de produtos SEBRAE

### *FCS 6 – Gestão de Projetos*

- Elaborar e aprovar método

### *FCS 7 – Agilização de Processos Administrativos*

- Adequar processos administrativos
- Adequar processos de comercialização

*FCS 8 – Centro de Empreendedorismo*

- Formação técnica em Gestão de Negócios (MEC/Prédio)

*FCS 9 – Formação de Lideranças*

- Realizar Evento de Liderança e Empreendedorismo
- Realizar Eventos de Liderança e Empreendedorismo em parceria

*FCS 10 – Aumentar a captação de recursos externos*

- Elegar e elaborar projetos/parceiros prioritários

*FCS 11 – Implantar política de atendimento em escala*

- Definir ações em feiras comunitárias
- Realizar programas EAD

*FCS 12 – Refazer mix de produtos*

- Analisar concorrência e pesquisar tendências
- Definição dos produtos
- Implantar nova política comercial

*FCS 13 – Re-posicionamento da Comunicação*

- Plano de comunicação institucional e comercial

*FCS 14 – Definir Política Comercial*

- Definição do preço
- Desenvolver canais de comercialização
- Desenvolver sistema de custos

*FCS 15 – Criar Ambiente Favorável em Políticas Públicas*

- Aproximar-se aos poderes legislativo e executivo
- Mapear e propor soluções para barreiras às MPE
- Desburocratizar e facilitar a abertura de empresas

*FCS 16 – Definir Instrumento por COREDE*

- Dimensionar faixas percentuais para os Coredes

*FCS 17 – Estabelecer relacionamento com clientes e parceiros*

- Sondagem/integrar informações sobre clientes
- Abordagem/Estabelecer canais de relacionamento – *Call Center*
- Incrementar a posição do Agente
- Novas parcerias através do Balcão Franquia
- Potencializar o uso da Unidade Móvel
- Reorganizar as atividades na Federasul
- Reinvenção do atendimento
- Atendimento/Programas Setoriais

#### 4.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SEBRAE/RS

Drucker (1996) manifesta que uma Organização Sem Fim Lucrativo só existe por causa da sua missão. Nessa perspectiva, para verificar o quanto a missão está sendo cumprida é necessária a avaliação do desempenho. Neste item, são descritas as ferramentas que o SEBRAE/RS usa para impulsionar e monitorar o desempenho, justificando a sua existência.

### **4.3.1 A Evolução dos Avaliadores de Desempenho no SEBRAE/RS**

Desde a sua criação em 1990, o SEBRAE/RS vem utilizando avaliadores de desempenho. Ao longo destes doze anos, verificam-se modificações visando a adequações aos novos objetivos surgidos e às modernas técnicas de gestão.

Identifica-se claramente quatro períodos evolutivos. No primeiro período, de 1990 a 1993, época de surgimento do SEBRAE/RS, a preocupação era com a implantação da entidade. E a avaliação era baseada somente em objetivos pertinentes a:

- Controle de orçamento;
- Geração de receita;
- Metas físicas;
- Satisfação de clientes.

No segundo período evolutivo, de 1994 a 1996, a preocupação era com a expansão e estruturação física da empresa e a organização das equipes de trabalho. Assim, foram incluídos outros objetivos aos já existentes:

- Inovação e melhoria nas áreas (gerências);
- Satisfação do cliente interno (funcionários);
- Análise da produtividade;
- Melhoria da pesquisa de satisfação de cliente (interno e externo).

O terceiro período evolutivo, de 1997 a 2000, a preocupação era com o crescimento em escala e com qualidade. Além dos objetivos do período anterior, neste período foram incorporados os objetivos do Sistema de Garantia da Qualidade com os seguintes indicadores de desempenho:

OBJETIVOS DA QUALIDADE	INDICADORES	FORMA DE MENSURAÇÃO
Estabelecer e utilizar padrões e controles nos processos de trabalho de forma a prevenir não-conformidades	Conformidade do Sistema da Qualidade	$ICSQ = (X \cdot 100) - (Y \cdot NCm) - (NCn)$
Revisar e modernizar continuamente os produtos e serviços visando a adequá-los às necessidades e expectativas dos clientes	Avaliação de Processos	$IAP = (\text{total resp. satisfatórias}) / (\text{total respostas})$
Buscar constantemente a satisfação dos clientes	Avaliação de Clientes	$IAC = (\text{total clientes satisfeitos}) / (\text{total clientes entrevist.})$
Incentivar o trabalho em equipe através do compartilhamento dos objetivos e atividades, da avaliação dos resultados na gestão das unidades de negócio e do estímulo à produtividade e qualidade nos produtos/serviços	Programa de Avaliação de Desempenho de Equipes	IPADE (ver Tabela 5)
	Participação de Funcionários	$IPF = (\text{total Roms observ. aplic.}) / (\text{total de Roms observ.})$
	Custo por Atendimento	$IP = (\text{despesas} - \text{imobilizado} - \text{receita própria}) / (\text{total de atendimentos})$
	Sustentação	$IS = (\text{receita próprias}) / (\text{total despesa} - \text{imobilizado})$
Aprimorar o desenvolvimento profissional objetivando à formação de pessoas capacitadas e qualificadas no desempenho de suas funções	Desenvolvimento de Funcionários	$IDF = (\text{total horas treinamento}) / (\text{total horas trabalhadas})$

ROM = Relatório de Oportunidade de Melhoria  
 $(X \cdot 100) - (Y \cdot NCm) - (NCn)$ , onde:  
X: fator de demérito (identificado pelos auditores quando da auditoria)  
100: valor máximo de aderência  
Y: peso para as não-conformidades maiores (Y=10)  
NCm: número de não-conformidades maior  
NCn: número de não-conformidades menor

**Figura 21 - Indicadores do Sistema de Garantia da Qualidade**

No atual período, que começou a partir de 2000, a preocupação é com o atendimento em escala, porém, com ações que privilegiem o foco no cliente através de abordagens de atendimento Setorial e Regional. No próximo item, são descritos os atuais objetivos e as ferramentas de avaliação.

### 4.3.2 O Atual Sistema de Avaliação de Desempenho do SEBRAE/RS

No segundo semestre de 2001, o SEBRAE/RS implementou um novo grupo de avaliadores de desempenho, chamados de Sistema de Indicadores Gerenciais, com o propósito de traduzir, implementar e monitorar a estratégia corporativa. Na Figura 22, estão representados os atuais indicadores.

	INDICADOR	OBJETIVO	FONTE DE DADOS	FORMA DE CÁLCULO
Clientes	Índice de Clientes Satisfeitos – Pesquisa de Reação (%)	Identificar não-conformidades e possibilitar ações de melhoria e medir a avaliação dos produtos/serviços pelos clientes.	Formulário de Avaliação (Pesquisa de Reação)	Total de Respostas Satisfatórias / Total de Clientes Entrevistados
	Índice de Clientes Satisfeitos – Avaliação Semestral (%)	Avaliar a satisfação dos clientes com a utilização de produtos ou serviços oferecidos.	Pesquisa Satisfação de Clientes	Total de Respostas Satisfatórias / Total de Clientes Entrevistados
G e s t ã o	Atendimentos Realizados (unid)	Apurar o percentual de atendimentos que foram realizados por segmento	Sistema de Atendimento	Total de participantes ou empresas atendidas por segmento / Total de Participantes ou empresas atendidas
	Índice de Sustentação (%)	Medir melhorias nos padrões de produtividade e no nível de dependência que o produto tem da Contribuição Social	SIAD	Receita da Venda do Produto / Custo Variáveis e Fixos + Diretos e Indiretos
	Índice de Custo por Atendimento (R\$)	Acompanhar o custo por atendimento prestado pelo SEBRAE/RS	SIAD	Custos Variáveis e fixos (Diretos e Indiretos) / N° de participantes de eventos
	Índice de ocupação em eventos (%)	Aferir o percentual de ocupação dos eventos realizados pelo SEBRAE, com relação ao ponto de equilíbrio da ação.	Sistema de Eventos, Treinamento e Consultorias, Sistema de Atendimento.	Total de vagas ocupadas / total de vagas disponibilizadas (Ponto de equilíbrio)
	Índice de satisfação de Clientes Internos – Equipes (%)	Medir o grau de satisfação em relação aos aspectos internos das áreas.	Pesquisa interna junto aos funcionários	Total de respostas apuradas (ponderação) / Total de funcionários entrevistados
	Índice de satisfação de Clientes Internos – Inter Equipes (%)	Medir o grau de satisfação das relações entre as áreas.	Pesquisa interna junto aos funcionários	Total de respostas apuradas (ponderação) / Total de funcionários entrevistados
	Índice de Satisfação de Clientes/Consultores – Total SEBRAE (%)	Medir a satisfação dos clientes com os consultores indicados para realizar uma ação.	Formulário de Avaliação (Pesquisa de Reação)	Número de respostas positivas / Total de consultores entrevistados
	Índice de Satisfação de Clientes/Parceiros – Total SEBRAE (%)	Medir a satisfação dos clientes com os serviços prestados pelos parceiros quando da realização de uma ação.	Formulário de Avaliação (Pesquisa de Reação)	Número de respostas positivas / Total de parceiros entrevistados
	Índice de Acuracidade da Previsão de Receitas (%)	Verificar o nível de atingimento das metas de receita proposta por produto.	SIAD	Receita Gerada pelo Produto / Receita Prevista para o Produto
Índice de Acuracidade da Previsão de Custos (%)	Verificar o nível de atingimento das metas de custo proposto para o produto.	SIAD	CV e CF (Diretos e Indiretos) Realizados por produto / CV e CF (Diretos e Indiretos) Previstos por produto	

Figura 22 - Indicadores Gerais de Desempenho do Sebrae/RS

No Anexo I, registra-se a pesquisa efetuada nos atuais indicadores de desempenho, com relação aos seus resultados no passado.

Complementando o processo de Avaliação de Desempenho, o SEBRAE/RS criou, em 1994, um programa inicialmente denominado de Programa de Avaliação de Resultados (PAR) com a intenção de motivar os funcionários a atingir as metas previstas. Desde então, sofreu várias alterações e atualmente é denominado Programa de Avaliação de Desempenho de Equipes (ver Figura 21 e Tabela 5).

A avaliação ocorre semestralmente e o prêmio é calculado sobre o percentual de um salário de cada funcionário. Esse percentual pode chegar a 100% no caso do alcance total das metas propostas no semestre. Na Tabela 5, é elencado o monitor do PADE válido para o primeiro semestre de 2002.

**Tabela 5**  
**PADE 1º Semestre de 2002**

Foco	Peso	Indicadores	Meta
Clientes (32pontos)	16	Índice Clientes Satisfeitos – Pesquisa de Reação (%)	96
	16	Índice Clientes Satisfeitos – Avaliação Semestral (%)	94,5
	18	Atendimentos Realizados (unid)	560.000
	18	Índice Sustentação (%)	22,59
	18	Índice Custo/Atendimento (R\$)	32,57
	6	Índice Ocupação em Eventos (%)	100
Gestão (68pontos)	0	Índice Satisfação Clientes Internos – Equipes (%)	90
	0	Índice Satisfação Clientes Internos – Inter Equipes (%)	80
	4	Índice Satisfação de Clientes/Consultores - Total (%)	96
	4	Índice Satisfação de Clientes/Parceiros – Total (%)	91
	0	Receita de Serviços (R\$)	4.120.474,00
	0	Índice de Acuracidade da Previsão de Receitas (%)	100
	0	Índice de Acuracidade da Previsão de Despesa (%)	100

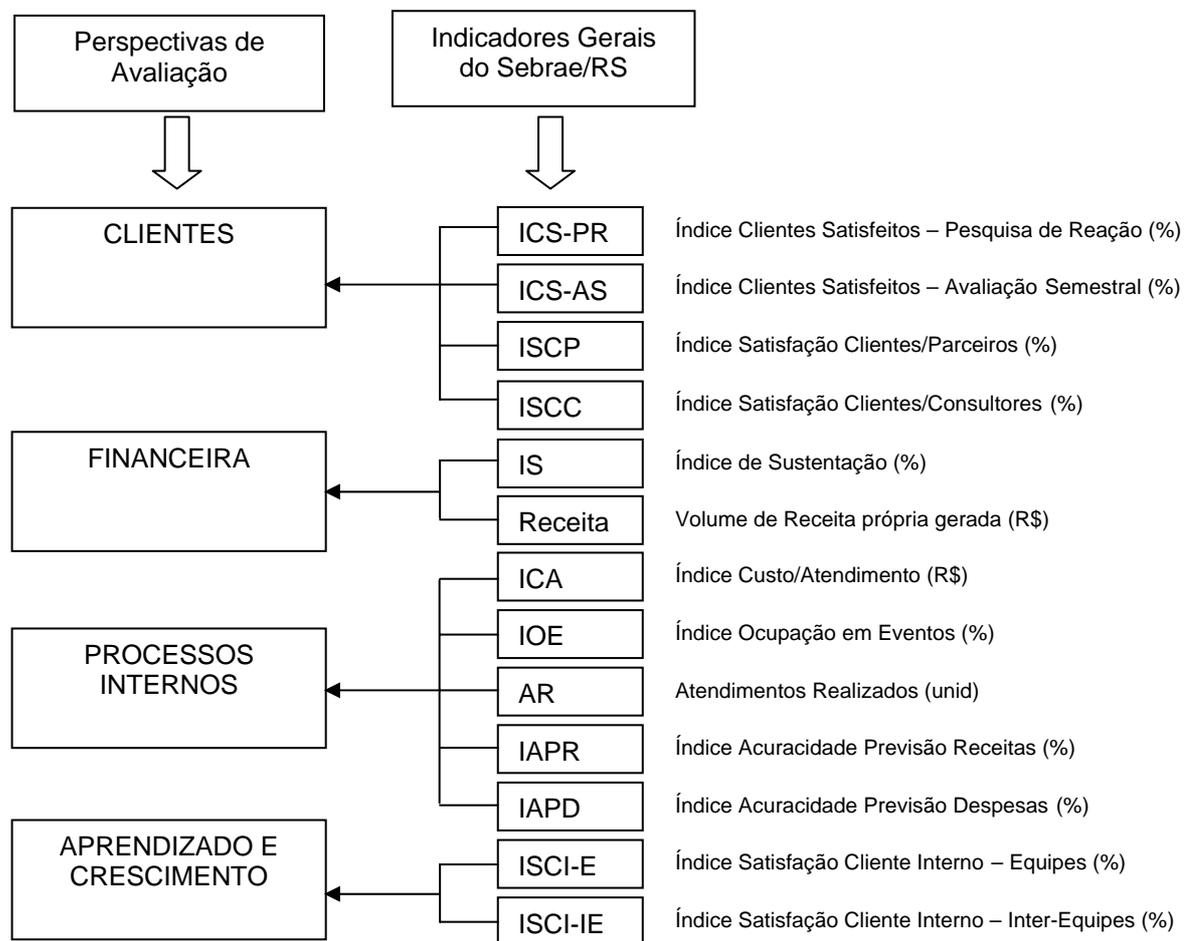
Regra Condicionante: O alcance da Receita Própria equivale a 40% do total dos pontos. Ou seja, independente da pontuação atingida pelos outros indicadores, se a Receita não atingir o patamar desejado, há uma dedução inicial de 40% no benefício.

#### 4.3.3 Análise do atual Sistema de Avaliação de Desempenho do SEBRAE/RS

Para efetuar a análise do atual Sistema de Avaliação de Desempenho do SEBRAE/RS tomou-se como instrumento de referência o modelo do *Balanced*

Scorecard de Kaplan e Norton (1997). No item 5.1, é justificada a escolha deste modelo.

Num primeiro momento, procura-se identificar quais indicadores são usados para alavancar as quatro perspectivas de avaliação propostas por Kaplan e Norton. Os resultados desta análise estão expressos no esquema da Figura 23. Na sequência, cruzam-se as informações anteriores com a forma de motivar os funcionários através da avaliação do PADE. Os resultados são registrados na Tabela 6. Por fim, identificam-se as relações entre os indicadores do Sistema da Qualidade com as perspectivas de avaliação já citadas. Os resultados são expostos na Figura 24.



**Figura 23 - Modelo de Kaplan e Norton x Indicadores Gerenciais Atuais**

Tabela 6

## Modelo de Kaplan e Norton x Indicadores atuais x PADE

Perspectivas de Avaliação Propostas	Indicadores Gerenciais Atuais	Pesos Utilizados no PADE	Correção dos Pesos	Ponderação final dos Indicadores
CLIENTES	ICS-PR	16%	9,60%	24,00%
	ICS-AS	16%	9,60%	
	ISCP	4%	2,40%	
	ISCC	4%	2,40%	
RESPONSABILIDADE FINANCEIRA	Receita		40,00%	50,80%
	IS	18%	10,80%	
	AR	18%	10,80%	
PROCESSOS INTERNOS	ICA	18%	10,80%	25,20%
	IOE	6%	3,60%	
	IAPR	0%		
	IAPD	0%		
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	ISCI-E	0%		0,00%
	ISCI-IE	0%		
Total Geral		100%	100%	100%

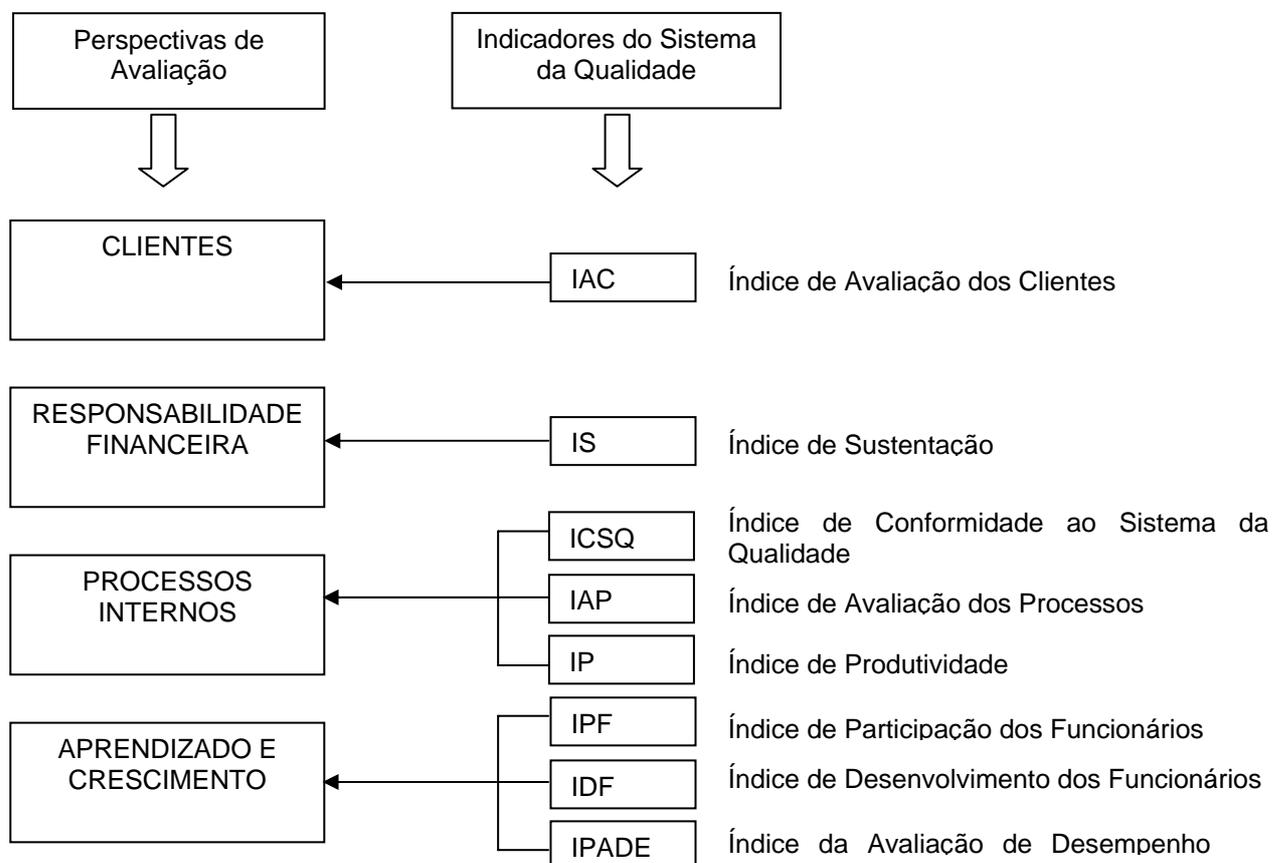


Figura 24 - Modelo de Kaplan e Norton x Indicadores do Sistema da Qualidade

Sintetizando os resultados apresentados nas três análises anteriores, quanto à perspectiva do *CLIENTE*, pode-se concluir que:

- O principal e único indicador utilizado é o da Satisfação dos Clientes;
- A forma de avaliação está direcionada a verificar o quanto o cliente está satisfeito com o uso do produto/serviço do SEBRAE/RS (nos Anexos A e B são colocados os formulários de avaliação);
- A forma de avaliação não leva em conta a proposta de valor para cada segmento de clientes;
- Apesar de ser a perspectiva de avaliação de maior importância, já que o SEBRAE/RS é uma Organização Sem Fim Lucrativo, é a que apresenta menor importância na avaliação do PADE (motivação dos funcionários);
- Não existem indicadores que possam avaliar o atendimento das necessidades dos clientes;
- Não existem indicadores que possam avaliar a relação do SEBRAE/RS com os parceiros;
- Não existem indicadores que possam avaliar a relação do SEBRAE/RS com os consultores/instrutores terceirizados;

Quanto à perspectiva *FINANCEIRA*, conclui-se que:

- O principal indicador existente é o de Sustentação, ou seja, a diminuição da dependência financeira do SEBRAE/RS em relação aos recursos da Contribuição Social;
- Apesar de não ser o principal objetivo do SEBRAE/RS, essa perspectiva é a que apresenta maior importância na avaliação do PADE (motivação dos funcionários);
- Não existem indicadores que possam avaliar os esforços de captação de recursos de outras fontes.

Quanto à perspectiva dos *PROCESSOS INTERNOS*, conclui-se que:

- Os principais indicadores (número de atendimentos e custo do atendimento) são utilizados desde a criação do SEBRAE/RS;
- Essa perspectiva apresenta relativa importância na avaliação do PADE;
- Os indicadores do Sistema da Qualidade não valem para todos os processos do SEBRAE/RS. Os atendimentos nos escritórios do interior do RS não fazem parte da certificação de ISO 9000;
- Não existem indicadores que possam avaliar os novos processos internos que surgiram. Por exemplo, a avaliação da gestão por Soluções;
- Não existem indicadores que possam avaliar a captação, geração e atualização de informações, produtos e serviços.

E, quanto à perspectiva do *APRENDIZADO E CRESCIMENTO*, as conclusões são:

- Os principais indicadores utilizados dizem respeito à satisfação dos clientes internos (ver Anexo J) através da Pesquisa do Clima Organizacional e a quantidade de horas de treinamento;
- Essa perspectiva não apresenta qualquer importância na avaliação do PADE;
- Não existem indicadores que possam avaliar questões relativas à infraestrutura tecnológica.

## **5 CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Neste capítulo, descreve-se a construção de uma nova proposta de Avaliação de Desempenho, tendo como fonte de referência e aplicação a empresa do Estudo de Caso (SEBRAE/RS) e a base teórica do presente trabalho.

### **5.1 A ESCOLHA DO MÉTODO**

O referencial teórico deste trabalho, sobre a Avaliação de Desempenho, apresenta alguns modelos de sistemas abrangentes de desempenho, que são metodologias mais atuais que consistem em traduzir os novos aspectos, englobando diversas perspectivas de avaliação, em um conjunto de medidas de desempenho, propiciando uma análise de desempenho mais apropriada.

Para a escolha do modelo e posterior desenvolvimento foi recomendável a existência dos seguintes parâmetros: (1) Permitir a criação e transferência do conhecimento; (2) Permitir a mensuração da estratégia; (3) Abrangência das perspectivas de Avaliação; e (4) Adequação às características de uma Organização Sem Fim Lucrativo.

A inexistência dos parâmetros aqui definidos tem como resultado a impossibilidade de atender os objetivos do presente trabalho

O primeiro modelo apresentado é o de Hronec (1994), que utiliza dois tipos de medidas de desempenho (de processo e de *output*), em três categorias de medidas (qualidade, tempo e custo) e aplicados em três níveis organizacionais (organização, processos e pessoas). Tem foco voltado mais para medir processos.

O segundo modelo, de Kaplan e Norton (1997), utiliza dois tipos de medidas de desempenho (financeiras e não-financeiras), usadas de forma balanceada em quatro perspectivas de avaliação (financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento). A metodologia é mais bem identificada em empresas com o foco voltado à implementação da estratégia do negócio.

O terceiro modelo apresentado é o de Sveiby (1998), que também utiliza dois tipos de medidas de desempenho (financeiras não tradicionais e não-financeiras), usadas de forma equilibrada em três perspectivas de avaliação (Estrutura Externa, Estrutura Interna e Competência Pessoal), estruturadas em três níveis de Indicadores (de Estabilidade, de Eficiência e de Crescimento/Renovação). A metodologia é mais bem identificada em empresas da Era do Conhecimento, e o foco é voltado mais à identificação e otimização dos ativos intangíveis.

Dentre os sistemas apresentados, o método de Kaplan e Norton (1997 e 2000) é o que se apresenta mais completo e adequado à geração de um modelo de avaliação de desempenho, que é o objetivo do presente trabalho de pesquisa.

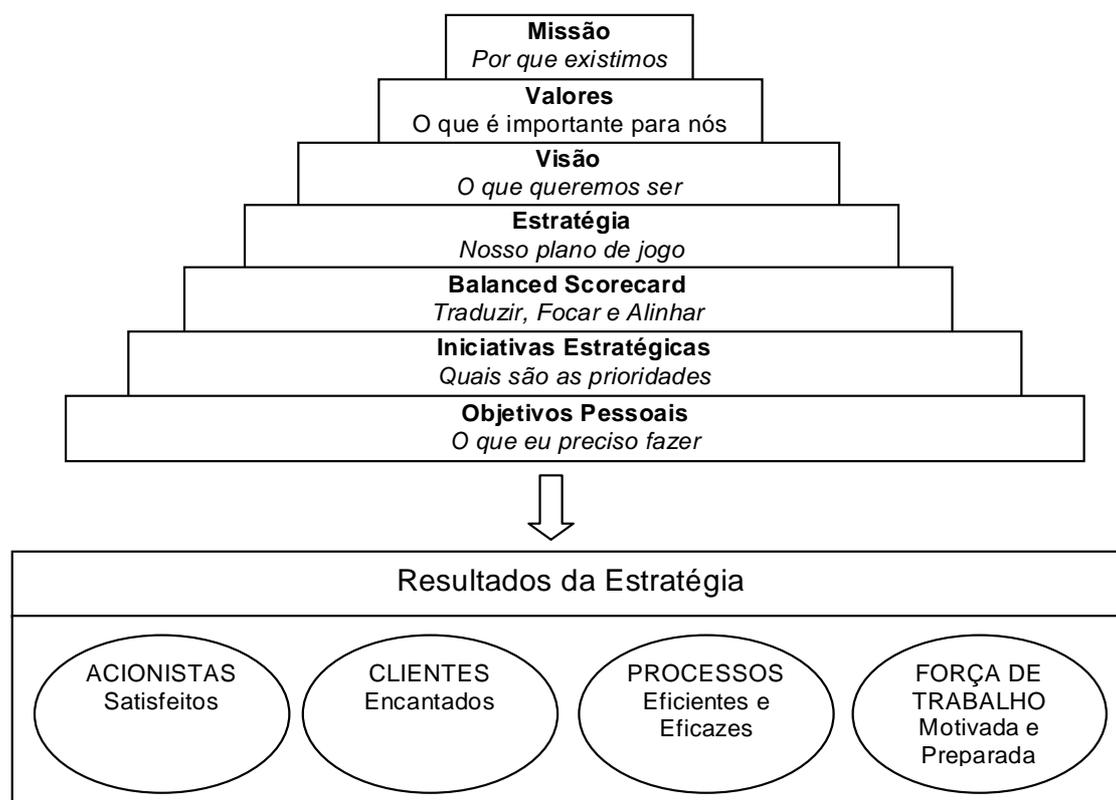
A escolha deste sistema é justificada por sua atualidade, abrangência (incorpora os conceitos e perspectivas de avaliação dos outros autores citados), concepção e método de mensurar desempenho, o qual disponibiliza um conjunto de elementos, os quais possibilitam a visualização, tradução, articulação, comunicação e motivação para a realização da estratégia.

## 5.2 PROPOSIÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 5.2.1 Definição da arquitetura do modelo

A arquitetura do modelo proposto toma por base o referencial teórico sobre o Sistema *Balanced Scorecard* e as fontes de informações e características do SEBRAE/RS.

Kaplan e Norton (1997) citam que o desenvolvimento de uma arquitetura consistente, para a descrição da estratégia, deve traduzir a missão em resultados desejados como ilustra a Figura 25.

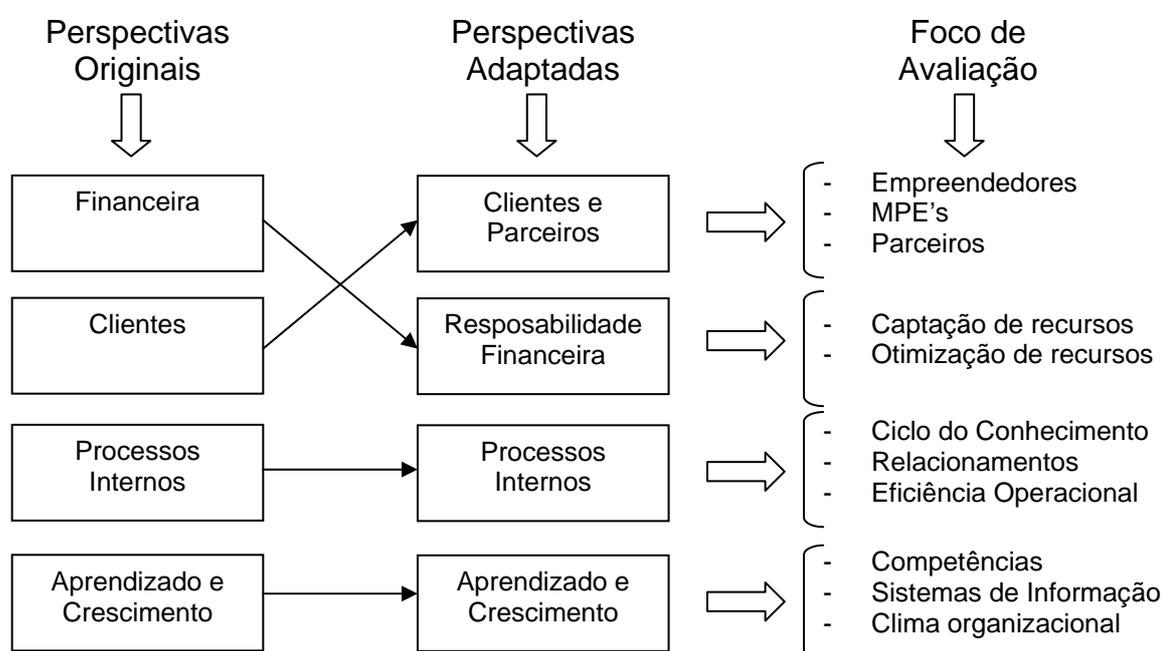


**Figura 25 - Traduzindo a missão em resultados almejados**

Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 85)

Os resultados da estratégia, segundo o modelo proposto pelos autores, direcionam para o uso de quatro perspectivas básicas de avaliação (financeira, clientes, processos, e aprendizado e crescimento).

No caso do SEBRAE/RS, são mantidas as quatro perspectivas de avaliação, porém com algumas adequações que se fazem necessárias em função da especificidade da empresa. Quais sejam:



**Figura 26 - Perspectivas de Avaliação do SEBRAE/RS**

### *Perspectiva de Clientes e Parceiros*

Nas empresas do tipo “Sem Fim Lucrativo”, a perspectiva do Cliente deve ser alçada para o topo da hierarquia. Kaplan e Norton (2000, p.147) dizem que “... as entidades governamentais e sem fins lucrativos devem pensar na inserção de um objetivo abrangente no alto de seus scorecards, representando seu propósito de longo prazo”. Assim sendo, requer que a perspectiva seja trocada de posição.

Outra adequação necessária nessa perspectiva é a presença de outros tipos de clientes. No caso os parceiros, como visto anteriormente, menos de 15% da força de trabalho do SEBRAE/RS é própria. Uma grande parte das atividades empreendidas é desenvolvida por intermédio de terceiros. O que configura uma outra categoria de cliente. Como por exemplo: O SEBRAE/RS comercializa um evento para uma entidade de classe (Associação Comercial), essa, por sua vez, oferece (re-vende) o evento aos seus associados. Resume-se a perspectiva na seguinte pergunta: *Para realizar a nossa missão, como devemos cuidar de nossos clientes e parceiros?*

#### *Perspectiva de Responsabilidade Financeira*

Pelo fato do SEBRAE/RS ser uma Organização Sem Fim Lucrativo exige-se adequação nessa perspectiva. A entidade não foi criada para gerar o lucro. Esse fator provoca uma modificação na arquitetura básica do *Balanced Scorecard*. A perspectiva financeira é necessária, mas não é o objetivo principal. Deve servir de alavanca para atingir os resultados desejados na perspectiva dos clientes. O foco de avaliação principal nessa avaliação é traduzido na captação e melhor utilização dos recursos financeiros. A pergunta que resume a perspectiva é: *Para satisfazer clientes e parceiros e cumprir a nossa missão, que responsabilidade financeira devemos ter?*

#### *Perspectiva de Processos Internos*

Essa perspectiva não sofre adequações. Os conceitos vistos na referência teórica ficam valendo na sua integralidade. A potencialização dos processos que geram valor de longo prazo está representada através da preocupação em mensurar a criação e transferência de conhecimento. No caso da geração de valor de médio prazo, é representado pelo foco de avaliação dos relacionamentos, e, por último, o curto prazo é representado pela preocupação na eficiência operacional. A pergunta resumo é: *Para satisfazer clientes, parceiros, justificar os recursos recebidos e cumprir a nossa missão, em quais processos devemos buscar excelência?*

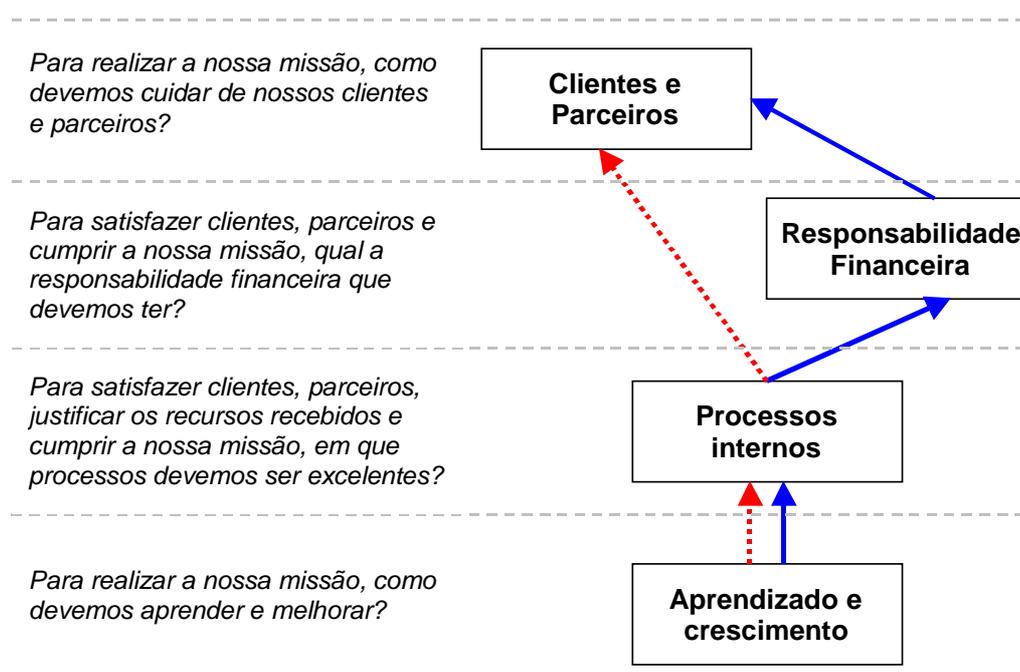
### *Perspectiva de Aprendizado e Crescimento*

Quanto ao aprendizado e crescimento, também não é necessário adequações em função de características específicas das Organizações Sem Fins Lucrativos. A existência dessa perspectiva justifica a preocupação demonstrada no trabalho quanto à importância da gestão do conhecimento. A competência das pessoas, a infra-estrutura tecnológica e o clima para a ação são os fatores básicos que impulsionarão o desempenho nas perspectivas superiores. A pergunta é: *Para realizar a nossa missão, como devemos aprender e melhorar?*

#### **5.2.2 Mapa estratégico sintético**

Segundo Kaplan e Norton (2000), o Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. Define e explicita as relações de causa e efeito, cuja lógica constitui a hipótese da estratégia.

Na análise e interpretação das fontes de informações disponíveis no SEBRAE/RS, em cruzamento com a base teórica sobre o tema, pode-se concluir que, de forma genérica, as perspectivas de avaliação propostas apresentam as seguintes relações:



**Figura 27 - Mapa Estratégico Sintético do SEBRAE/RS**

### 5.2.3 Temas Estratégicos

Para Kaplan e Norton (2000), é necessário o desdobramento da estratégia em temas que devem refletir o que a equipe gerencial acredita deva ser feito para alcançar o sucesso. Ou seja, é a segmentação da estratégia em categorias.

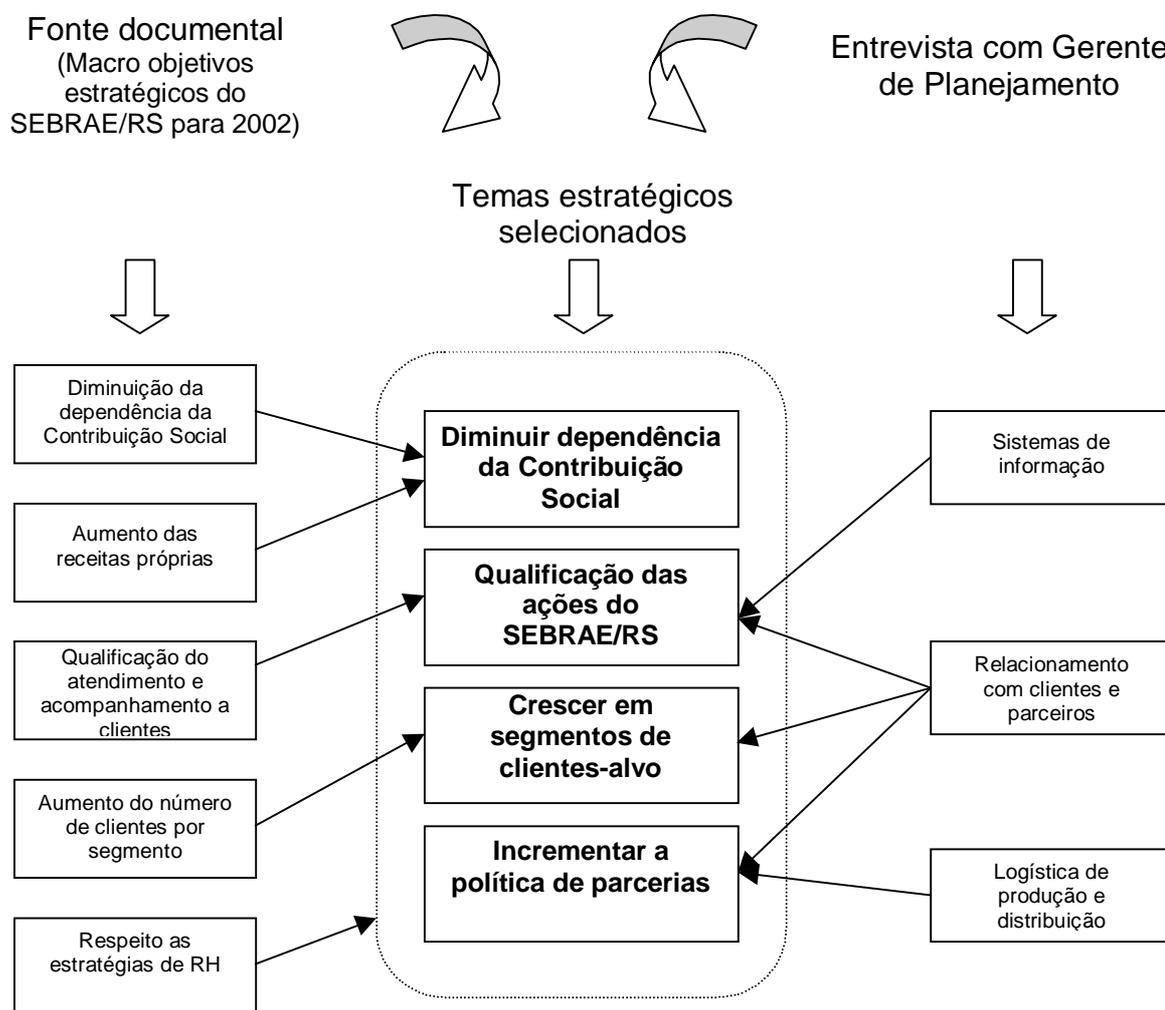
Os temas estratégicos não devem refletir resultados financeiros ou referentes a clientes. Eles devem relacionar-se aos processos críticos de negócios internos. É o que deve ser feito internamente para a obtenção de resultados estratégicos.

Para definir os temas estratégicos do presente estudo procedeu-se inicialmente uma pesquisa nas fontes documentais sobre a estratégia do SEBRAE/RS para 2002. No segundo momento, realizou-se uma entrevista não estruturada com o Gerente de Planejamento do SEBRAE/RS para identificar quais eram os principais temas estratégicos.

A única pergunta elaborada foi: “Na sua opinião, quais são os principais processos de negócios internos que mais impactam nos resultados da Estratégia do SEBRAE/RS”? E a resposta, direta e objetiva está registrada no esquema da Figura 28.

Assim, procurou-se cruzar fontes de dados primários com fontes secundárias para consolidar as informações necessárias.

Para a análise e interpretação dos dados levantados levou-se em conta o referencial teórico de Kaplan e Norton (2000). Os resultados podem ser visualizados na Figura 28.



**Figura 28 - Identificação dos temas estratégicos do SEBRAE/RS**

Kaplan e Norton (2000) dizem que os temas estratégicos definem as proposições de valor de curto, médio e longo prazo.

A proposição de valor de curto prazo (“Excelência Operacional”) está representada pelos Temas Estratégicos: Diminuir a dependência da Contribuição Social e incrementar a política de parcerias.

A proposição de valor de médio prazo (“Aumentar o valor para os clientes”) é representada pelo Tema Estratégico: Qualificação das ações do SEBRAE/RS.

O longo prazo (“Construção da Franquia”) é representado pelo seguinte Tema Estratégico: Crescer em segmentos de clientes-alvo.

#### **5.2.4 Objetivos Estratégicos**

Neste item, descrevem-se os Objetivos Estratégicos que melhor traduzem a estratégia do SEBRAE/RS para 2002.

A obtenção da lista de Objetivos Estratégicos por perspectiva ocorreu através de duas etapas. Na primeira, foi procedido um levantamento dos diversos documentos internos do SEBRAE/RS já descritos no Estudo de Caso, com a intenção de compilar o que estava escrito e definido. No Apêndice A, encontram-se as matrizes de identificação dos Objetivos com relação às fontes documentais pesquisadas.

Como resultado desta etapa, produziu-se uma lista inicial de 24 Objetivos Estratégicos distribuídos nas quatro perspectivas de avaliação.

1. PERSPECTIVA DOS CLIENTES E PERCEIROS	2. PERSPECTIVA DA RESPONSABILIDADE FINANCEIRA	3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS
1.1. Criar ambiente institucional e legal favorável	2.1. Aumentar a capacidade de aplicação de recursos	3.1. Captar e disponibilizar informações
1.2. Melhorar a capacitação gerencial de empresários e lideranças	2.2. Aumentar volume de receitas próprias	3.2. Promover <i>mix</i> de soluções (produtos/serviços)
1.3. Superar restrições de acesso a crédito e capital de risco	2.3. Otimizar a utilização dos recursos existentes	3.3. Potencializar os canais de relacionamento com clientes
1.4. Incentivar a inovação e apoio tecnológico	2.4. Aumentar a captação de recursos externos	3.4. Potencializar os canais de relacionamento com parceiros
1.5. Incorporar MPE nos mercados internos e externos		3.5. Implementar política comercial (venda varejo e atacado)
1.6. Aumentar a satisfação dos clientes		3.6. Buscar a excelência operacional
1.7. Qualificar o atendimento e acompanhar os clientes	4. PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
1.8. Aumentar o atendimento de clientes por segmento	4.1. Potencializar a competência dos funcionários	
1.9. Aumentar e Qualificar o relacionamento com parceiros	4.2. Disponibilizar infraestrutura tecnológica adequada	
1.10. Aumentar a satisfação dos parceiros	4.3. Promover clima organizacional favorável à ação	

**Figura 29 - Seleção Inicial dos Objetivos Estratégicos**

Na etapa seguinte, tendo como finalidade a consolidação e validação da lista de Objetivos Estratégicos, foi utilizado o método da entrevista semi-estruturada.

As entrevistas permitiram captar a opinião dos gerentes e articuladores/coordenadores do SEBRAE/RS quanto aos Objetivos Estratégicos. As respostas foram analisadas possibilitando validar a lista inicial proposta.

Para execução desta etapa realizou-se uma entrevista prévia ou piloto com o Gerente de Planejamento do SEBRAE/RS para observar as reações e registrar as sugestões do respondente quanto à aplicabilidade do instrumento.

Com as observações e sugestões, reformulou-se a estrutura da entrevista nos seguintes aspectos:

O entrevistado receber, antes da entrevista, um resumo da estratégia do SEBRAE/RS com o objetivo de subsidiar as respostas;

Ampliar as opções de resposta. Inicialmente, o entrevistado, ao ser questionado sobre a contribuição de determinado Objetivo Estratégico para desenvolver a perspectiva de avaliação, tinha como únicas opções de respostas “Sim” ou “Não”.

Após as melhorias realizadas no roteiro da entrevista, partiu-se para as entrevistas definitivas que foram em número de oito (50% do total) no universo de doze Gerentes e quatro Articuladores/Coordenadores. No retorno, efetuou-se a tabulação das respostas, iniciando-se o processo de construção de tabelas para facilitar as análises e validação dos Objetivos Estratégicos. Nos Apêndices B, C e D, pode-se visualizar as informações prévias, o roteiro de perguntas da entrevista e o gabarito das respostas.

A primeira pergunta da entrevista foi: *Para realizar a nossa missão, como devemos cuidar de nossos clientes e parceiros?*

Como possíveis respostas, foi apresentada a lista dos Objetivos Estratégicos previamente selecionados na etapa anterior. A finalidade deste método é de validação. Além disso, foi disponibilizada a inclusão de outras respostas (Objetivos) que não os listados inicialmente. Os resultados das entrevistas ao primeiro questionamento são mostrados na tabela a seguir.

Tabela 7

## Objetivos na Perspectiva do Cliente/Parceiro (respostas)

Objetivos	Respostas das entrevistas (em %)			
	Afirmativa	Parcialmente Afirmativa	Parcialmente Negativa	Negativa
1. Clientes e Parceiros				
1.1. Criar ambiente institucional e legal favorável	100,00%			
1.2. Melhorar a capacitação gerencial de empresários e lideranças	100,00%			
1.3. Superar restrições de acesso a crédito e capital de risco	62,50%	37,50%		
1.4. Incentivar a inovação e apoio tecnológico	75,00%	25,00%		
1.5. Incorporar MPE nos mercados internos e externos	87,50%		12,50%	
1.6. Aumentar a satisfação dos clientes	37,50%	50,00%	12,50%	
1.7. Qualificar o atendimento e acompanhar os clientes	87,50%	12,50%		
1.8. Aumentar o atendimento de clientes por segmento	62,50%	12,50%	25,00%	
1.9. Aumentar e qualificar o relacionamento com parceiros	50,00%	50,00%		
1.10. Aumentar a satisfação dos parceiros	37,50%	37,50%	25,00%	

Na análise das respostas ao primeiro questionamento, pode-se concluir que:

- Dois Objetivos propostos (1.1 e 1.2) obtiveram 100% de concordância total.
- Metade dos Objetivos propostos (1.1; 1.2; 1.4; 1.5; 1.7) obteve mais de 70% de total concordância.
- Todos os Objetivos propostos obtiveram mais de 70% de respostas positivas (entre afirmativas e parcialmente afirmativas).
- Não houve nenhuma resposta totalmente negativa.
- Dois Objetivos (1.8 e 1.10) apresentaram respostas parcialmente negativas. No caso do 1.8, foi sugerida a alteração do texto para: *“Facilitar e incrementar o atendimento de clientes”*.

- Os dois Objetivos (1.6 e 1.10) que tratam da satisfação de clientes e parceiros foram os que apresentaram os menores índices de concordância total. E esse é o principal e atual foco de avaliação na perspectiva do cliente.
- Sugeriu-se a união dos Objetivos 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 e 1.5 num único e abrangente Objetivo que é: Desenvolver empreendedores e MPE.
- Concluiu-se pela validação de todos os Objetivos com as alterações propostas.

A segunda pergunta da entrevista foi: *Para satisfazer clientes e parceiros e cumprir a nossa missão, que responsabilidade financeira devemos ter?* As opções de resposta seguiram o método adotado na pergunta anterior e os resultados são:

**Tabela 8**

**Objetivos na Perspectiva de Responsabilidade Financeira (respostas)**

OBJETIVOS	Respostas das entrevistas (em %)			
	Afirmativa	Parcialmente Afirmativa	Parcialmente Negativa	Negativa
2. Responsabilidade Financeira				
2.1. Aumentar a capacidade de aplicação de recursos	62,50%	37,50%		
2.2. Aumentar volume de receitas próprias		75,00%	25,00%	
2.3. Otimizar a utilização dos recursos existentes	87,50%	12,50%		
2.4. Aumentar a captação de recursos externos	87,50%	12,50%		

A análise das respostas ao segundo questionamento proporcionou as seguintes conclusões:

- Dois Objetivos propostos (2.3 e 2.4) obtiveram mais de 70% de concordância total.
- Todos os Objetivos propostos obtiveram mais de 70% de respostas positivas (entre afirmativas e parcialmente afirmativas).

- Não houve nenhuma resposta totalmente negativa.
- O Objetivo 2.2 foi o único que não apresentou qualquer índice de concordância total. Ao mesmo tempo, registrou um índice de resposta parcialmente negativa. Percebeu-se que esse é um dos Objetivos mais polêmicos da lista proposta. Nas observações gerais, o assunto é analisado com mais profundidade.
- Concluiu-se pela validação sem alterações de todos os Objetivos propostos.

A terceira pergunta da entrevista foi: *Para satisfazer clientes, parceiros, justificar os recursos recebidos e cumprir a nossa missão, em quais processos devemos buscar excelência?* As opções de respostas também seguiram o método anterior e os resultados são:

**Tabela 9**

**Objetivos na Perspectiva dos Processos Internos (respostas)**

OBJETIVOS	Respostas das entrevistas (em %)			
	Afirmativa	Parcialmente Afirmativa	Parcialmente Negativa	Negativa
3. Processos Internos				
3.1. Captar e disponibilizar informações	87,50%	12,50%		
3.2. Promover <i>mix</i> de soluções (produtos/serviços)	75,00%	25,00%		
3.3. Potencializar os canais de relacionamento com clientes	87,50%	12,50%		
3.4. Potencializar os canais de relacionamento com parceiros	62,50%	37,50%		
3.5. Implementar política comercial (venda varejo e atacado)	62,50%	25,00%	12,50%	
3.6. Buscar a excelência operacional	62,50%	37,50%		

A análise das respostas ao terceiro questionamento proporcionou as seguintes conclusões:

- Três Objetivos propostos (3.1; 3.2 e 3.3) obtiveram mais de 70% de concordância total.

- Todos os Objetivos propostos obtiveram mais de 70% de respostas positivas (entre afirmativas e parcialmente afirmativas).
- Não houve nenhuma resposta totalmente negativa.
- Concluiu-se pela validação sem alterações de todos os Objetivos propostos.

A quarta pergunta da entrevista foi: *Para realizar a nossa missão, como devemos aprender e melhorar?* E os resultados foram:

**Tabela 10**

**Objetivos na Perspectiva do Aprendizado/Crescimento (respostas)**

OBJETIVOS	Respostas das entrevistas (em %)			
	Afirmativa	Parcialmente Afirmativa	Parcialmente Negativa	Negativa
4. Aprendizado e Crescimento				
4.1. Potencializar a competência dos funcionários	87,50%	12,50%		
4.2. Disponibilizar infra-estrutura tecnológica adequada	62,50%	37,50%		
4.3. Promover clima organizacional favorável à ação	87,50%	12,50%		

Por fim, a análise das respostas ao quarto questionamento proporcionou as seguintes conclusões:

- Dois Objetivos propostos (4.1 e 4.3) obtiveram mais de 70% de concordância total.
- Todos os Objetivos propostos obtiveram 100% de respostas positivas (entre afirmativas e parcialmente afirmativas).
- Não houve nenhuma resposta parcialmente ou totalmente negativa.
- Devido ao alto índice de concordância, decidiu-se pela validação integral dos Objetivos propostos.

- De forma geral, observou-se, nos resultados do questionário, uma leitura positiva da estratégia do SEBRAE/RS. Nas respostas parcialmente negativas, percebeu-se que os respondentes transmitiram as suas opiniões pessoais, ou seja, aquilo que achavam que deveria ser feito. Porém, o propósito desta etapa do trabalho não foi a de construir uma nova estratégia, mas sim de melhor traduzir em Objetivos a estratégia existente.
- No caso específico do Aumento de Receitas Próprias, os respondentes manifestaram que esse não deveria ser Objetivo Estratégico do SEBRAE/RS, já que a entidade não visa ao lucro. Porém, é indiscutível, e os respondentes concordaram, que a Estratégia do SEBRAE/RS prioriza tal Objetivo.
- Conclui-se pela validação da lista de Objetivos Estratégicos com as adequações apontadas.

A seguir, apresenta-se a descrição detalhada dos Objetivos Estratégicos selecionados:

### **C1. Desenvolver empreendedores e MPE's**

Objetivo abrangente de alto nível que representa os propósitos de longo prazo associados à missão do SEBRAE/RS. Os propósitos são:

- C1a. Criar ambiente institucional e legal favorável: Pretende promover ambiente institucional e legal favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios, com a redução dos níveis de mortalidade e informalidade, bem como o aumento do número de novos negócios.
- C1b. Melhorar a capacitação gerencial de empresários e lideranças: Pretende proporcionar aos pequenos negócios o acesso e incorporação dos conhecimentos atuais de gestão, para melhoria da competitividade e aumento da geração de renda.
- C1c. Superar restrições de acesso a crédito e capital de risco: Pretende favorecer o acesso dos pequenos negócios a recursos financeiros em condições adequadas à sua realidade.

- C1d. Incentivar a inovação e apoio tecnológico: Pretende incentivar a geração e adaptação de tecnologias adequadas aos pequenos negócios e proporcionar acesso às tecnologias disponíveis.
- C1e. Incorporar MPE's nos mercados internos e externos: Pretende favorecer a maior inserção das MPE no mercado interno e externo.

### **C2. Maximizar a satisfação dos clientes**

Objetivo que propõe a geração de valor através da satisfação dos clientes pelo uso das soluções (produtos e serviços) disponibilizadas pelo SEBRAE. As soluções estão segmentadas conforme o tipo de cliente e necessidades levantadas.

### **C3. Qualificar o atendimento e acompanhamento a clientes**

Objetivo que propõe a geração de valor através da melhoria do relacionamento com a qualificação do atendimento e o acompanhamento de clientes.

### **C4. Facilitar e incrementar o atendimento de clientes**

Objetivo que pretende gerar valor através da facilitação de acesso às soluções (produtos/serviços) do SEBRAE/RS, visando a aumentar o número de clientes beneficiados em cada segmento-alvo definido.

Exemplos:

- Soluções SEBRAE para quem quer ter uma empresa e não tem idéia por onde começar.
- Soluções SEBRAE para quem já decidiu a empresa que quer ter, mas não sabe o primeiro passo a ser dado. Meta de atender 930.000 entre candidatos a empresário com e sem idéia.
- Soluções SEBRAE para quem tem uma empresa em andamento e quer saber como formalizá-la. Meta de atender 140.000 empreendedores informais.
- Soluções SEBRAE para quem está começando uma empresa e quer saber como evoluir. Meta de atender 280.000 empresários iniciantes.

- Soluções SEBRAE para quem já tem uma empresa estruturada e quer crescer ainda mais. Meta de atender 50.000 empresários avançados.

***C5. Aumentar e qualificar a rede de parceiros***

Objetivo que propõe a geração de valor através do aumento desejado (planejado) do número de parceiros no sentido de maior capilaridade e qualidade, visando a potencializar resultados.

***C6. Maximizar a satisfação dos parceiros***

Objetivo que propõe a geração de valor através da satisfação dos parceiros devido ao fortalecimento das relações institucionais e comerciais de interesse mútuo.

***F1. Aumentar a capacidade de aplicar recursos financeiros***

Objetivo que pretende aumentar a capacidade de atuação do SEBRAE através de ações que permitam uma maior autonomia e sustentabilidade em relação aos recursos limitados da Contribuição Social.

***F2. Aumentar volume de receitas próprias***

Objetivo que pretende aumentar as receitas próprias através de ações vinculadas à comercialização de soluções (produtos/serviços), visando a aumentar o orçamento e aplicação de recursos.

***F3. Otimizar a utilização dos recursos existentes***

Objetivo que pretende otimizar os recursos existentes através de ações que possibilitem fazer mais com os recursos disponíveis. Eficiência e eficácia na gestão dos recursos.

***F4. Aumentar a captação de recursos externos***

Objetivo que pretende elevar, através de parcerias, os recursos destinados a promover o ambiente favorável aos pequenos negócios e para atender às necessidades do público alvo.

### ***11. Captar e disponibilizar informações***

Objetivo que pretende produzir e difundir o conhecimento necessário sobre o ambiente das MPE. Compreende ações internas destinadas à prospecção, captação, sistematização e disponibilidade de informações integradas, que auxiliem a tomada de decisão para a geração de novos negócios e desenvolvimento dos já existentes.

### ***12. Promover mix de Soluções (produtos/serviços)***

Objetivo que pretende promover o *mix* de produtos e serviços do SEBRAE. Compreende ações de análise de mercado, definição e desenvolvimento de novos produtos, adequação dos existentes, eliminação de sobreposições, adequação de custos e fixação de preços competitivos. Compreende, também, a ação interna de criação do grupo de Inteligência Competitiva (IC).

### ***13. Estruturar canais de relacionamento com clientes***

Objetivo que pretende implementar novas formas de relacionamento com os clientes. Compreende o desenvolvimento de novos canais de relacionamento que proporcionem ações de melhoria no atendimento através de soluções que podem ser setoriais e/ou espaciais (regionais). As ações setoriais devem contemplar, prioritariamente, soluções para os setores do Vestuário, Produtos Alimentares, Metal Mecânico, Móveis e Turismo. Por sua vez, as ações espaciais (regionais) devem contemplar soluções que identifiquem necessidades regionais ou locais, com divisão por COREDE's e a priorização de atuação em duas regiões menos dinâmicas (Coredes Central e Sul) e duas regiões mais dinâmicas (Coredes Serra e Vale dos Sinos).

### ***14. Estruturar canais de relacionamento com parceiros***

Objetivo que pretende estabelecer um relacionamento mais estreito com os parceiros através de: ações de capacitação, maior autonomia, maior disponibilidade de produtos e serviços e incremento de benefícios através de parcerias do tipo ganha-ganha.

**15. Implementar novo relacionamento comercial**

Objetivo que pretende estruturar processos internos para potencializar as vendas de produtos e serviços. Compreende ações que direcionem as vendas para canais de varejo e atacado em sintonia com as abordagens de atendimento (setorial e espacial).

**16. Buscar maior produtividade dos processos**

Objetivo que pretende implementar ações destinadas à busca de excelência nos processos operacionais. Compreende ações de melhoria ligadas aos serviços de logística e distribuição da Base Operacional; gestão da capacidade de produção das áreas técnicas (Gestão, Tecnologia, Orientação ao Crédito, Mercado, Negócios Internacionais, USEn); e gestão dos processos administrativos, suporte, comercialização e atendimento ao cliente.

**A1. Potencializar a competência dos funcionários**

Objetivo que pretende implementar ações destinadas a potencializar as competências dos funcionários e terceirizados. Compreende as ações relacionadas a recursos humanos, tais como recrutamento, seleção, treinamento, etc. Todas as ações de capacitação/repassé de metodologias para funcionários e terceirizados para atuação dentro das soluções SEBRAE estão ligadas a este objetivo.

**A2. Disponibilizar infra-estrutura tecnológica adequada**

Objetivo que pretende o desenvolvimento e implantação de novos processos e Sistemas de Informação. Compreende ações relacionadas, principalmente, com a implementação da nova versão do Sistema de Informação e Apoio à Decisão (SIAD II). Além deste, os outros sistemas de acesso à informação sob as mais diversas modalidades.

**A3. Promover clima favorável à ação**

Objetivo que pretende promover a satisfação dos funcionários e terceirizados através de iniciativas que resultem em motivação, *Empowerment*, alinhamento e

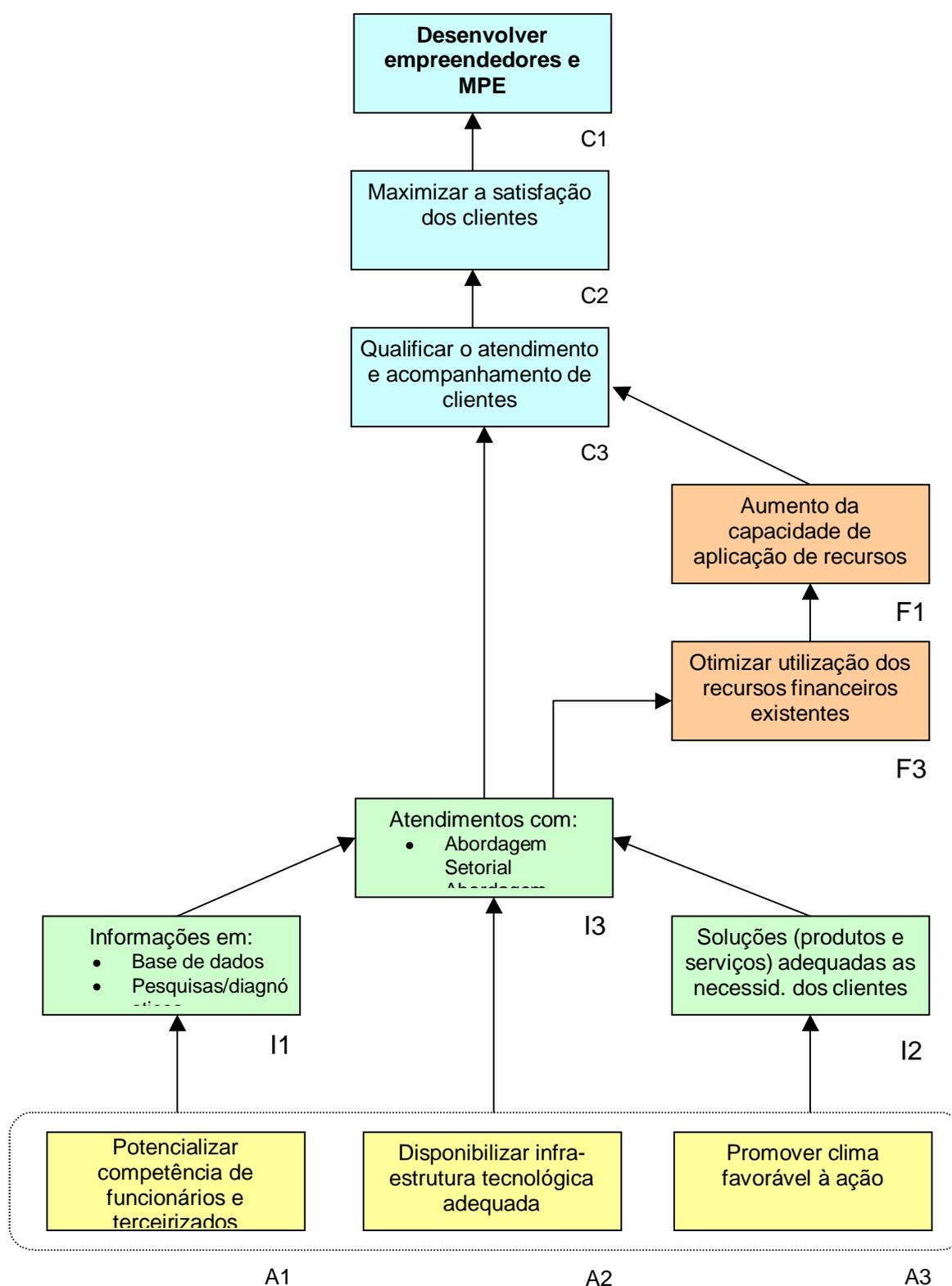
foco estratégico, melhorando o ambiente de trabalho. Compreende, entre outras, ações de *Endomarketing*.

### **5.2.5 Relações de Causa e Efeito**

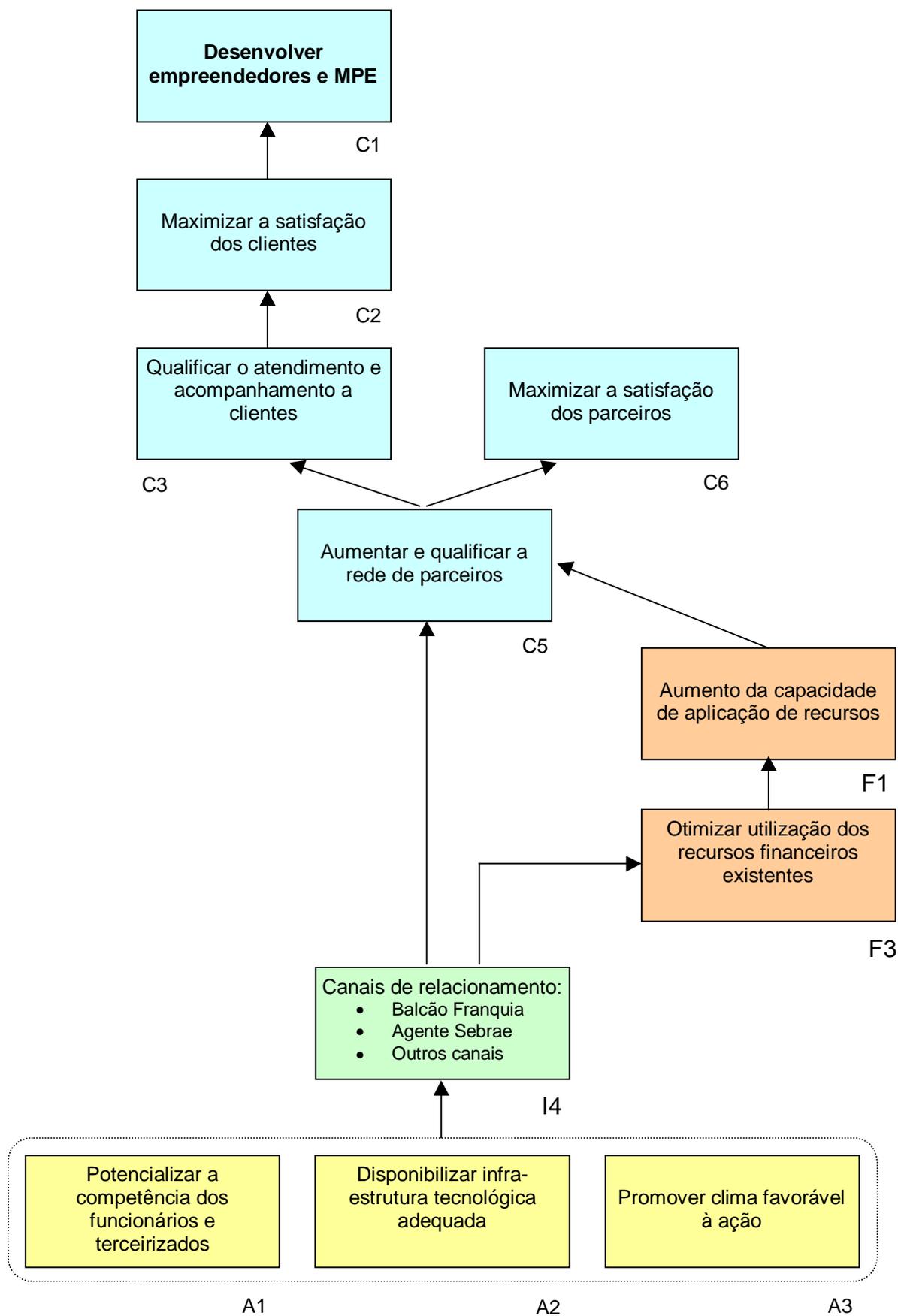
Para Kaplan e Norton (2000), a estratégia é um conjunto de hipóteses de causas e efeitos. E, para que a estratégia seja executada, inicialmente é necessário compreendê-la. No entanto, para compreendê-la é preciso torná-la explícita.

A forma encontrada pelos autores para melhor descrever a estratégia é através dos Mapas Estratégicos. Eles explicitam as hipóteses da estratégia para que possam ser gerenciadas e validadas.

A construção dos mapas estratégicos do SEBRAE/RS levou em consideração a base teórica, as fontes documentais existentes e as observações diretas do autor do presente estudo. Os resultados são apresentados através de cinco mapas estratégicos. Quatro deles relacionados a cada um dos temas estratégicos definidos, e o último é uma representação geral.



**Figura 30 - Tema Estratégico 1: Qualificação das ações do SEBRAE/RS**



**Figura 31 - Tema Estratégico 2: Incrementar a política de parceiros**

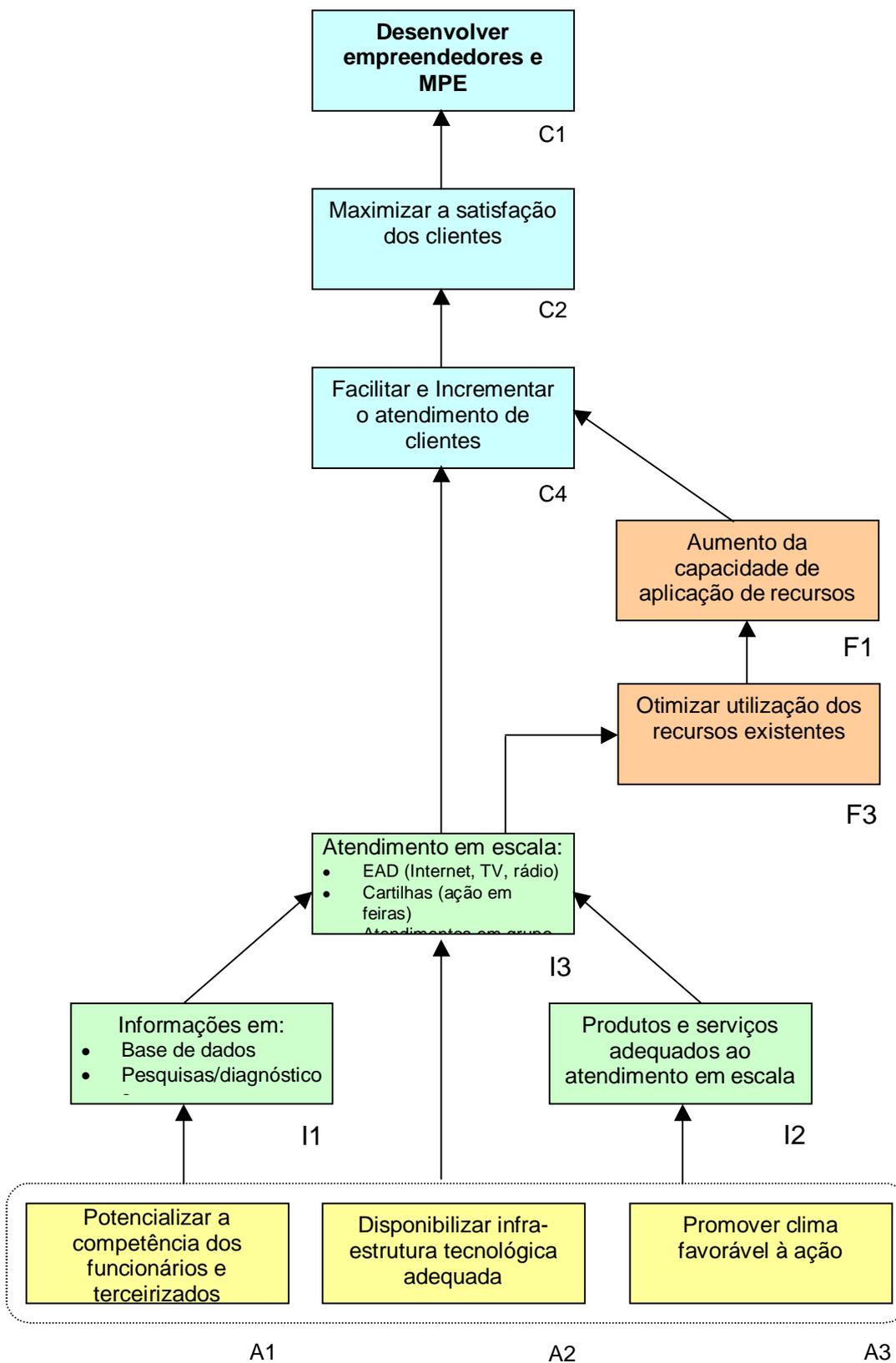
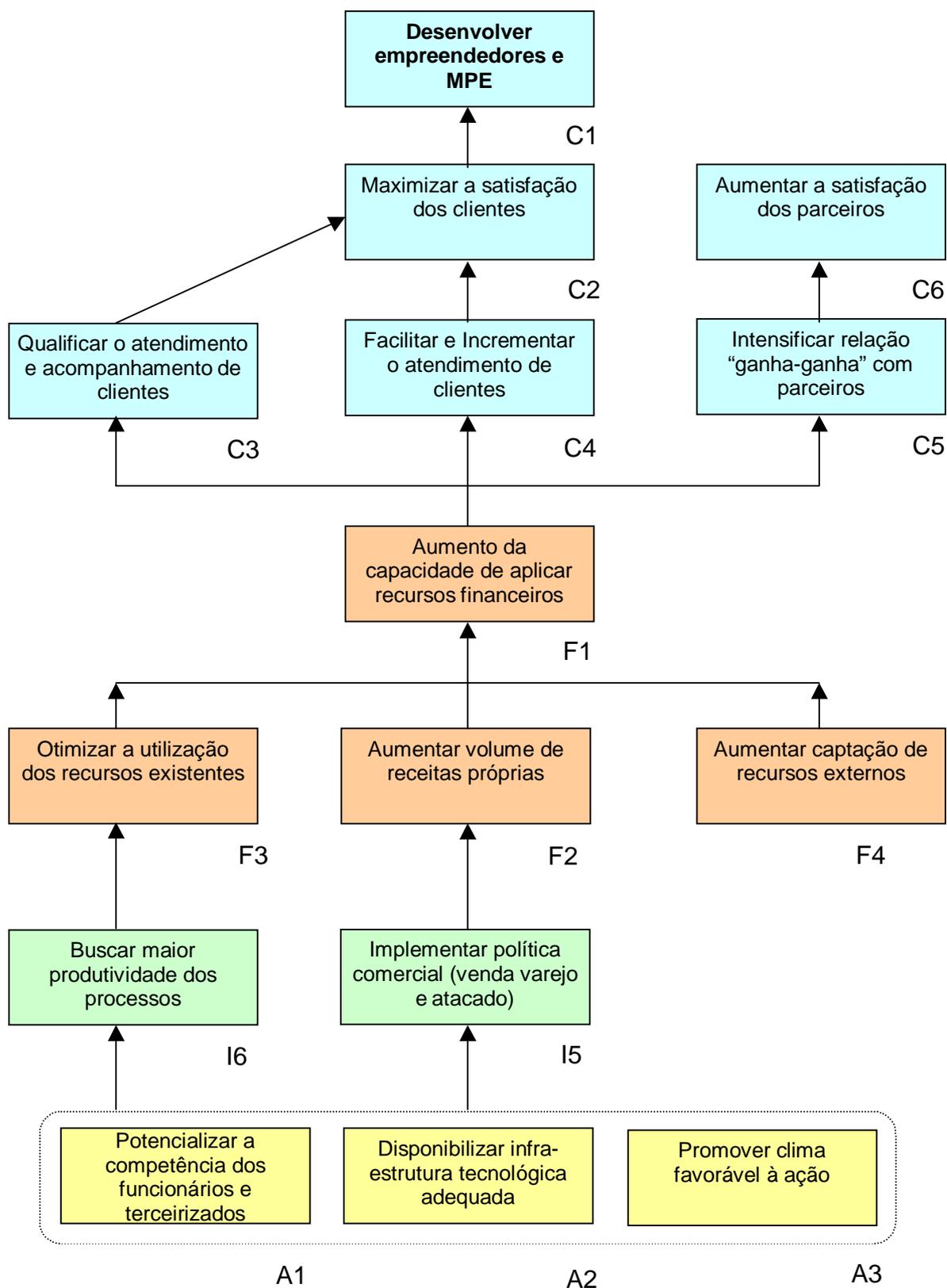


Figura 32 - Tema Estratégico 3: Crescer em segmentos de clientes alvo



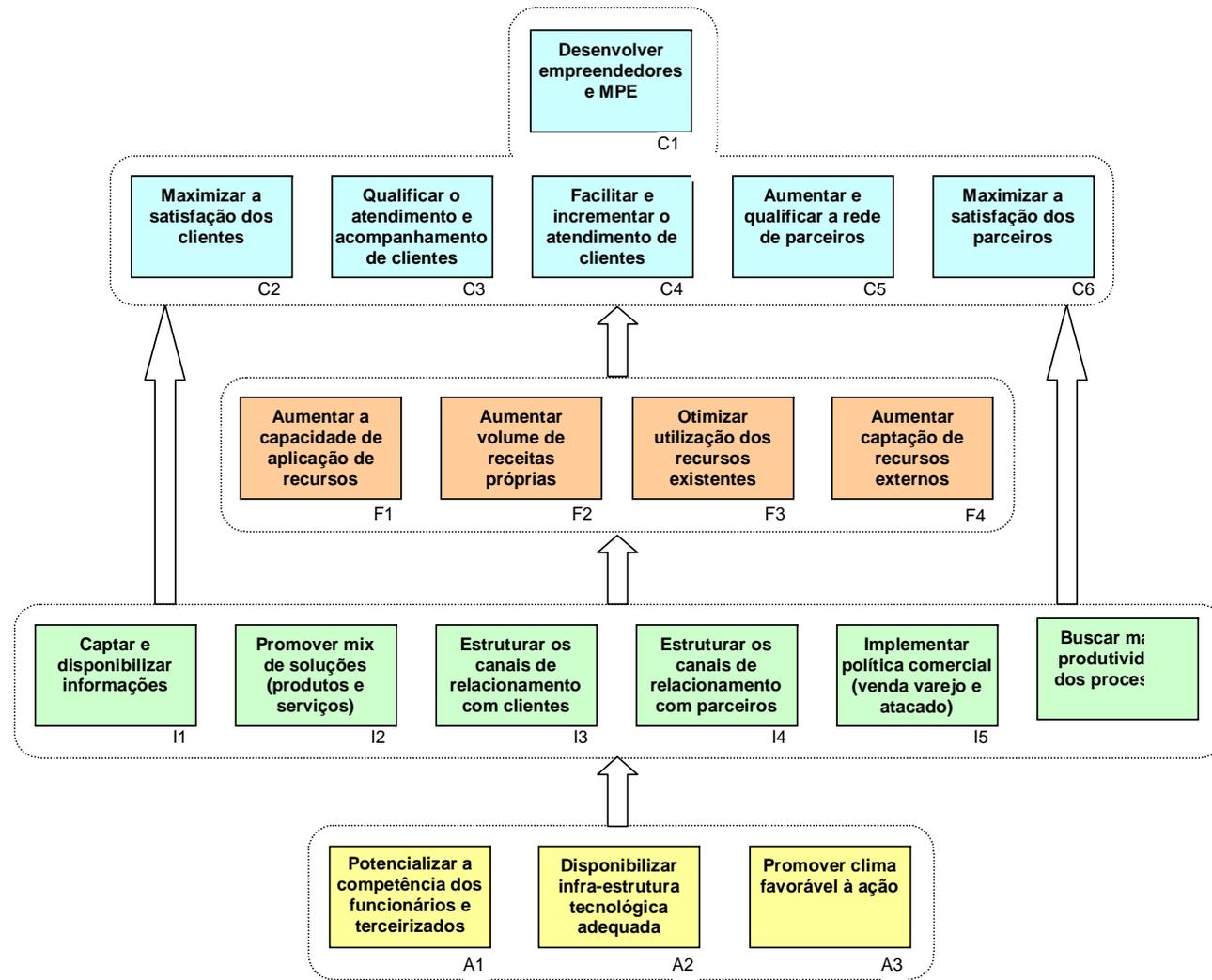
**Figura 33 - Tema Estratégico 4: Diminuir a dependência da Contribuição Social**

*Perspectiva do  
Cliente/Parceiro*

*Perspectiva da  
Responsabilidade  
Financeira*

*Perspectiva dos  
Processos Internos*

*Perspectiva de  
Aprendizado e  
Crescimento*



**Figura 34** - Mapa estratégico do SEBRAE/RS

### 5.2.6 Indicadores de Desempenho

Neste item, descrevem-se os Indicadores de Desempenho que melhor representam os Objetivos Estratégicos selecionados anteriormente.

A obtenção da lista de Indicadores por Objetivos ocorreu através de três etapas. Na primeira, foi procedido levantamento de dados através de fonte de consulta primária e secundária.

Os dados de fontes secundárias são os atuais indicadores já descritos no Estudo de Caso, e outras sugestões extraídas de livros e artigos dos autores Kaplan e Norton (1997 e 2000), Sveiby (1998) e Hronec (1996).

Os dados de fonte primária foram obtidos através de pesquisa junto aos funcionários (grupo Gerencial e Técnico) do SEBRAE/RS. Tal método teve como objetivo a captação de sugestões de indicadores que representassem os Objetivos Estratégicos selecionados.

Os resultados deste procedimento não foram os esperados no que diz respeito à quantidade de retornos e à qualidade das sugestões. Dos 78 questionários enviados por meio eletrônico, apenas 6 retornaram, sendo que, na maioria, vieram incompletos. Destacaram-se, como qualidade das respostas, as sugestões do pessoal da área de Planejamento do SEBRAE/RS.

Como resultado dessa etapa, elaborou-se uma lista inicial de 68 Indicadores de Desempenho distribuídos entre os 19 Objetivos Estratégicos.

Na etapa seguinte, de análise, interpretação e seleção, utilizaram-se, como parâmetro inicial, os atuais indicadores de desempenho. A partir deles, tomando como referência os resultados da análise processada no item 4.3.3, procurou-se identificar, além dos existentes, outros que melhor representam e completam os Objetivos de cada perspectiva de avaliação. O resultado desta etapa encontra-se descrito a seguir com a apresentação dos indicadores selecionados, forma de cálculo e periodicidade de mensuração.

## 5.2.6.1 Indicadores na Perspectiva dos Clientes e Parceiros

*Objetivo C1: Desenvolver empreendedores e MPE*

C1a. Criar ambiente institucional e legal favorável

C1b. Melhorar a capacitação gerencial de empresários e lideranças

C1c. Superar restrições de acesso a crédito e capital de risco

C1d. Incentivar a inovação e apoio tecnológico

C1e. Incorporar MPE nos mercados internos e externos

Indicador	Forma de Cálculo
Índice de empresas criadas (%)	(número de empresas criadas) / (número de pretendentes atendidos)
Índice de empresas que fecharam (%)	(número de empresas atendidas e que fecharam) / (número de empresas atendidas)
Índice de formalidade de empresas (%)	(número de informais atendidos e que se formalizaram) / (número de informais atendidos)
Índice de Aumento de faturamento nas empresas (%)	(número de empresas atendidas que aumentaram o faturamento) / (número de empresas atendidas)
Índice de empresas financiadas (%)	(número de empresas financiadas) / (número de empresas pretendentes dos financiamentos)
Índice de inserção das MPE no mercado externo (%)	(número de empresas atendidas e exportadoras) / (número de empresas atendidas)

**Figura 35 - Objetivo C1: Desenvolver empreendedores e MPE**

Devido à quantidade de sugestões de indicadores voltados ao desenvolvimento de empreendedores e MPE, sugere-se que, ao invés de criar seis novos indicadores, seja feita uma pesquisa com periodicidade anual, contemplando os tópicos de avaliação.

Indicador	Forma de Cálculo
C2.1. Índice de clientes satisfeitos – Pesquisa de Reação (%)	(total de respostas satisfatórias) / (total de clientes entrevistados)
C2.2. Índice de clientes satisfeitos - Avaliação Semestral (%)	(total de respostas satisfatórias) / (total de clientes entrevistados)

**Figura 36 - Objetivo C2. Maximizar a satisfação dos clientes**

Indicador	Forma de Cálculo
C3.1. Índice de retenção de clientes (%) – semestral	(número de clientes que retorna mais de 3 vezes no período de 1 ano) / (número total de clientes)
C3.2. Índice de atendimentos especializados (%) – mensal	(número de atendimentos especializados) / (número total de atendimentos realizados)

**Figura 37 - Objetivo C3. Qualificar o atendimento e acompanhamento a clientes**

Entende-se por atendimento especializado aquele que envolve ações de repasse de informações enquadradas nos níveis 2 e 3 (ver forma de atuação no item 4.1.5).

Indicador	Forma de Cálculo
C4.1. Índice de atendimentos realizados por Segmento (unid) – mensal	(número de atendimentos realizados em cada segmento)
C4.2. Índice de novos clientes por Segmento (%) – semestral	(número de novos clientes por segmento) / (número total de clientes por segmento)

**Figura 38 - Objetivo C4. Facilitar e incrementar o atendimento de clientes**

Indicador	Forma de Cálculo
C5.1. Índice de abrangência da rede de parceiros (%) – semestral	(número de parceiros atuais) / (número de parceiros desejados)

**Figura 39 - Objetivo C5. Aumentar e qualificar a rede de parceiros**

Entendem-se como parceiros, para fins de mensuração do indicador, todos aqueles que necessitam assinatura de convênios e que tenham prazo de validade

superior a um ano (rede de Balcões Franquia, Agentes Sebrae, ACI's, prefeituras, entidades tecnológicas, etc.).

Quanto à referência do número de parceiros desejados, ela deve ser definida em função de proporcionar uma maior capilaridade das ações e interesse do SEBRAE/RS.

Indicador	Forma de Cálculo
C6.1. Índice de satisfação de parceiros (%) – semestral	Pesquisa de satisfação (número de respostas positivas) / (total de respostas)

**Figura 40 - Objetivo C6. Maximizar a satisfação dos parceiros**

Devem ser definidos os atributos necessários à satisfação do parceiro.

#### 5.2.6.2 Indicadores na Perspectiva de Responsabilidade Financeira

Indicador	Forma de Cálculo
F1.1. Índice de sustentação (%) – mensal	(volume de receita própria) / (total de despesas)

**Figura 41 - Objetivo F1. Aumentar a capacidade de aplicar recursos financeiros**

Indicador	Forma de Cálculo
F2.1. Índice de receita própria (R\$) – mensal	(volume da receita própria)

**Figura 42 - Objetivo F2. Aumentar volume de receitas próprias**

Indicador	Forma de Cálculo
F3.1. Índice de custo por atendimento (R\$/atend) – mensal	(total de despesas) / (total de atendimentos)

**Figura 43 - Objetivo F3. Otimizar a utilização dos recursos existentes**

Indicador	Forma de Cálculo
F4.1. Índice de captação de recursos de outras fontes (%) – semestral	(total de recursos captados de outras fontes) / (total de recursos)

**Figura 44 - Objetivo F4. Aumentar a captação de recursos externos**

### 5.2.6.3 Indicadores na Perspectiva dos Processos Internos

Indicador	Forma de Cálculo
I1.1. Índice de investimento em P&D (%) – semestral	% do orçamento destinado a pesquisas/diagnósticos e bases de dados

**Figura 45 - Objetivo I1. Captar e disponibilizar informações**

Indicador	Forma de Cálculo
I2.1. Índice de adequação de produtos e serviços (%) – anual	Pesquisa sobre a adequação dos produtos/serviços as necessidades dos clientes.

**Figura 46 - Objetivo I2. Promover *mix* de Soluções (produtos/serviços)**

Realizar pesquisa de avaliação do *mix* de produtos/serviços do SEBRAE/RS quanto à sua adequação. Definir os parâmetros necessários à pesquisa (ex.: atualidade, necessidade, preço, etc).

Indicador	Forma de Cálculo
I3.1. Índice de eficiência do relacionamento (%) – mensal	(número de ações realizadas por solução) / (número de ações previstas por solução)

**Figura 47 - Objetivo I3. Estruturar canais de relacionamento com clientes**

Indicador	Forma de Cálculo
I4.1. Grau de intensidade do relacionamento (ações/parc) – mensal	(número de ações realizadas por parceiro) / (número total de parceiros)
I4.2. Índice de investimento na capacitação de parceiros (%) – semestral	% do orçamento destinado a capacitação de parceiros

**Figura 48 - Objetivo I4. Estruturar canais de relacionamento com parceiros**

Indicador	Forma de Cálculo
I5.1. Índice de eficiência da comercialização (%) – semestral	(volume de vendas realizadas por solução) / (volume de vendas previstas por solução)

**Figura 49 - Objetivo I5. Implementar novo relacionamento comercial**

Indicador	Forma de Cálculo
I6.1. Índice de ocupação em eventos (%) – mensal	(total de vagas ocupadas) / (total de vagas disponibilizadas)
I6.2. Índice de flexibilidade no atendimento de pedidos (dias)	(tempo necessário entre o pedido do cliente e o atendimento da necessidade) / (número de pedidos)
I6.3. Índice de eficiência orçamentária (%) – mensal	(receita e despesa realizada) / (receita e despesa prevista)

**Figura 50 - Objetivo I6. Buscar maior produtividade dos processos**

#### 5.2.6.4 Indicadores na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Indicador	Forma de Cálculo
A1.1. Índice de desenvolvimento funcional (h/func) – semestral	(número de horas de treinamento) / (número total de funcionários)

**Figura 51 - Objetivo A1. Potencializar a competência dos funcionários**

Indicador	Forma de Cálculo
A2.1. Índice de investimento no desenvolvimento da infra-estrutura tecnológica (%) – semestral	% do orçamento destinado a infra-estrutura tecnológica
A2.2. Índice de cobertura de informações estratégicas (%) – semestral	(número de informações disponíveis) / (número de informações necessárias)

**Figura 52 - Objetivo A2. Disponibilizar infra-estrutura tecnológica adequada**

No segundo indicador é necessária a definição de quais são as informações estratégicas necessárias.

Indicador	Forma de Cálculo
A3.1. Índice de satisfação do cliente interno (%) – semestral	(total de respostas positivas) / (total de funcionários entrevistados)
A3.2. Índice de satisfação do consultor/instrutor (%) – semestral	(total de respostas positivas) / (total de consultores/instrutores entrevistados)
A3.3. Índice de sugestões de funcionários (sugestões/func) – mensal	(número de sugestões) / (número de funcionários)

**Figura 53 - Objetivo A3. Promover clima favorável à ação**

No indicador A3.2. deve-se definir os atributos da satisfação no que diz respeito à relação dos terceirizados com o SEBRAE/RS.

Para o último indicador sugere-se a criação de programa de incentivo à participação dos funcionários através de sugestões de melhorias nos processos, novos produtos/serviços, necessidades não atendidas, etc.

Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho proposto
C1: Desenvolver empreendedores e MPE's	Pesquisa de avaliação do impacto das ações do SEBRAE/RS
C2. Maximizar a satisfação dos clientes	Índice de clientes satisfeitos – Pesquisa de Reação (%)
	Índice de clientes satisfeitos - Avaliação semestral (%)
C3. Qualificar o atendimento e acompanhamento a clientes	Índice de retenção de clientes (%)
	Índice de atendimentos especializados (%)
C4. Facilitar e incrementar o atendimento de clientes	Índice de atendimentos realizados por segmento (unid)
	Índice de novos clientes por Segmento (%)
C5. Aumentar e qualificar a rede de parceiros	Índice de abrangência da rede parceiros (%)
C6. Maximizar a satisfação dos parceiros	Índice de satisfação de parceiros (%)
F1. Aumentar a capacidade de aplicar recursos financeiros	Índice de sustentação (%)
F2. Aumentar volume de receitas próprias	Índice de Receita própria (R\$)
F3. Otimizar a utilização dos recursos existentes	Índice de custo por atendimento (R\$/atend)
F4. Aumentar a captação de recursos externos	Índice de captação de recursos de outras fontes (%)
I1. Captar e disponibilizar informações	Índice de investimento em P&D (%)
I2. Promover <i>mix</i> de Soluções (produtos/serviços)	Índice de adequação de produtos e serviços (%)
I3. Estruturar canais de relacionamento com clientes	Índice de eficiência do relacionamento (%)
I4. Estruturar canais de relacionamento com parceiros	Grau de intensidade do relacionamento (ações/parceiro)
	Índice de investimento na capacitação de parceiros (%)
I5. Implementar novo relacionamento comercial	Índice de eficiência da comercialização (%)
I6. Buscar maior produtividade dos processos	Índice de ocupação em eventos (%)
	Índice de flexibilidade no atendimento de pedidos (dias)
	Índice de eficiência orçamentária (%)
A1. Potencializar a competência dos funcionários	Índice de desenvolvimento funcional (h/func)
A2. Disponibilizar infra-estrutura tecnológica adequada	Índice de investimento no desenvolvimento da infra-estrutura tecnológica (%)
	Índice de cobertura de informações estratégicas (%)
A3. Promover clima favorável à ação	Índice de satisfação do cliente interno (%)
	Índice de satisfação do consultor/instrutor (%)
	Índice de sugestão de funcionários (sugestões/func)

**Figura 54 - Resumo dos indicadores propostos**

Para confirmação dos 28 indicadores propostos utilizou-se o referencial teórico do item 2.3.3, que aponta quais características os indicadores devem possuir (ver Apêndice E).

### 5.3 ANÁLISE COMPARATIVA COM O SISTEMA ATUAL

Verificou-se que, dos atuais 13 indicadores de desempenho utilizados pelo SEBRAE/RS, 31% estão na perspectiva de avaliação do Cliente/Parceiro (somente mensuração de satisfação); 15% dos indicadores estão na perspectiva de Responsabilidade Financeira; 39% na perspectiva dos Processos Internos e os outros 15% na perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

Na nova proposta de 28 indicadores, os percentuais de distribuição são aproximadamente similares: 32% na perspectiva do Cliente/Parceiro; 14% na perspectiva de Responsabilidade Financeira; 32% na perspectiva dos Processos Internos e 22% na perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

As diferenças começam aparecer quando se cruzam os atuais indicadores de desempenho com os 19 Objetivos Estratégicos consolidados no presente trabalho.

Observou-se que mais de 60% dos Objetivos Estratégicos (C1, C3, C5, C6, F4, I1, I2, I3, I4, I5, A1 e A2) não estão atualmente cobertos por indicadores que possam avaliar os seus desempenhos.

Dos atuais indicadores praticamente todos foram aproveitados na nova proposta, quer seja integralmente, ou então através de adequações.

Assim sendo, confirmou-se que o problema não estava nos atuais indicadores, mas sim na insuficiência dos mesmos para abranger outros aspectos relevantes da estratégia da empresa.

Kaplan e Norton (1997) dizem que é impossível pilotar um avião a jato visualizando poucos instrumentos de controle. Comparativamente, a nova proposta de indicadores apresenta-se mais completa e equilibrada, pois permite melhor visualização e tradução da estratégia.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **6.1 CONCLUSÕES**

O trabalho apresentado pretendeu discutir a problemática da implantação e monitoramento de estratégias em Organizações do tipo “Sem Fim Lucrativo” através do uso de Sistemas Abrangentes de Avaliação de Desempenho.

Reconheceu-se, na Avaliação de Desempenho, um caráter de necessidade gerencial, não só como um simples processo de controle, mas num contexto mais amplo, sob o prisma da intervenção estratégica. Buscou-se, então, abordá-la como ferramenta útil na execução do processo de estratégia.

Enfatizou-se a necessidade e atualidade do tema, sobretudo na aplicação em Organizações do tipo Sem Fim Lucrativo que necessitam apresentar resultados para justificar a finalidade de sua existência.

Neste contexto, o grande dilema encontrado foi a implementação do processo de estratégia. Verifica-se o distanciamento entre a formulação e a execução da estratégia. Assim, o uso de Sistemas Abrangentes de Avaliação de Desempenho é apresentado como ferramenta para suprir o problema.

Deu-se ênfase ao uso do método do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton em função da abrangência das perspectivas de avaliação, adequação às Organizações Sem Fins Lucrativos, concepção e forma de mensurar o desempenho, disponibilizando elementos que melhor possibilitam a visualização, tradução, articulação, comunicação e motivação para a realização da estratégia.

Outro fator que influenciou na escolha foi a difusão crescente e atualização do método, não mais como um simples sistema de mensuração do desempenho, mas, também, como um “Mapa da Estratégia”. Com essa visão, o modelo de Kaplan e Norton passa a ser encarado como um novo sistema gerencial estratégico.

A questão que originou o presente trabalho decorreu da abordagem quanto ao uso inadequado das medidas de desempenho, visto que pode levar a empresa a resultados diferentes dos desejados. Ou então, não permitir a visualização do seu real valor.

No estudo de caso do SEBRAE/RS, verificou-se uma deficiência no atual Sistema de Indicadores Gerenciais. Eles mostraram-se insuficientes para visualizar, traduzir e promover a integração e alinhamento entre a medição do desempenho e as estratégias organizacionais.

Um aspecto a ser destacado no estudo do SEBRAE/RS reside no uso do indicador de satisfação como o principal resultado mensurado na perspectiva do cliente. Porém, o atendimento desse parâmetro não garante o sucesso da estratégia. No caso específico, é um excelente indicador de tendência, mas necessita de medidas adicionais que avaliem os resultados para os clientes das ações empreendidas.

Quanto à construção da proposta, o resultado apresentado provocou uma maior e melhor visualização e tradução da estratégia do SEBRAE/RS para o ano de 2002.

Sintetizando, pode-se concluir que, diante do que foi questionado e constatado, o método proposto é pertinente e os resultados apresentados corroboram tal afirmação.

A aplicabilidade da proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho do SEBRAE/RS é possível e, se for corretamente empregada, será ferramenta vital para visualizar, traduzir, articular, comunicar e motivar a execução da estratégia.

## 6.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Durante a construção da proposta de um novo Sistema de Avaliação de Desempenho no SEBRAE/RS, perceberam-se as principais limitações do trabalho. O estudo exclusivo em uma única empresa é limitante no sentido de carência de outras fontes para melhor demonstração e comparação de resultados.

A característica da empresa estudada foi outro fator de limitação e que dificultou o trabalho. Pelo fato de ser uma entidade do tipo “Sem Fim Lucrativo”, o levantamento de fontes de consulta ficou bastante limitado em decorrência de poucas referências existentes.

## 6.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O trabalho empreendido não se pretendeu exaustivo. O estudo evoluiu até o estágio de proposição do grupo de indicadores de desempenho. Porém, os mesmos necessitam ser validados pelo SEBRAE/RS e implementados.

A partir da validação do grupo de indicadores de desempenho propostos, outras atividades devem ser empreendidas, tais como definição de metas para cada objetivo; planos de ação; vinculação com o orçamento físico-financeiro; alinhamento com as estratégias operacionais; e sintonia com o PADE.

Acredita-se na possibilidade de adequação do modelo proposto aos outros SEBRAE estaduais devido às semelhanças de atividades, embora cada um guarde particularidades que implicam em diferentes estratégias de atuação.

## REFERÊNCIAS

ARVESON, Paul. ***Designing Metrics***. Artigo. USA: 1998. Disponível em: <[www.balancedscorecard.org/](http://www.balancedscorecard.org/)>. Acesso em: 12/06/2001.

\_\_\_\_\_. ***Designing Metrics for Government Agency Performance***. Artigo. USA: 1999. Disponível em: <[www.balancedscorecard.org/](http://www.balancedscorecard.org/)>. Acesso em: 12/06/2001.

\_\_\_\_\_. ***Translating Performance Metrics from the Private to the Public Sector***. Artigo. USA: 1999. Disponível em: <[www.balancedscorecard.org/](http://www.balancedscorecard.org/)>. Acesso em: 12/06/2001.

BNDES. ***Criação e fechamento das firmas brasileiras: uma análise por porte***. Boletim Informe-se nr. 32, de Dezembro de 2001.

DRUCKER, Peter F. ***Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos – Princípios e Práticas***. São Paulo: Pioneira, 1997.

EDWINSSON, Leif e MALONE, Michael S. ***Capital Intelectual*** – Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Brooks, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. ***Novo Aurélio Século XXI*** – O Dicionário da Língua Portuguesa. 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FISCHMANN, Adalberto A. e ZILBER, Moisés Ari. ***Utilização de indicadores de Desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica***. Anais do 23º ENANPAD. Foz do Iguaçu/PR: 1999.

FPNQ – Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. Disponível em : <[www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br)>. Acesso em: 12/06/2001.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique L. **Administração Estratégica de Serviços** – Operações para a Satisfação do Cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HRONEC, Steven. **Sinais Vitais** – Usando Medidas de Desempenho da Qualidade, Tempo e Custos para Traçar a Rota para o Futuro de Sua Empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

ISHIKAWA, Sérgio *et al.* **Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do Balanced Scorecard**. Anais do 4º SEMEAD. São Paulo, 1999.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUCE, Fernando Bins. **Estratégia Empresarial** – Apostila de aula do Mestrado Executivo. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cyntia e PORTER, Peter E. **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Capítulo 3.

PETERS, Tom. **Tempos loucos exigem organizações malucas**. São Paulo: Habra, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração** – Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, Cláudio H. e PERIN, Marcelo G. **Performance Empresarial** – Uma Comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. Anais do 23º ENANPAD. Foz do Iguaçu/PR: 1999.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Direcionamento Estratégico** – A Reinvenção. Brasília, 1999.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes para Reprogramação do Plano de Trabalho e Orçamento do Sistema SEBRAE**. Brasília, 2002.

\_\_\_\_. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas**. Pesquisa da Methodos Consultoria. Brasília, 1999.

SEBRAE/RS – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul. **Dados Orçamentários de 2002**. Disponível na Intranet no Sistema de Orçamento <acessado em 15/05/2002>

\_\_\_\_. **Dados de Atendimentos de 1995 a 2001**. Disponível na Intranet no Sistema de Atendimento <acessado em 15/05/2002>

\_\_\_\_. **Estatuto Social do SEBRAE/RS**. Porto Alegre, 1991.

\_\_\_\_. **Manual do Sistema da Qualidade do SEBRAE/RS**. Porto Alegre, 2002.

\_\_\_\_. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Porto Alegre, 2002.

\_\_\_\_. **Pesquisa de Satisfação de Clientes**. Porto Alegre, 1998 a 2002.

\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, 2001 e 2002.

\_\_\_\_. **Programa de Avaliação de Desempenho de Equipes**. Porto Alegre, 1994 a 2002.

\_\_\_\_. **Regimento Interno do SEBRAE/RS**. Porto Alegre, 2002.

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

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações** – Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Robert K. **Case Study Research** – Design and Methods. USA: Sage, 1994.

---

# ***Anexos***

## Anexo A

### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE EVENTOS

SEBRAE RS		FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO				
		<input type="checkbox"/> CURSO	<input type="checkbox"/> PALESTRA	<input type="checkbox"/> SEMINÁRIO	<input type="checkbox"/> ASSESSORIA	
Prezado(a) Sr(a): Agradecemos a sua presença neste evento e solicitamos a gentileza de preencher este formulário, pois sua opinião é essencial para o aperfeiçoamento do nosso trabalho.						
Evento:						
Consultor / Instrutor / Palestrante:						
Local de Realização:				Período / Data:		
Avaliação	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	
Avalie o consultor/instrutor/palestrante quanto a(o):						
Postura	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	
Domínio do Assunto	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	
Clareza na Exposição	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	
Esclarecimento de Dúvidas	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	
2. Avalie a qualidade do material didático utilizado: apostilas, vídeos, transparências, exercícios e cases (quando utilizado):						
3. Avalie a organização do evento:						
Sala(s)/Auditório/Laboratório	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	
Recursos Audiovisuais: retroprojektor/lâminas, TV, vídeo cassete, data-show (quando utilizado)	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	
Atendimento (informações, inscrições e recepção)	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	
4. De modo geral, como avalia o curso/palestra/seminário/assessoria?						
5. Caso deseje fazer alguma <b>SUGESTÃO</b> , utilize o espaço abaixo:						
6. Caso deseje fazer alguma <b>RECLAMAÇÃO</b> , utilize o espaço abaixo:						

---

## **Anexo B**

### **PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES**

#### Objetivos

Avaliar o percentual de clientes satisfeitos com a utilização dos produtos/serviços do SEBRAE.

#### Aspectos Metodológicos

A última pesquisa foi realizada no período de 03/06/2002 à 13/06/2002, via telemarketing. A amostra foi de 602 clientes, sendo 121 de Porto Alegre e 481 do interior. Utilizou-se um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 4 pontos percentuais. Para a seleção da amostra foram utilizados os clientes atendidos em todos os produtos no período de junho 2001 a maio de 2002.

#### Resultados

O cliente é questionado e as opções de respostas são:

1. Muito Insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Indiferente
4. Satisfeito
5. Muito Satisfeito

O percentual de **clientes satisfeitos** com a utilização dos produtos SEBRAE é o somatório das respostas positivas (4 e 5) pelo total de respostas.

#### Perguntas

- a) Qual o seu nível de satisfação com relação:
  - a1 - Ao atendimento prestado no produto SEBRAE que você participou.  
(Caso tenha respondido 1, 2 ou 3 em alguns dos itens justifique)
  - a2 - Ao produto SEBRAE como forma de possibilitar orientações adequadas as suas necessidades.
  - a3 - Competência técnica dos profissionais para atender as suas necessidades.
  - a4 - Preço pago pelo produto/serviço.
- b) Você voltaria a utilizar os produtos do SEBRAE?
- c) Sugestões e/ou críticas.

---

## **Anexo C**

### **LISTA DE OBJETIVOS, SOLUÇÕES E AÇÕES BÁSICAS DO SEBRAE/RS**

#### *Objetivos externos*

- Criação de ambiente institucional e legal favoráveis
- Capacitação gerencial de empreendedores e de lideranças
- Superação de restrições ao acesso a crédito e a capitais de risco
- Inovação e apoio tecnológico
- Inserção competitiva no mercado
- Captação e disponibilização de informações

#### *Objetivos internos*

- Comunicação Institucional do SEBRAE
- Excelência nos Processos e competências
- Suporte decisório e administrativo

#### *Soluções com abordagem espacial (regional-Coredes)*

- Alto Jacuí
- Campanha
- Central
- Centro – Sul
- Fronteira Noroeste
- Fronteira Oeste
- Hortênsias
- Litoral
- Médio Alto Uruguai
- Metropolitano Delta do Jacuí
- Missões
- Nordeste
- Noroeste Colonial
- Norte
- Paranhana Encosta da Serra
- Produção
- Serra
- Sul
- Vale do Caí
- Vale do Rio dos Sinos
- Vale do Rio Pardo
- Vale do Taquari
- Rio Grande do Sul - Geral
- Projetos especiais - Adicional

### *Soluções com abordagem setorial*

- Alimentos - RS
- Metal Mecânico - RS
- Móveis - RS
- Turismo – RS
- Vestuário - RS
- Cadeia do Petróleo - Adicional
- Cadeia Automotiva – Adicional
- Construção Civil – Adicional
- 3o. Setor - Adicional
- Artesanato - Adicional

### *Ações Básicas (externas)*

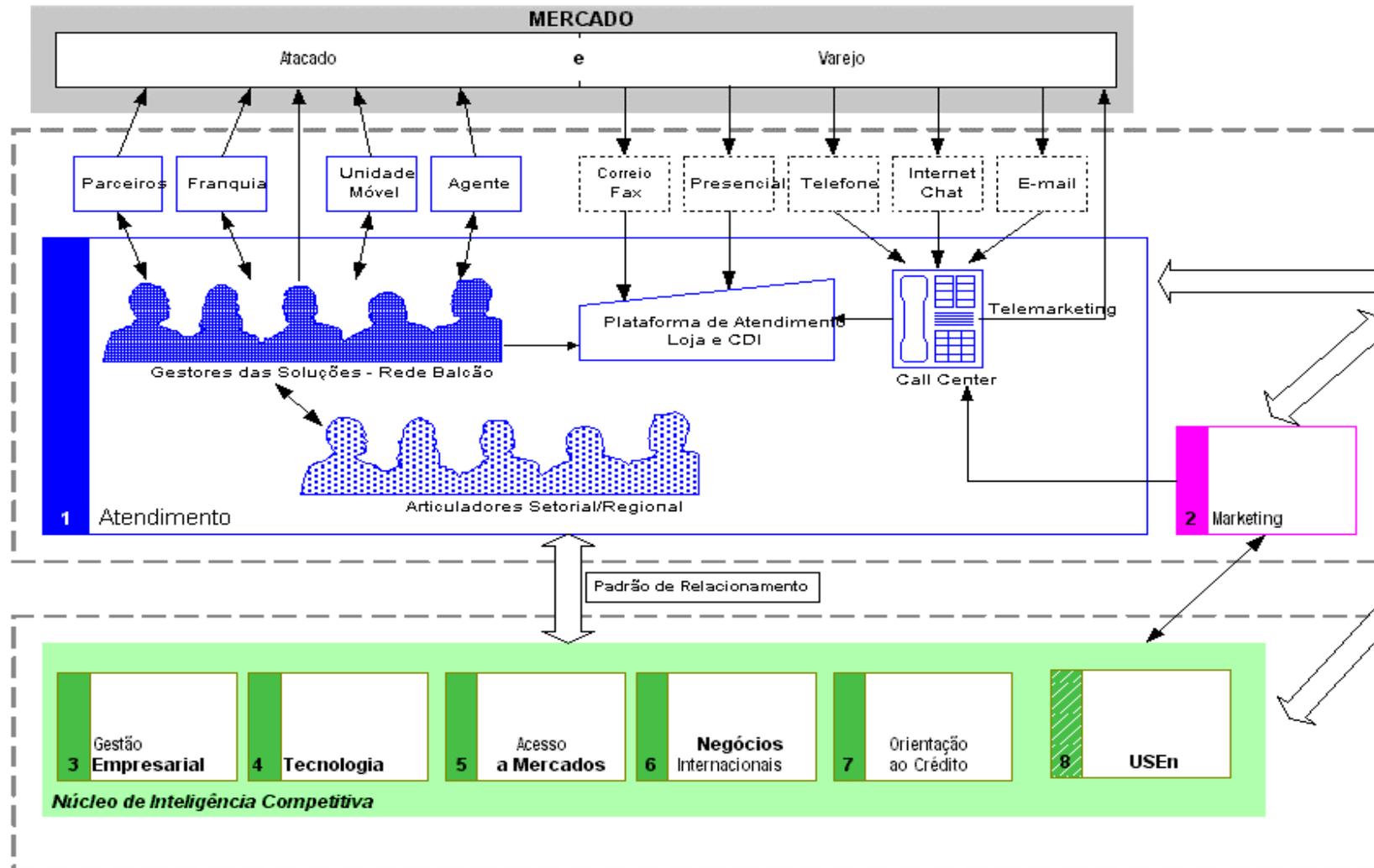
- Acesso a Informações
- Aplicação de Recursos Financeiros
- Apoio em Congressos e Fóruns
- Apoio em Feiras
- Congressos e Fóruns
- Consultorias
- Cursos
- Feiras
- Missões, Caravanas e Visitas
- Oportunidades de Negócios
- Palestras
- Prêmios p/ Concursos
- Produtos Editoriais e Software
- Repasse Recursos Financeiros
- Rodadas de Negócios
- Seminários, Workshops, Oficina

### *Ações Básicas (internas)*

- Administração Contábil e Financeira
- Administração de Recursos Humanos
- Administração Geral
- Assessoramento Jurídico
- Capacitação Recursos Humanos
- Desenvolvimento Sistemas TI
- Estudos e Pesquisas
- Melhoria de Processos
- Planejamento e Desenvolvimento de Projetos
- Planejamento e Execução Orçamentária
- Programas para a Mídia

## Anexo D

### CANAIS DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES E FLUXO OPERACIONAL DO SEBRAE/RS



---

## Anexo E

### PRESENÇA FÍSICA DO SEBRAE/RS



● 21 Escritórios próprios - rede Balcão (18 no interior e 3 em Porto Alegre)

● 22 Escritórios franqueados - rede Balcão Franquia

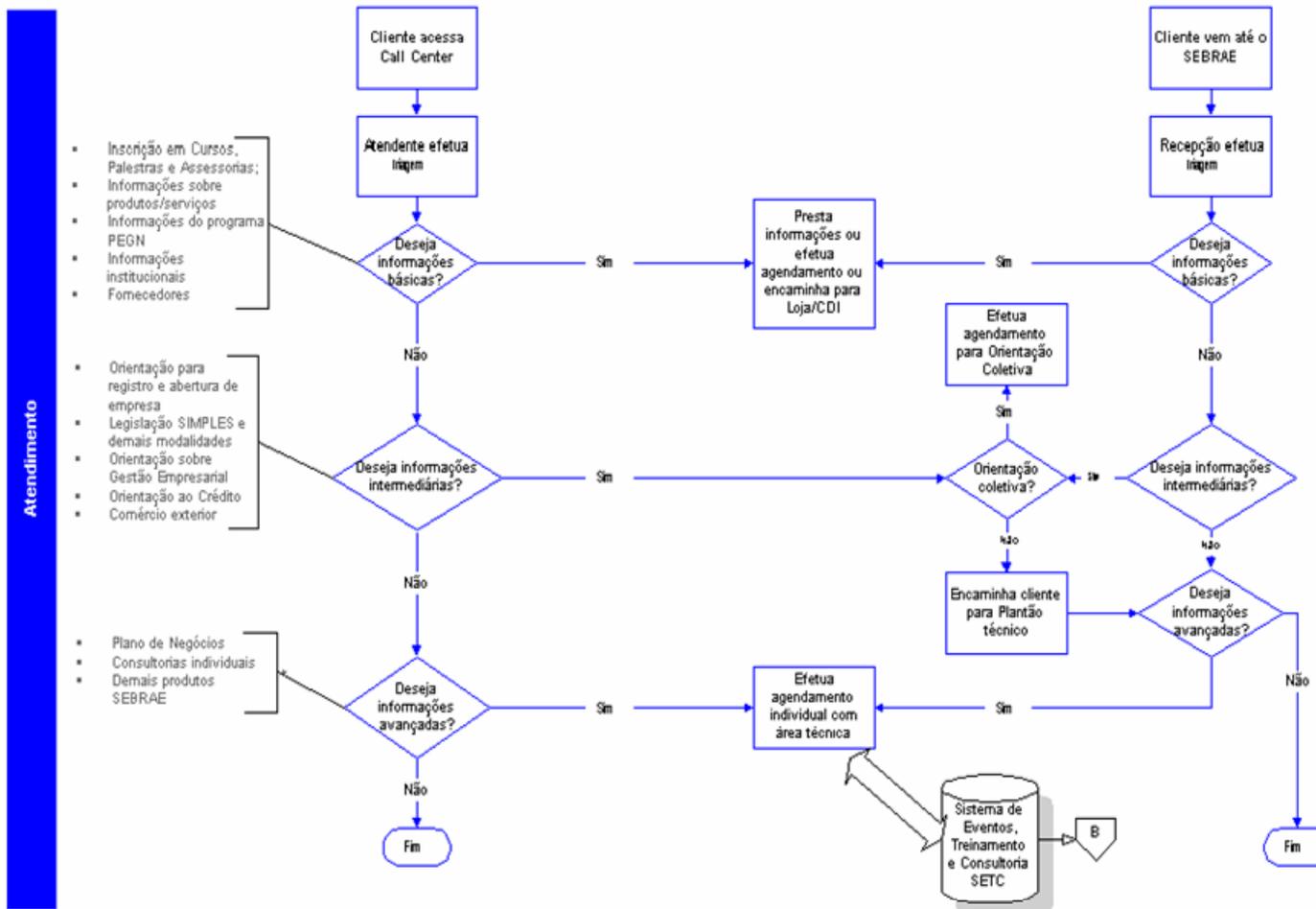
343 Agentes SEBRAE (localizados em diversas cidades do RS)

02 Unidades Móveis

01 USEn

## Anexo F

### FLUXO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE E DIRECIONAMENTO DE AÇÕES



## Anexo G

### LISTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS DO SEBRAE/RS (AÇÕES ESPECÍFICAS)

Item	Descrição da Ação Específica	Gerência Responsável
	Cursos de Gerência Empresarial	
1	Aperfeiçoando suas Vendas	Gestão
2	A Arte de Negociar	Gestão
3	Administrando a Produção da sua Empresa	Gestão
4	Capacitação e Desenvolvimento de Vendedores	Gestão
5	Cliente bem Avaliado = Inadimplência Zero	Gestão
6	Como Administrar seus Recursos Humanos	Gestão
7	Como Controlar Custos para Formação do Preço de Venda	Gestão
8	Como Falar em Público	Gestão
9	Compras e Administração de Estoques	Gestão
10	Contabilidade para Empresários	Gestão
11	Desafios da Liderança	Gestão
12	Desenvolva sua Equipe	Gestão
13	Desenvolvimento Gerencial	Gestão
14	Gerenciando as Finanças de sua Empresa	Gestão
15	Marketing Empresarial	Gestão
16	Planejamento e Análise Empresarial	Gestão
17	Qualidade no Atendimento ao Público	Gestão
18	Telemarketing – Uma Forma de Vender	Gestão
19	Tributação para Pequenas Empresas	Gestão
	Outros Cursos	
20	APNT (Administração de Pequenos Negócios de Turismo)	Gestão
21	Aprender a Empreender	Gestão
22	Brasil Empreendedor	Gestão
23	Caminhos para Excelência	Gestão
24	Capacitação Rural	Gestão
25	Comercializando o Produto Turístico	Gestão
26	Como Montar uma Operadora de Turismo Receptivo	Gestão
27	Empretec	USEn
28	Estudo de Caso em Agronegócios	USEn
29	Gestão de Pessoas	USEn
30	Gestão em Agronegócios a Distância	USEn
31	Harvard Managementor	USEn
32	Incubadora de Empresas	Tecnologia
33	Líder Cidadão	Gestão
34	MKT e Administração do Relacionamento	USEn
35	Noções Básicas de Atendimento Local em Turismo	Gestão
36	Presto (Programa Regional de Serviço Turístico Organizado)	Gestão
37	Programa de Formação de Empreendedores em Agronegócios	USEn
38	Programa Empresa na Prática	USEn

39	Programa Finanças como Estratégia para Empreendedores	USEn
40	Programa Gestão Competitiva	USEn
41	Programa Gestão da Empresa Familiar	USEn
42	Programa Gestão de Vendas para Pequenos Negócios	USEn
43	Programa Gestão do Varejo	USEn
44	Programa Gestão Estratégica de Serviços	USEn
45	Programa Negociação para Empreendedores	USEn
46	Programa Negócios na Internet	USEn
47	Programa Redes de Empresas	Gestão
48	Programa Gestão Competitiva	USEn
49	Programas Redes Associativas	Gestão
50	Programa Saber empreender	Gestão
51	Qualidade no Atendimento Turístico	Gestão
52	Qualidade Total Rural	Gestão
53	Qualidade Total Urbana	Gestão
54	Rumo a Excelência	Gestão
55	Rumo a ISO 9000	Gestão
56	Rumo a QS 9000	Gestão
57	IDEAL (Instituto de Desenv. Empresários e Administradores Líderes)	Gestão
58	Sua Empresa na Mídia	USEn
59	Times da Qualidade	Gestão
60	Turismo com Qualidade	Gestão
61	Turismo no Meio Rural	Gestão
62	Workshop de Avaliação – Nível I	Gestão
63	Workshop de Avaliação – Nível II	Gestão
	Consultorias individuais	
64	Análise Boas Práticas Fabricação – Trabalhando Alimentos c/Segurança	Tecnologia
65	APPCC (Análise dos perigos e pontos críticos de controle)	Tecnologia
66	Artesanato Mão Gaúcha	Tecnologia
67	Bônus Metrologia	Tecnologia
68	Consultoria Gerencial	Gestão
69	Energia Eficiente	Tecnologia
70	Gestão ambiental	Tecnologia
71	PATME (Programa de Apoio Tecnológico a Micro e Pequena Empresa)	Gestão
72	Sebraetec	Tecnologia
73	Via Design	Tecnologia
	Consultorias em grupo	
74	Consultoria Especializada em Turismo	Gestão
75	Sebraexport	Neg. Intern.
76	Oficina Gerencial	Gestão
	Palestras	
76	Encontro Técnico para Expositores de Feiras	Mercado
77	Encontro Técnico para Promotores de Feiras	Mercado
78	Palestras sobre turismo – Compras	Gestão
79	Palestras sobre turismo – Ecológico/aventura	Gestão
80	Palestras sobre turismo – Eventos	Gestão

81	Palestras sobre turismo – Rural	Gestão
82	Palestras sobre turismo – Terceira Idade	Gestão
83	Próprio - Portas Abertas	Gestão
84	Próprio – Despertando o Empresário	Gestão
85	Próprio – Viabilizando o seu negócio	Gestão
86	Próprio – Registro de empresa	Gestão
87	Próprio – Conhecendo seu negócio	Gestão
	Feiras	
88	Jornada Alimentícia	Mercado
89	Mercopar	Mercado
90	Apoio a outras feiras	Mercado
	Produtos editoriais	
91	Cadastro Empresarial	Mercado
92	Publicações	Gestão
	Outros produtos/serviços	
93	Classificados da Bolsa	Mercado
94	Rodada de Negócios	Mercado
95	Painel de Oportunidades	Mercado
96	Visita Técnica	Gestão
97	Atendimento Individual	Atend. Cliente
98	Prêmio para concursos	Gestão
99	Apoio em eventos	Gestão
100	Missões empresariais	Gestão

---

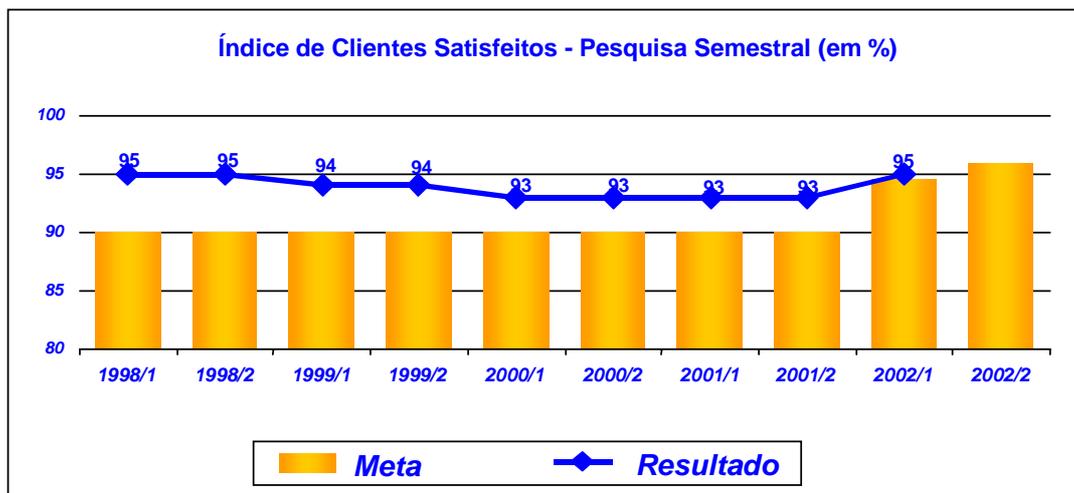
## Anexo H

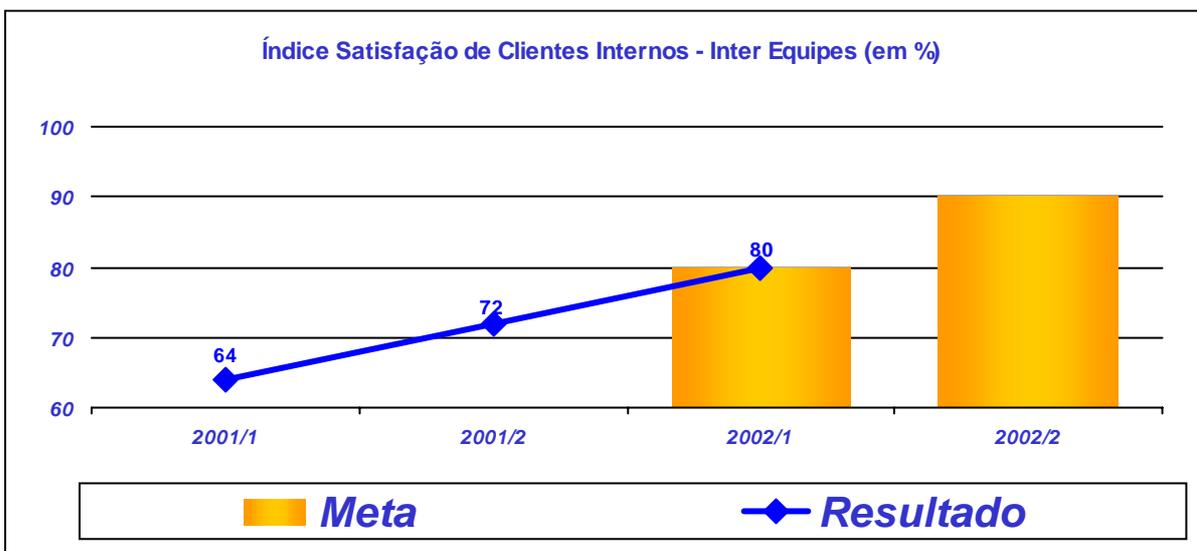
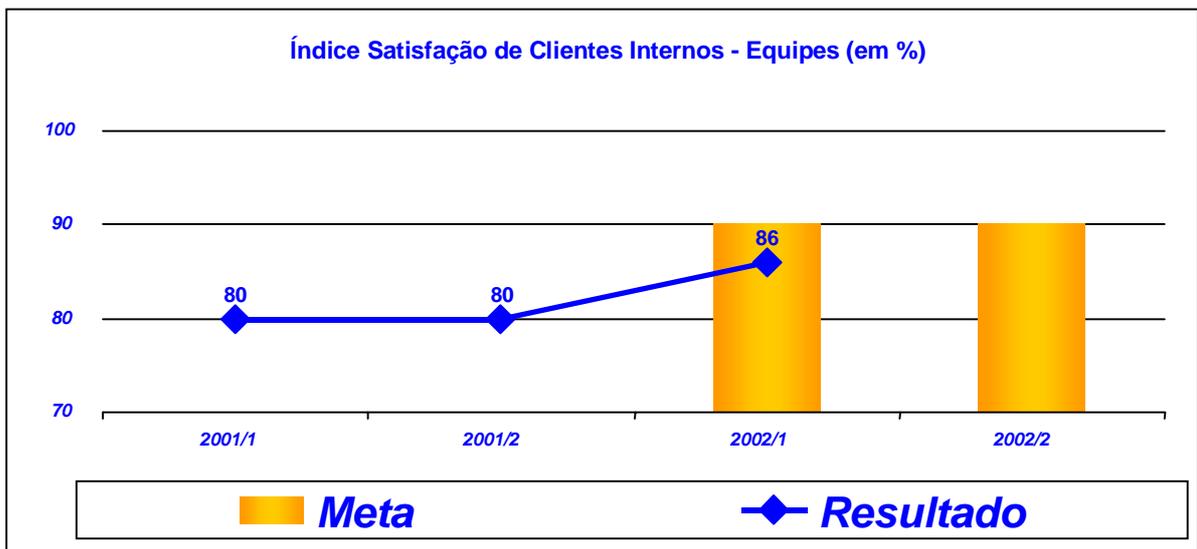
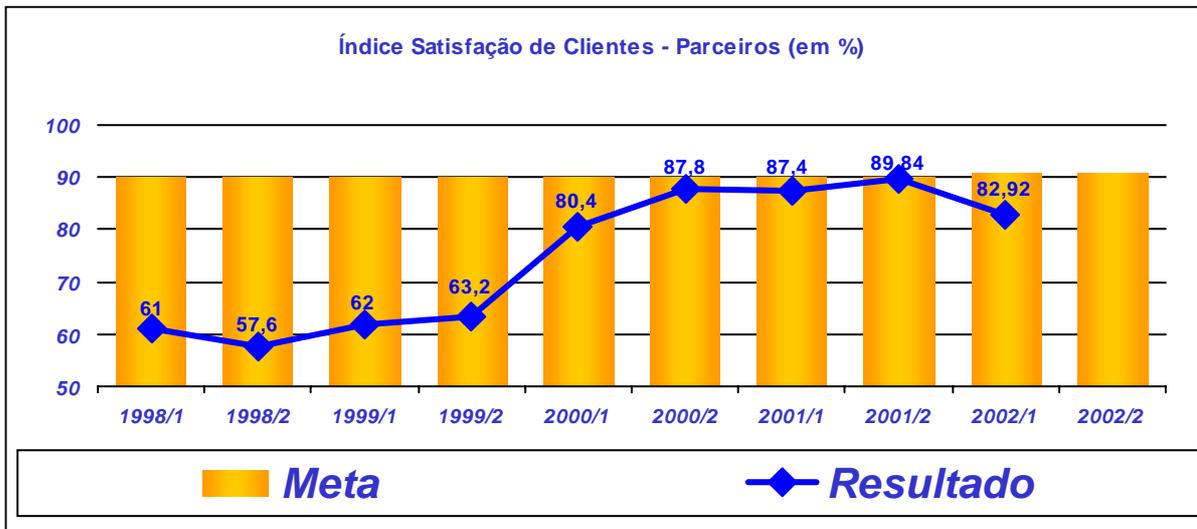
### PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DO SISTEMA SEBRAE PARA 2002

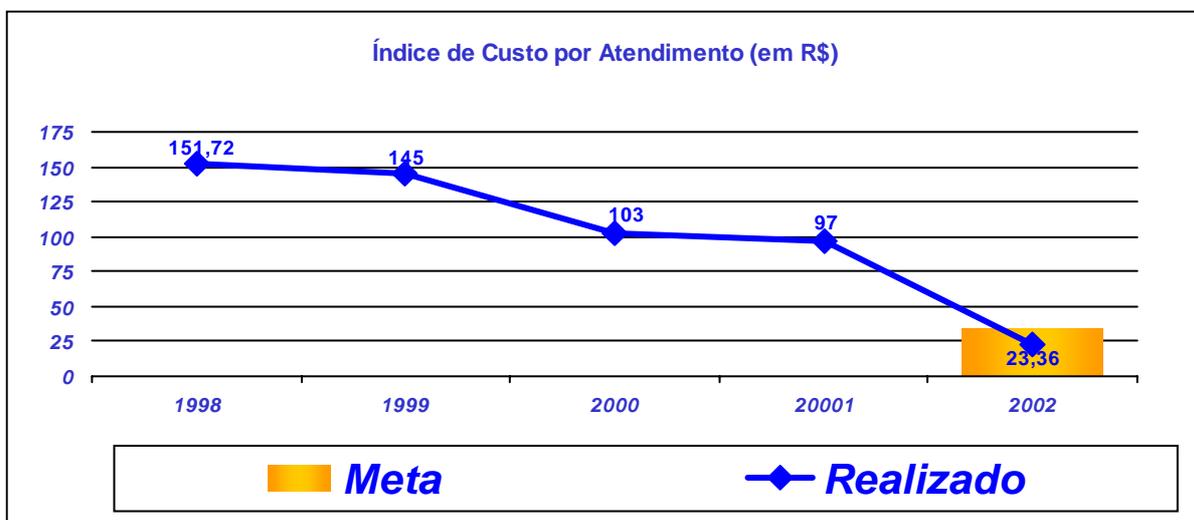
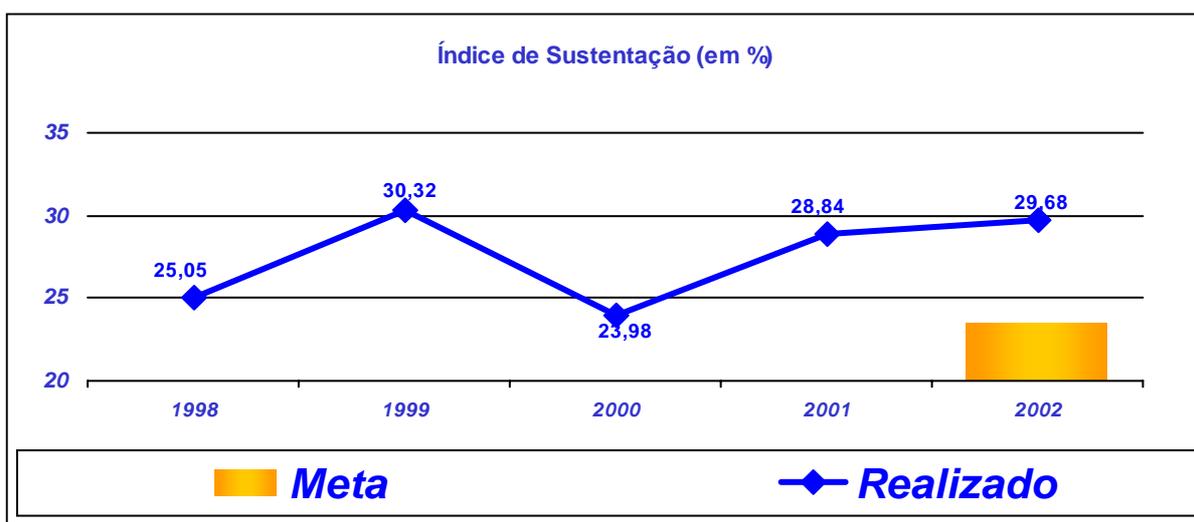
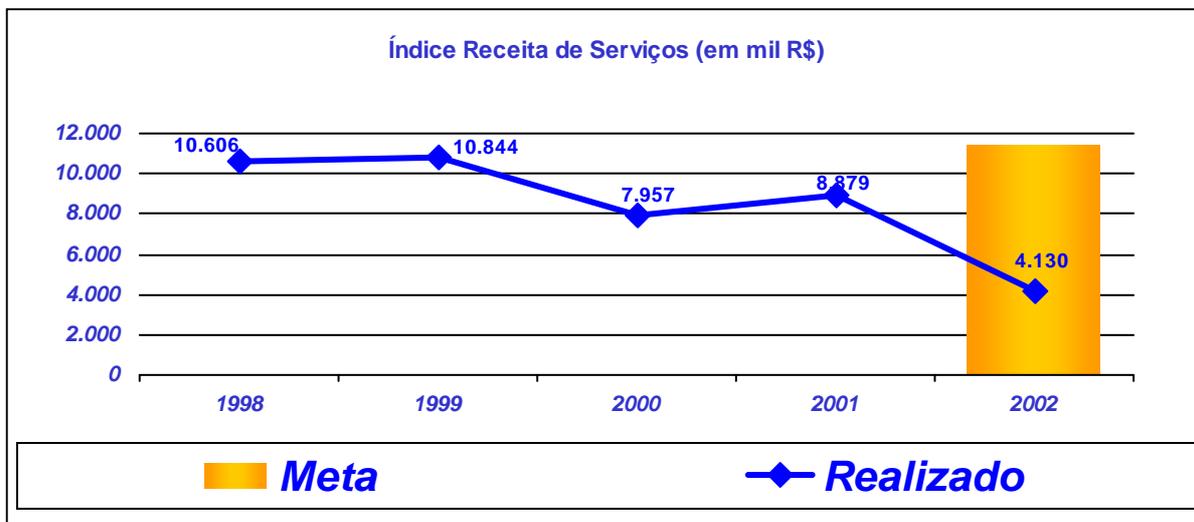
Prioridades	Descrição
a) Tributos e Desburocratização	O objetivo é assegurar as conquistas possíveis em favor das MPE na área de tributos e desburocratização, nos níveis federal, estadual e municipal.
b) Acesso a Crédito e Capital de Risco	O objetivo é assegurar que as condições para as MPE, no que se refere a acesso a crédito e capital de risco, sejam as melhores possíveis e representem um grande salto quantitativo e qualitativo na relação com parceiros, principalmente com os agentes financeiros.
c) Cultura de Associativismo no País	O objetivo é assegurar que a cultura do associativismo receba um grande impulso no país. A concretização e o fortalecimento desse espírito de cooperação e ajuda mútua levarão as MPE de cada comunidade, região e do País a se fortalecer e adquirir melhores condições de competitividade.
d) Educação de Massa	O objetivo é assegurar que os conteúdos essenciais, de grande valor prático para a gestão das MPE de todo o país, se tornem universalmente acessíveis. Através de processos de educação de massa será possível chegar a milhões rapidamente e com grande eficácia – sempre levando em conta as diferenças regionais que poderão exigir diferentes linguagem, tipos de exemplos etc. A intenção estratégica é tornar-se um referencial mundial em educação de massa.
e) Grande Rede de Redes de Apoio às MPE	O objetivo é assegurar que a grande rede de redes de apoios às MPE se torne efetiva realidade. É aproveitar todo o esforço feito até hoje e formalizar todos os arranjos necessários para que essas redes consigam evoluir – a partir deste salto de patamar – de forma natural, orgânica e espontânea. O objetivo é também fazer essa rede chegar a níveis de hiper-produtividade (menos energia/recursos para gerar muito mais) na construção de ambiente favorável e na prestação de serviços às MPE.
f) Fazer muita diferença onde já estamos	O objetivo é fazer uma seleção dos espaços em que já estamos operando (em desenvolvimento local/setorial) e investir energia para torná-los referência nacional/mundial. A intenção é criar modelos/protótipos de excepcional eficácia que por sua visibilidade/exemplaridade se tornem “alavancas” de multiplicação em desenvolvimento local/setorial no País.
g) Tornar arranjos produtivos locais a base da ação de catálise – Facilitação sistêmica do SEBRAE	O objetivo é identificar os arranjos produtivos locais existentes no país e articular as estratégias de desenvolvimento setorial e local em torno deles. É criar exemplaridade em torno de casos de sucesso para, a partir deles, criar referências que guiem as ações junto aos setores e Territórios visando potencializar estratégias competitivas para o agregado das MPE no País.
h) Acesso das MPE ao mercado externo	O objetivo é desenvolver ações no sentido de incrementar a participação das MPE no mercado externo visando ampliação das exportações brasileiras, redução de custos de exportação e inserção no contexto mundial.

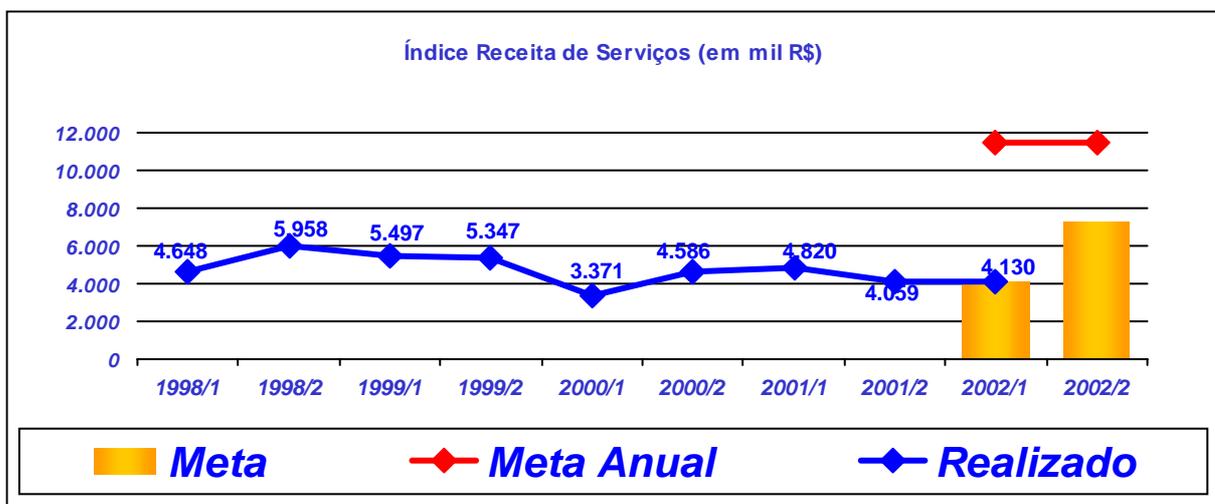
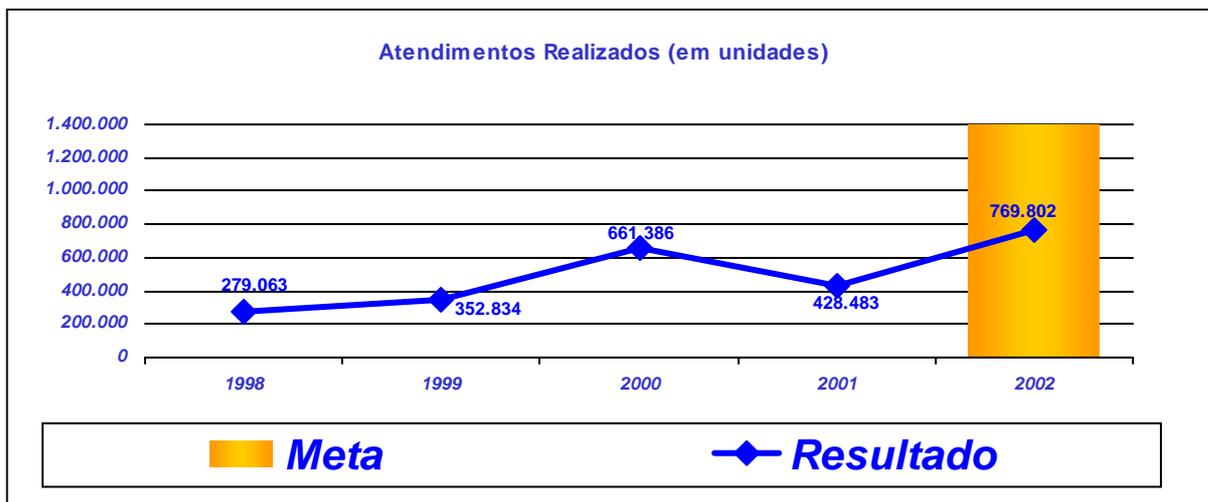
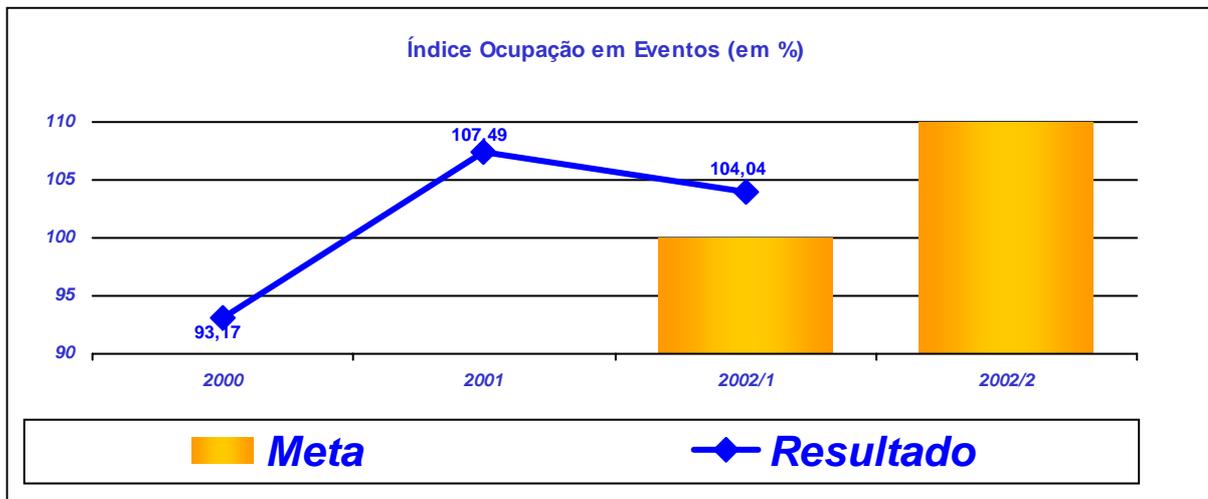
## Anexo I

### EVOLUÇÃO DOS ATUAIS INDICADORES DE DESEMPENHO









## Anexo J

### FORMULÁRIO PARA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### FICHA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A proposta deste instrumento de Monitoramento e Avaliação de Clima Organizacional é de avaliar o grau de satisfação dos colaboradores quanto à empresa e sua equipe de trabalho, para que sejam propostas ações que melhorem o ambiente de trabalho na organização.

1) Identifique sua área :

Há quanto tempo você trabalha no SEBRAE/RS:

- ( ) Menos de 6 meses  
( ) De 6 meses a 12 meses  
( ) De 1 a 2 anos  
( ) Mais de 2 anos

Nas questões abaixo você irá avaliar como se sente em relação à empresa e à equipe em que trabalha. Atribua graus conforme a escala numérica de 1 a 5, observando os seguintes valores: **(1) péssimo; (2) ruim; (3) regular; (4) bom; (5) ótimo.**

<b>A) Sobre o momento atual na empresa:</b>	Escala
A1) O ambiente atual na empresa	
A2) Meu grau de satisfação por pertencer à empresa	
A3) O nível das relações interpessoais na empresa	
A4) A valorização humana na empresa	
A5) O mútuo auxílio entre as áreas	

**Comente suas respostas:**

<b>A1)</b>
<b>A2)</b>
<b>A3)</b>
<b>A4)</b>
<b>A5)</b>

<b>B) Sobre o momento atual na área:</b>	Escala
B1) O ambiente atual na equipe de trabalho	
B2) Minha satisfação pelo trabalho que faço	
B3) Meu grau de satisfação por pertencer à minha equipe	
B4) O nível das relações interpessoais na equipe	
B5) A valorização humana na equipe	
B6) O espírito de colaboração na equipe	
B7) O grau de respeito e consideração nas relações hierárquicas na equipe	

**Comente suas respostas:**

<b>B1)</b>
<b>B2)</b>
<b>B3)</b>
<b>B4)</b>
<b>B5)</b>
<b>B6)</b>
<b>B7)</b>

---

## ***Apêndices***

## Apêndice A

### FONTES DE IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO SEBRAE/RS

**Matriz 1: Fontes de identificação dos Objetivos Estratégicos X Objetivos Externos e Internos do Sebrae/NA**

Lista proposta de Objetivos Estratégicos		Objetivos Estratégicos Externos ( * )							Objetivos Estratégicos Internos ( * )			
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
Clientes/Parceiros	1.1. Criar ambiente institucional e legal favoráveis	X	X	X	X	X	X	X				
	1.2. Melhorar a capacitação gerencial de empreendedores e lideranças	X	X	X	X	X						
	1.3. Superar restrições de acesso a crédito e capital de risco	X		X		X						
	1.4. Incentivar a inovação e apoio tecnológico	X				X						
	1.5. Incorporar MPE's nos mercados internos e externos	X		X	X	X						
	1.6. Aumentar a satisfação dos clientes	X	X	X	X	X		X				
	1.7. Qualificar o atendimento e acompanhar os clientes	X	X	X	X	X		X				
	1.8. Aumentar o número de clientes por segmento	X	X	X	X	X		X				
	1.9. Aumentar e qualificar o relacionamento com parceiros	X				X		X				
	1.10. Aumentar a satisfação dos parceiros	X						X				
Finanças	2.1. Aumentar a capacidade de aplicação de recursos financeiros									X		
	2.2. Aumentar volume de receitas próprias									X		
	2.3. Otimizar a utilização dos recursos existentes									X		
	2.4. Aumentar a captação de recursos externos									X		
Processos Internos	3.1. Captar e disponibilizar informações									X		
	3.2. Desenvolver novo mix de produtos									X		
	3.3. Melhorar relacionamento com clientes									X		
	3.4. Melhorar relacionamento com parceiros									X		
	3.5. Implementar política comercial (venda varejo e atacado)									X		
	3.6. Buscar a excelência operacional									X		
Aprendizado Crescimento	4.1. Potencializar a competência dos funcionários										X	X
	4.2. Disponibilizar infra-estrutura tecnológica adequada										X	X
	4.3. Promover clima favorável à ação										X	X

( \* ) Obs.: A descrição detalhada dos Objetivos Estratégicos Externos e Internos é encontrada no item 4.2.1.1. da presente dissertação.

**Matriz 2: Fontes de identificação dos Objetivos Estratégicos X Valores X Premissas X Macro Objetivos**

Lista proposta de Objetivos Estratégicos		Valores do Sebrae/RS ( a )								Premissas de Gestão do Sebrae/RS ( b )					Macro-Objetivos Estratégicos ( c )					
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Clientes/Parceiros	1.1. Criar ambiente institucional e legal favoráveis			X				X	X											
	1.2. Melhorar a capacitação gerencial de empreendedores e lideranças			X				X	X											
	1.3. Superar restrições de acesso a crédito e capital de risco			X				X	X											
	1.4. Incentivar a inovação e apoio tecnológico			X	X			X	X											
	1.5. Incorporar MPE's nos mercados internos e externos			X				X	X											
	1.6. Aumentar a satisfação dos clientes	X							X	X										
	1.7. Qualificar o atendimento e acompanhar os clientes								X	X								X		
	1.8. Aumentar o número de clientes por segmento								X	X									X	
	1.9. Aumentar e qualificar o relacionamento com parceiros								X	X										
	1.10. Aumentar a satisfação dos parceiros	X							X	X										
Finanças	2.1. Aumentar a capacidade de aplicação de recursos financeiros								X	X					X					
	2.2. Aumentar volume de receitas próprias								X	X					X	X				
	2.3. Otimizar a utilização dos recursos existentes								X	X					X					
	2.4. Aumentar a captação de recursos externos														X					
Processos Internos	3.1. Captar e disponibilizar informações											X								
	3.2. Desenvolver novo mix de produtos											X								
	3.3. Melhorar relacionamento com clientes										X	X					X			
	3.4. Melhorar relacionamento com parceiros										X	X					X			
	3.5. Implementar política comercial (venda varejo e atacado)										X	X								
	3.6. Buscar a excelência operacional									X		X								
Aprendizado Crescimento	4.1. Potencializar a competência dos funcionários		X	X			X	X		X			X					X		
	4.2. Disponibilizar infra-estrutura tecnológica adequada																			
	4.3. Promover clima favorável à ação		X	X			X	X		X			X					X		

- ( a ) A descrição detalhada dos Valores do Sebrae/RS é encontrada no item 4.2.2.2. da presente dissertação.  
 ( b ) A descrição detalhada das Premissas de Gestão do Sebrae/RS é encontrada no item 4.2.2.5. da presente dissertação.  
 ( c ) A descrição detalhada dos Macro-Objetivos Estratégicos do Sebrae/RS é encontrada no item 4.2.2.7. da presente dissertação.

**Matriz 3: Fontes de identificação dos Objetivos Estratégicos X Fatores Críticos de Sucesso e Planos de Ação**

Lista proposta de Objetivos Estratégicos		FCS1 ( )				FCS2				FCS3	FCS4	FCS5	FCS6	FCS7	FCS8	FCS9	FCS10	FCS11	FCS12	FCS13	FCS14	FCS15	FCS16	FCS17												
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	1	2	3	1	1	2	3	4	5	6	7	8	
Clientes/Parceiros	1.1. Criar ambiente institucional e legal favoráveis														X	X	X						X	X	X											
	1.2. Melhorar a capacitação gerencial de empreendedores e lideranças													X	X	X																				
	1.3. Superar restrições de acesso a crédito e capital de risco																																			
	1.4. Incentivar a inovação e apoio tecnológico																																			
	1.5. Incorporar MPE's nos mercados internos e externos																																			
	1.6. Aumentar a satisfação dos clientes																																			
	1.7. Qualificar o atendimento e acompanhar os clientes																																			
	1.8. Aumentar o número de clientes por segmento																																			
	1.9. Aumentar e qualificar o relacionamento com parceiros																																			
	1.10. Aumentar a satisfação dos parceiros																																			
Finanças	2.1. Aumentar a capacidade de aplicação de recursos financeiros																			X		X														
	2.2. Aumentar volume de receitas próprias																			X		X														
	2.3. Otimizar a utilização dos recursos existentes																			X		X	X													
	2.4. Aumentar a captação de recursos externos																X																			
Processos Internos	3.1. Captar e disponibilizar informações	X								X	X							X	X	X				X												
	3.2. Desenvolver novo mix de produtos																	X	X	X																
	3.3. Melhorar relacionamento com clientes		X															X	X	X		X				X	X				X	X	X	X	X	
	3.4. Melhorar relacionamento com parceiros		X															X	X	X		X				X	X				X	X				
	3.5. Implementar política comercial													X						X		X														
	3.6. Buscar a excelência operacional									X				X	X	X				X		X														
Aprendizado Crescimento	4.1. Potencializar a competência dos funcionários		X	X	X																															
	4.2. Disponibilizar infra-estrutura tecnológica adequada	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X									X												
	4.3. Promover clima favorável à ação		X	X		X	X																													

( \* ) Obs.: A descrição detalhada dos FCS e Planos de Ação que aparecem na matriz é encontrada no item 4.2.3. da presente dissertação.

---

## **Apêndice B**

### **INFORMAÇÕES PRÉVIAS E DE APOIO ÀS RESPOSTAS DA ENTREVISTA**

#### **Informações da Estratégia do Sebrae/RS**

**Missão do Sebrae/RS** -> *“Criação de um ambiente favorável ao surgimento e desenvolvimento de empresários de micro e pequenas empresas”.*

#### Valores do Sebrae/RS

- Satisfação do Cliente
- Valorização Profissional e Humana
- Transparência e Ética
- Compromisso com o Resultado
- Inovação
- Gestão Participativa
- Espírito de Equipe
- Compromisso com a causa

**Visão do Sebrae/RS** -> *“Ser Líder no Desenvolvimento de Pequenos Negócios”*

Principal Direcionamento Estratégico do Sebrae/RS -> Foco no Cliente

#### Objetivos do Sebrae/RS para 2002

- Diminuir a dependência da Contribuição Social
- Aumentar receitas
- Qualificar o atendimento e acompanhamento a clientes
- Aumentar o número de clientes por segmento
- Respeitar as estratégias de RH
  - Funcionário sentindo-se dono do SEBRAE
  - Funcionário Satisfeito e transferindo a satisfação para o cliente
  - Valorização do objetivo fim do SEBRAE
  - Funcionário entendendo a estratégia do SEBRAE
  - Funcionários estimulados para cumprir metas através da inovação, melhoria e criatividade (ser pensante)

#### Metas do Sebrae/RS para 2002

- Qualificar o atendimento e acompanhamento a clientes -> 96%
- Diminuir a dependência da Contribuição Social -> 23,02%
- Aumentar receitas -> R\$ 10.395.000,00
- Aumentar o número de clientes por segmento
  - Candidato a Empresário: 930.000 atendimentos
  - Informal: 140.000 atendimentos
  - Iniciante: 280.000 atendimentos
  - Avançado: 50.000 atendimentos

#### Foco Estratégico de atuação do Sebrae/RS para 2002

Atendimento com abordagem Setorial (setores prioritários)

- Vestuário
- Alimentos
- Móveis
- Metal-Mecânico
- Turismo

Atendimento com abordagem Espacial (regiões prioritárias)

- Corede Central (Quarta Colônia) – Menos dinâmica
- Corede Sul – Menos dinâmica
- Corede Serra – Mais Dinâmica
- Corede Vale do Sinos – Mais dinâmica

#### Premissas da Gestão 2001-2002

- Respeitar o direcionamento do Sebrae/RS: *Foco no Cliente.*
- Alcance das metas estabelecidas para 2002.
- Potencialização dos resultados obtidos através de uma efetiva divulgação.
- Flexibilidade das áreas das demandas dos clientes.
- Respeito as Estratégias de Recursos Humanos.
- Comunidade reconhecendo jovens empresários os condutores do Sebrae/RS.

---

## Apêndice C

### ROTEIRO DE PERGUNTAS E OPÇÕES DE RESPOSTAS DA ENTREVISTA

#### Instruções de preenchimento:

Registrar a opinião do entrevistado em todas as opções de iniciativas sugeridas e apresentadas em cada pergunta, através da seguinte forma:

- Assinalar o número ( 1 ) se o entrevistado concordar plenamente;
- Assinalar o número ( 2 ) se o entrevistado concordar em parte;
- Assinalar o número ( 3 ) se o entrevistado discordar em parte;
- Assinalar o número ( 4 ) se o entrevistado discordar totalmente.

Se existirem outras iniciativas não listadas acrescentar logo a seguir. Ao final do questionário, é importante que exista a percepção de que o conjunto de iniciativas assinaladas possa ser suficiente para traduzir a estratégia do SEBRAE/RS no atendimento de sua missão.

#### **1. Para realizar a nossa missão, como devemos cuidar de nossos clientes e parceiros?**

- ( ) Criar ambiente institucional e legal favoráveis
- ( ) Melhorar a capacitação gerencial de empresários e lideranças
- ( ) Superar restrições de acesso a crédito e capital de risco
- ( ) Incentivar a inovação e apoio tecnológico
- ( ) Incorporar MPE's nos mercados internos e externos
- ( ) Aumentar a satisfação dos clientes
- ( ) Qualificar o atendimento e acompanhar os clientes
- ( ) Aumentar o atendimento de clientes por segmento
- ( ) Aumentar e qualificar o relacionamento com parceiros
- ( ) Aumentar a satisfação dos parceiros

Outras iniciativas citadas?

#### **2. Para satisfazer clientes, parceiros e cumprir a nossa missão, que responsabilidade financeira devemos ter?**

- ( ) Aumentar a capacidade de aplicação de recursos
- ( ) Aumentar volume de receitas próprias
- ( ) Otimizar a utilização dos recursos existentes
- ( ) Aumentar a captação de recursos externos

Outras iniciativas citadas?

#### **3. Para satisfazer clientes, parceiros, justificar os recursos recebidos e cumprir a nossa missão, em quais processos internos devemos buscar excelência?**

- ( ) Captar e disponibilizar informações
- ( ) Promover mix de soluções (produtos/serviços)
- ( ) Potencializar os canais de relacionamento com clientes
- ( ) Potencializar os canais de relacionamento com parceiros
- ( ) Implementar política comercial (venda varejo e atacado)
- ( ) Buscar a excelência operacional

Outras iniciativas citadas?

#### **4. Para realizar a nossa missão, como devemos aprender e melhorar?**

- ( ) Potencializar a competência dos funcionários
- ( ) Disponibilizar infra-estrutura tecnológica adequada
- ( ) Promover clima organizacional favorável à ação

Outras iniciativas citadas?

## Apêndice D

### RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS SOBRE OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

As entrevistas foram realizadas no período de 8 a 12 de Julho de 2002, de forma individual com cinco Gerentes e três Articuladores do SEBRAE/RS.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS <i>Perspectiva dos Clientes e Parceiros</i>	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5	Articulador 1	Articulador 2	Articulador 3
Criar ambiente institucional e legal favoráveis	1	1	1	1	1	1	1	1
Melhorar capacitação gerencial empresários e lideranças	1	1	1	1	1	1	1	1
Superar restrições de acesso a crédito e capital de risco	1	1	1	1	1	2	2	2
Incentivar a inovação e apoio tecnológico	1	1	1	1	1	2	1	2
Incorporar MPE nos mercados internos e externos	1	1	1	1	1	3	1	1
Aumentar a satisfação dos clientes	2	3	2	1	1	2	1	2
Qualificar o atendimento e acompanhar os clientes	1	1	1	1	1	1	2	1
Aumentar o atendimento de clientes por segmento	2	3	3	1	1	1	1	1
Aumentar e Qualificar o relacionamento com parceiros	1	2	2	1	1	2	1	2
Aumentar a satisfação dos parceiros	2	3	2	1	1	3	1	2
<p>Outras iniciativas: - <i>Ações de Associativismo e Cooperativismo.</i>  - <i>Formação de Capital Social.</i>  - <i>Incentivar ações através da sociedade civil organizada.</i>  - <i>Fazer um acompanhamento periódico à MPE.</i>  - <i>Liderar outras instituições para potencializar o apoio às MPE's no que tange a missão.</i>  - <i>Buscar novos potenciais clientes.</i>  - <i>O aumento da satisfação ou atendimentos, de clientes ou parceiros, não é diretamente proporcional a um aumento mais qualificado.</i></p>								

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS <i>Perspectiva da Responsabilidade Financeira</i>	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5	Articulador 1	Articulador 2	Articulador 3
Aumentar a capacidade de aplicação de recursos	2	1	1	1	1	2	2	1
Aumentar volume de receitas próprias	2	3	2	2	2	3	2	2
Otimizar a utilização dos recursos existentes	1	1	1	1	1	2	1	1
Aumentar a captação de recursos externos	1	2	1	1	1	1	1	1
<p>Outras iniciativas: - <i>Deve-se vincular a satisfação de clientes, única e exclusivamente, ao aumento de repasses financeiros.</i></p>								

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Perspectiva dos Processos Internos	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5	Articulador 1	Articulador 2	Articulador 3
Captar e disponibilizar informações	1	1	2	1	1	1	1	1
Promover <i>mix</i> de soluções (produtos/serviços)	2	1	2	1	1	1	1	1
Potencializar os canais de relacionamento com clientes	1	1	1	1	1	2	1	1
Potencializar os canais de relacionamento com parceiros	1	1	2	1	1	2	1	2
Implementar política comercial (venda varejo e atacado)	1	3	1	1	1	2	1	2
Buscar a excelência operacional	2	1	1	1	1	2	1	2
<p>Outras iniciativas: - <i>Ações de Associativismo e Cooperativismo.</i>  - <i>Implementar e difundir a gestão do conhecimento.</i>  - <i>Gerar valor agregado na informação (Conhecimento).</i></p>								

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5	Articulador 1	Articulador 2	Articulador 3
Potencializar a competência dos funcionários	1	1	1	1	1	1	2	1
Disponibilizar infra-estrutura tecnológica adequada	1	1	2	1	1	2	1	2
Promover clima organizacional favorável à ação	1	1	1	1	1	2	1	1
<p>Outras iniciativas: - <i>O clima organizacional e a formação de equipes de trabalho facilitará o atingimento da missão.</i>  - <i>Além de potencializar a competência, escolher as pessoas certas no lugar certo.</i></p>								

## Apêndice E

### Instrumento de confirmação dos indicadores propostos **Apêndice E** – Instrumento de confirmação dos indicadores propostos

#### E.1. Características individuais dos indicadores propostos na Perspectiva dos Clientes e Parceiros

Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho proposto	Relevância	Validade	Confiabilidade
<b>C1.</b> Desenvolver empreendedores e MPE's	<b>C1.1.</b> Pesquisa de avaliação do impacto das ações do SEBRAE/RS	O efetivo desenvolvimento dos clientes é o resultado final desejado e que atende a missão do SEBRAE/RS.	A pesquisa avaliará o resultado efetivo das ações do SEBRAE/RS aos seus clientes.	Indicador mensura, ao longo do tempo, o quanto os clientes atendidos estão se desenvolvendo.
<b>C2.</b> Maximizar a satisfação dos clientes	<b>C2.1.</b> Índice de clientes satisfeitos – Pesquisa de Reação ( % )	A satisfação do cliente com a qualidade do evento é o desejado nesse Objetivo.	A pesquisa mensura a satisfação dos clientes em relação a qualidade do evento proposto.	Indicador mensura, ao longo do tempo, o quanto os clientes atendidos estão satisfeitos.
	<b>C2.2.</b> Índice de clientes satisfeitos - Avaliação semestral ( % )	A satisfação dos clientes atendidos é o resultado desejado nesse Objetivo.	A pesquisa mensura a satisfação dos clientes em relação ao atendimento em geral do SEBRAE/RS.	Indicador mensura, ao longo do tempo, o quanto os clientes atendidos estão satisfeitos.
<b>C3.</b> Qualificar o atendimento e acompanhamento a clientes	<b>C3.1.</b> Índice de retenção de clientes ( % )	A fidelização de clientes é o resultado desejado, já que o Objetivo é de acompanhamento.	O indicador mensura a quantidade de clientes que retornam ao Sebrae/RS, num determinado período de tempo.	Indicador mensura, ao longo do tempo, o retorno de clientes.
	<b>C3.2.</b> Índice de atendimentos especializados ( % )	Apesar da massificação do atendimento, é necessário para alguns segmentos de clientes, a qualificação, através de atendimentos especializados.	O indicador mensura a proporção entre quantidade de atendimentos especializados e o total de atendimentos.	Indicador mensura, ao longo do tempo, a quantidade de atendimentos especializados.
<b>C4.</b> Facilitar e incrementar o atendimento de clientes	<b>C4.1.</b> Índice de atendimentos realizados por segmento (unid)	O maior número de clientes atendidos por segmento é o resultado desejado desse Objetivo.	O indicador mensura a quantidade de atendimentos em cada segmento de clientes.	Indicador mensura, ao longo do tempo, a quantidade de atendimentos por segmento.
	<b>C4.2.</b> Índice de novos clientes por Segmento ( % )	Além do maior número de atendimentos por segmento, o Objetivo deseja também, o incremento de novos clientes.	O indicador mensura a proporção de novos clientes em cada segmento.	Indicador mensura, ao longo do tempo, a quantidade de novos clientes .
<b>C5.</b> Aumentar e qualificar a rede de parceiros	<b>C5.1.</b> Índice de abrangência da rede parceiros ( % )	A abrangência, qualitativa e quantitativa da rede de parceiros é o desejado no Objetivo.	O indicador mensura como a rede de parceiros existente está diante do desejado.	Indicador mensura, ao longo do tempo, a evolução da rede de parceiros.
<b>C6.</b> Maximizar a satisfação dos parceiros	<b>C6.1.</b> Índice de satisfação de parceiros ( % )	A satisfação do parceiro com o SEBRAE/RS é o desejado nesse Objetivo.	A pesquisa mensura a satisfação dos parceiros com relação ao SEBRAE/RS.	Indicador mensura, ao longo do tempo, o quanto os parceiros estão satisfeitos.

E.2. Características individuais dos indicadores propostos na Perspectiva da Responsabilidade Financeira

Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho proposto	Relevância	Validade	Confiabilidade
<b>F1.</b> Aumentar a capacidade de aplicar recursos financeiros	<b>F1.1.</b> Índice de sustentação ( % )	O Objetivo requer aumento dos recursos financeiros de outras fontes além da Contribuição Social.	O indicador mensura o grau de dependência da Contribuição Social. Quanto maior o %, maior será a capacidade de aplicar recursos.	Indicador mensura, ao longo do tempo, o grau de dependência da Contribuição Social.
<b>F2.</b> Aumentar volume de receitas próprias	<b>F2.1.</b> Índice de Receita própria ( R\$ )	O Objetivo requer aumento dos recursos financeiros através da venda de produtos e serviços.	O indicador mensura o volume de receita própria gerada através da venda de produtos e serviços.	Indicador mensura, ao longo do tempo, a quantidade de receita própria gerada.
<b>F3.</b> Otimizar a utilização dos recursos existentes	<b>F3.1.</b> Índice de custo por atendimento ( R\$/atend )	Fazer mais com os recursos existentes é o desejo desse Objetivo.	O indicador mensura o custo por atendimento. Quanto menor o valor maior é a sua utilização.	Indicador mensura, ao longo do tempo, a evolução do custo do atendimento.
<b>F4.</b> Aumentar a captação de recursos externos	<b>F4.1.</b> Índice de captação de recursos de outras fontes ( % )	O Objetivo requer aumento dos recursos financeiros de outras fontes (parceiros, convênios).	O indicador mensura a quantidade de recursos de outras fontes em relação ao total de recursos.	Indicador mensura, ao longo do tempo, a quantidade de recursos captados de outras fontes.

### E.3. Características individuais dos indicadores propostos na Perspectiva dos Processos Internos

Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho proposto	Relevância	Validade	Confiabilidade
<b>I1.</b> Captar e disponibilizar informações	<b>I1.1.</b> índice de investimento em P&D ( % )	O Objetivo requer que seja dada importância para a captação e disponibilização de informações.	O indicador mensura a quantidade de recursos financeiros que são destinados para tal Objetivo.	Indicador mensura, ao longo do tempo, a quantidade de recursos financeiros aplicados em P&D.
<b>I2.</b> Promover <i>mix</i> de Soluções (produtos/serviços)	<b>I2.1.</b> Índice de adequação de produtos e serviços ( % )	O Objetivo requer produtos e serviços adequados as necessidades dos clientes.	A pesquisa avaliará o grau de adequação dos produtos e serviços do SEBRAE/RS.	Indicador mensura, ao longo do tempo, o grau de adequação dos produtos/serviços.
<b>I3.</b> Estruturar canais de relacionamento com clientes	<b>I3.1.</b> Índice de eficiência do relacionamento ( % )	O aumento do relacionamento com os clientes é o desejo nesse Objetivo.	O indicador mensura a eficiência dos canais de relacionamento através do número de ações geradas por Solução desejada.	Indicador mensura, ao longo do tempo, a quantidade de ações por solução.
<b>I4.</b> Estruturar canais de relacionamento com parceiros	<b>I4.1.</b> Grau de intensidade do relacionamento (ações/parceiro)	O aumento do relacionamento com os parceiros é o desejo nesse Objetivo.	O indicador mensura a intensidade do relacionamento através do número de ações geradas pelos parceiros.	Indicador mensura, ao longo do tempo, a quantidade de ações geradas pelos parceiros.
	<b>I4.2.</b> Índice de investimento na capacitação de parceiros ( % )	A melhoria da qualidade dos serviços dos parceiros é o desejo nesse Objetivo.	O indicador mensura a quantidade de recursos financeiros que são destinados para tal Objetivo.	Indicador mensura, ao longo do tempo, a quantidade de recursos destinados à capacitação dos parceiros.
<b>I5.</b> Implementar novo relacionamento comercial	<b>I5.1.</b> Índice de eficiência da comercialização ( % )	O aumento no relacionamento comercial com os clientes e parceiros é o desejado nesse Objetivo.	O indicador mensura a eficiência dos canais de comercialização através do volume de vendas por solução desejada.	Indicador mensura, ao longo do tempo, a quantidade de vendas geradas por solução.
<b>I6.</b> Buscar maior produtividade dos processos	<b>I6.1.</b> Índice de ocupação em eventos ( % )	Uma maior ocupação em eventos otimiza as receitas e despesas alocadas.	O indicador mensura a taxa de ocupação. Quanto maior o índice, melhor será a produtividade.	Indicador mensura, ao longo do tempo, o equilíbrio entre receita e despesa em cada evento.
	<b>I6.2.</b> Índice de flexibilidade no atendimento de pedidos ( dias )	O objetivo é o de customização do atendimento às necessidades dos clientes.	O indicador mensura o tempo médio necessário para o atendimento da necessidade do cliente.	Indicador mensura, ao longo do tempo, a flexibilidade no pedido dos clientes.
	<b>I6.3.</b> Índice de eficiência orçamentária ( % )	O objetivo é o de cumprimento dos parâmetros orçamentários previstos.	O indicador mensura o grau de eficiência na previsão de receitas e despesas.	Indicador mensura, ao longo do tempo, o grau de previsão orçamentária.

E.4. Características individuais dos indicadores propostos na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho proposto	Relevância	Validade	Confiabilidade
<b>A1.</b> Potencializar a competência dos funcionários	<b>A1.1.</b> Índice de desenvolvimento funcional ( h/func )	O Objetivo requer que seja dada importância para o desenvolvimento das competências dos funcionários e Terceirizados.	O indicador mensura a quantidade média de horas de treinamento para cada funcionário/terceirizado	Indicador mensura, ao longo do tempo, a quantidade de horas de treinamento.
<b>A2.</b> Disponibilizar infraestrutura tecnológica adequada	<b>A2.1.</b> Índice de investimento no desenvolvimento da infraestrutura tecnológica ( % )	O Objetivo requer que seja dada importância para o desenvolvimento e implantação de sistemas de informação.	O indicador mensura a quantidade de recursos financeiros que são destinados para tal Objetivo.	Indicador mensura, ao longo do tempo, a quantidade de recursos investidos em TI.
	<b>A2.2.</b> Índice de cobertura de informações estratégicas ( % )	O Objetivo requer que seja dada importância para a disponibilidade de informações estratégicas.	O indicador mensura o grau de cobertura das informações estratégicas em relação ao desejado/necessário.	Indicador mensura, ao longo do tempo, o grau de disponibilidade das informações estratégicas.
<b>A3.</b> Promover clima favorável à ação	<b>A3.1.</b> Índice de satisfação do cliente interno ( % )	O Objetivo requer a satisfação do cliente interno como vetor impulsionador do clima organizacional.	O indicador mensura o grau de satisfação dos funcionários com relação a organização.	Indicador mensura, ao longo do tempo, o grau de satisfação dos funcionários.
	<b>A3.2.</b> Índice de satisfação do consultor/instrutor ( % )	O Objetivo requer a satisfação dos terceirizados como vetor impulsionador do clima organizacional.	O indicador mensura o grau de satisfação dos terceirizados com relação a organização.	Indicador mensura, ao longo do tempo, o grau de satisfação dos terceirizados.
	<b>A3.3.</b> Índice de sugestão de funcionários ( sugestões/func )	O Objetivo requer a maior participação dos funcionários como vetor impulsionador do clima organizacional.	O indicador mensura a quantidade média de sugestões apresentadas por funcionário..	Indicador mensura, ao longo do tempo, a quantidade de sugestões dos funcionários.

## E.5. Características coletivas dos indicadores propostos

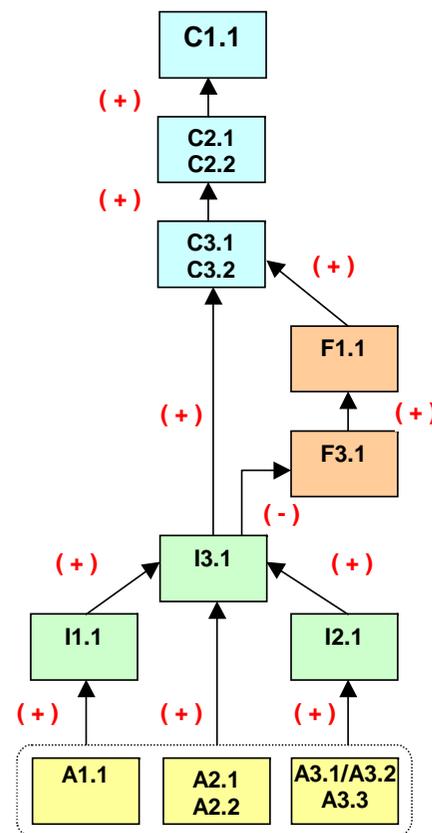
### Mapa Estratégico 1

- a) **Abrangência:** Atende a característica, pois contempla indicadores em todas as perspectivas de avaliação. Cinco indicadores na perspectiva dos Clientes e Parceiros; dois indicadores na perspectiva de Responsabilidade Financeira; Três indicadores na perspectiva dos Processos Internos; Seis indicadores na perspectiva de Aprendizado e Crescimento.
- b) **Consistência:** Atende a característica, pois verifica-se correlações entre os indicadores propostos.
- c) **Balanceamento:** Atende a característica, pois existe o uso equilibrado de indicadores de resultado (sete) e tendência (nove).

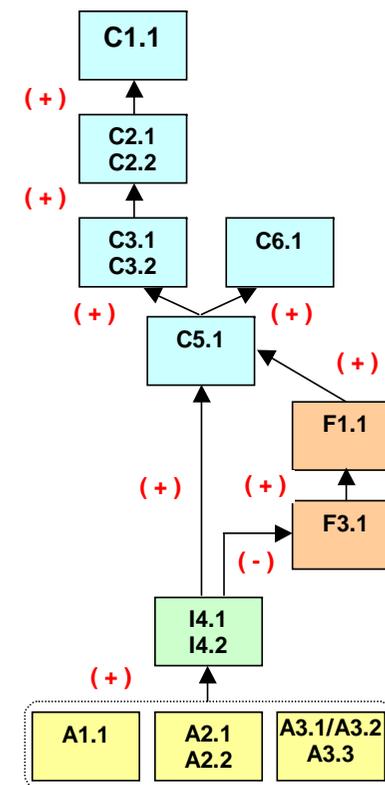
### Mapa Estratégico 2

- a) **Abrangência:** Atende a característica, pois contempla indicadores em todas as perspectivas de avaliação. Sete indicadores na perspectiva dos Clientes e Parceiros; Dois indicadores na perspectiva de Responsabilidade Financeira; Dois indicadores na perspectiva dos Processos Internos; Seis indicadores na perspectiva de Aprendizado e Crescimento.
- b) **Consistência:** Atende a característica, pois verifica-se correlações entre os indicadores propostos.
- c) **Balanceamento:** Atende a característica, pois existe o uso equilibrado de indicadores de resultado (nove) e tendência (oito).

### Mapa Estratégico 1 (Qualificação das ações do Sebrae/RS)



### Mapa Estratégico 2 (Incrementar a política de parceiros)



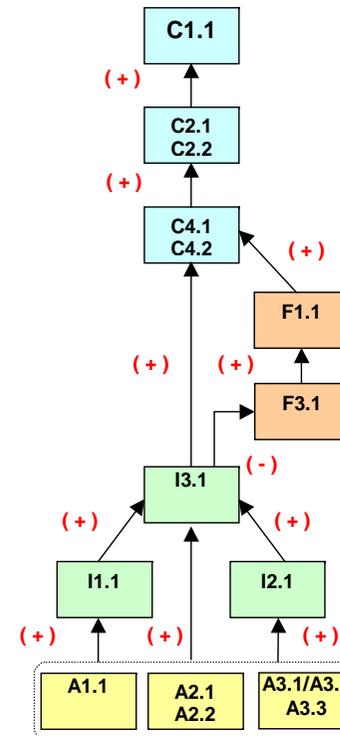
### Mapa Estratégico 3

- a) **Abrangência:** Atende a característica, pois contempla indicadores em todas as perspectivas de avaliação. Cinco indicadores na perspectiva dos Clientes e Parceiros; Dois indicadores na perspectiva de Responsabilidade Financeira; Três indicadores na perspectiva dos Processos Internos; Seis indicadores na perspectiva de Aprendizado e Crescimento.
- b) **Consistência:** Atende a característica, pois verifica-se correlações entre os indicadores propostos.
- c) **Balanceamento:** Atende a característica, pois existe o uso equilibrado de indicadores de resultado (sete) e tendência (nove).

### Mapa Estratégico 4

- a) **Abrangência:** Atende a característica, pois contempla indicadores em todas as perspectivas de avaliação. Nove indicadores na perspectiva dos Clientes e Parceiros; Quatro indicadores na perspectiva de Responsabilidade Financeira; Quatro indicadores na perspectiva dos Processos Internos; Seis indicadores na perspectiva de Aprendizado e Crescimento.
- b) **Consistência:** Atende a característica, pois verifica-se correlações entre os indicadores propostos.
- c) **Balanceamento:** Atende a característica, pois existe o uso equilibrado de indicadores de resultado (treze) e tendência (dez).

**Mapa Estratégico 3**  
(Crescer em segmentos de clientes alvo)



**Mapa Estratégico 4**  
(Diminuir a dependência da Contribuição Social)

