

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**MODELO DE GESTÃO INTEGRANDO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO, SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E
GERENCIAMENTO DE PROCESSOS (MEIO – Modelo de Estratégia,
Indicadores e Operações)**

Cláudio José Müller

Porto Alegre

2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**MODELO DE GESTÃO INTEGRANDO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO, SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E
GERENCIAMENTO DE PROCESSOS (MEIO – Modelo de Estratégia,
Indicadores e Operações)**

Cláudio José Müller

Orientador: Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.

Banca Examinadora:

Prof. Ely Laureano Paiva, Dr.

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.

Prof. Paulo Schmidt, Dr.

**Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título
de Doutor em Engenharia – Ênfase em Gerência da Produção.**

Porto Alegre

2003

Esta Tese foi analisada e julgada adequada para a obtenção do título de doutor em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Doutorado em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Franciso José Kliemann Neto, Dr.

Orientador

Escola de Engenharia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. José Luís Duarte Ribeiro, Dr.

Coordenador do PPGEP

Escola de Engenharia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ely Laureano Paiva, Dr.

UNISINOS

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.

DEPTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO/UFSC

Prof. Paulo Schmidt, Dr.

NECON/UFRGS

Dedico este trabalho para minha esposa Andréa e minhas filhas Bruna e Eduarda, que tiveram que abrir mão da minha companhia em diversos momentos. Que o futuro possa recompensar este sacrifício de vocês.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Francisco Kliemann, pelo encaminhamento do trabalho, análise crítica, suporte e pela dedicação dispensada.

Aos membros da banca examinadora, pelas observações, críticas e elogios, com os quais se chegou a uma versão final de maior qualidade.

Aos professores Paulo Barcellos e Marisa Rhoden, pela análise do exame de qualificação. Apesar da agenda não permitir suas participações na banca final, saibam que tiveram contribuição fundamental para o término deste trabalho.

Aos professores do PPGE e do PPGA que ajudaram na minha formação teórica, por meio de suas disciplinas.

À secretaria do PPGE, pelo apoio constante desde o mestrado.

Aos colegas de doutorado que, pelas discussões em aula, contribuíram para a construção desta tese.

Aos alunos de mestrado, cujos trabalhos algumas vezes serviram de laboratório para o modelo aqui desenvolvido.

Às empresas que serviram de casos para este trabalho, permitindo a aplicação e validação do modelo proposto.

Aos meus pais, pela educação proporcionada, pelos valores transmitidos e pelo incentivo que sempre deram para o estudo.

A toda minha família e meus amigos, pela força durante esta jornada.

*Se as coisas parecem sob controle, talvez
você não esteja indo rápido o suficiente.*

Mário Andretti

MÜLLER, Cláudio J. *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é propor um modelo de gestão que integre Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho, visando preencher uma lacuna identificada na gestão empresarial – a falta de integração entre as diretrizes estratégicas e a operação das empresas. Estes módulos são apresentados contemplando uma perspectiva histórica para a contextualização do problema, e suas inter-relações são discutidas. Considerando os indicadores de desempenho como elemento integrador dos outros dois módulos, faz-se a discussão e comparação de diversos modelos que se propõem a atender a necessidade atual de medição do desempenho organizacional. Da interação entre a revisão bibliográfica e aplicações práticas, chega-se ao modelo proposto, apresentando sua estrutura geral e seu procedimento para implantação, denominando-o “MEIO” – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações, com o qual se almeja estar contribuindo para a melhoria potencial da gestão das empresas. Este modelo se caracteriza por sua flexibilidade, permitindo que as empresas construam seu modelo de gestão por partes, começando por qualquer um dos módulos do MEIO, o que é importante dado que elas se encontram em estágios diferentes de desenvolvimento em termos de gestão. Além disso, como característica de sua proposta de integração, o próprio modelo induz a construção das outras partes que porventura não estejam devidamente implantadas ou em uso pela empresa. O modelo é aplicado em três empresas de diferentes segmentos, portes e estágios de maturidade em termos de gestão. Essas aplicações práticas do modelo MEIO, mesmo que parcialmente, mostram resultados quantitativos e qualitativos para as empresas, os quais são analisados e discutidos.

Palavras-chave: planejamento estratégico, avaliação de desempenho, gerenciamento de processos.

MÜLLER, Cláudio J. *A managerial model that integrates Strategic Planning, Business-Process Management and Performance Evaluation (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to propose a managerial model that integrates Strategic Planning, Business-Process Management and Performance Evaluation, intended to fill a gap identified in organizations management - the lack of integration between the companies' strategic guidelines and their operation. These modules are presented contemplating a historical perspective of the problem context, as well as its interrelations. Considering the performance measures as the elements integration of the other two modules, a discussion and comparison of several models that intend to assist the current need of organizational performance measurement is made. From the interaction between the bibliographical review and practical applications, the proposed model is presented along with its general structure and its implantation procedure. The model is called "MEIO" - Model of Strategy, Indicators and Operations, and is intended to improve business management process. The main feature of this model is its flexibility, allowing the companies to build their management model by parts, beginning by any of the modules of the MEIO, which is important, since the companies meet in different stages of the managerial development. Furthermore, as a result of its integration proposal feature, the model itself induces the construction of the other parts that are not implemented properly or in use by the company. The model is applied in three companies of different segments, loads and stages of maturity in administration terms. These practical applications of the MEIO bring up some quantitative and qualitative results for the companies, which are analyzed and discussed.

Palavras-chave: strategic planning, business-process management and performance evaluation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Estratégias deliberadas e emergentes	31
Figura 02 – Método de condução do PE	43
Figura 03 – Desdobramento da Visão em Direcionadores ou Macro-objetivos.....	51
Figura 04 – Forças que dirigem a concorrência na Indústria	56
Figura 05 – Matriz Importância-Desempenho.....	58
Figura 06 – Relacionamento Interno e Externo.....	64
Figura 07 – Níveis de estratégia	66
Figura 08 – Estratégias genéricas	69
Figura 09 – Matriz SWOT	70
Figura 10 – Postura estratégica.....	71
Figura 11 – Planejamento estratégico, processos e projetos estratégicos.....	74
Figura 12 – A empresa como um conjunto de processos	78
Figura 13 – Estrutura organizacional por processo	83
Figura 14 – Visão de sistemas de uma organização.	85
Figura 15 – Hierarquia de processos	87
Figura 16 – Sistema de Gestão de Custos	95
Figura 17 – Objetivos Estratégicos <i>versus</i> Processos Empresariais.....	101
Figura 18 – Medições operacionais e resultados	124
Figura 19 – Relacionamento causa-efeito	126
Figura 20 – Papéis no Gerenciamento pelas Diretrizes.....	127
Figura 21 – Desdobramento de diretrizes do TQM.....	128
Figura 22 – Exemplo de desdobramento de diretrizes	128
Figura 23 – Estruturando o BSC	130
Figura 24 – Perspectiva de Clientes	131
Figura 25 – A cadeia de valores genérica.....	132
Figura 26 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	133
Figura 27 – Exemplo teórico de relações de causa e efeito.....	136
Figura 28 – Exemplo prático de relações de causa e efeito.....	136
Figura 29 – Desdobramento do Capital Intelectual	142
Figura 30 – Business Navigator da Skandia.....	142
Figura 31 – Modelo de Excelência do PNQ	148
Figura 32 – Organização como um sistema que entrega valor para os interessados.....	151
Figura 33 – Inter-relação entre perspectivas do PNQ.....	153
Figura 34 – Família de Medidas do Desempenho Quantum	155
Figura 35 – Matriz Quantum	155
Figura 36 – Modelo Quantum	156
Figura 37 – Medindo os três níveis do desempenho no sistema da organização	158
Figura 38 – O processo de gerenciamento estratégico do desempenho	162
Figura 39 – Os critérios de desempenho no sistema organizacional.....	163
Figura 40 – Integração das dimensões de desempenho.....	164
Figura 41 – Modelo geral resumido	180
Figura 42 – Fases relacionadas do MEIO.....	181
Figura 43 – Seqüência de implantação do MEIO na empresa 1.....	200
Figura 44 – Identidade Organizacional da empresa 1	201
Figura 45 – Sistema de administração de questões estratégicas da empresa 1.....	201
Figura 46 – Organograma da empresa 1.....	206

Figura 47 – Mapa do Negócio da empresa 1	207
Figura 48 – Macroprocesso da empresa 1	207
Figura 49 – Seqüência de implantação do MEIO na empresa 2.....	210
Figura 50 – Macroprocesso da empresa 2	210
Figura 51 – Matriz Importância-Desempenho (Slack) da empresa 2.....	211
Figura 52 – Matriz de priorização de processos da empresa 2.....	212
Figura 53 – Seqüência de implantação do MEIO na empresa 3.....	216
Figura 54 – Exemplo de Matriz de Desempenho da empresa 3.....	218
Figura 55 – Mapa estratégico resumido da empresa 3	219
Figura 56 – Detalhe da perspectiva Clientes no mapa estratégico da empresa 3.....	220
Figura 57 – Estratégia de conquista de novos clientes da empresa 3.....	223
Figura 58 – Relação entre processos e perspectivas de desempenho da empresa 3.....	223
Figura 59 – Macroprocesso da empresa 3	224

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Turbulência e seus reflexos na gestão	18
Tabela 02 – Escolas de estratégia	40
Tabela 03 – Exemplos de definições de negócios	45
Tabela 04 – Enfoques organizacionais	82
Tabela 05 – Fases de estruturação do Gerenciamento de Processos	83
Tabela 06 – Simbologia para construção de fluxogramas funcionais	93
Tabela 07 – Características gerais/históricas dos modelos de avaliação de desempenho	166
Tabela 08 – Quadro comparativo entre os modelos de avaliação de desempenho.....	167
Tabela 09 – Resumo das principais características dos modelos de avaliação de desempenho	176
Tabela 10 – Resumo das partes e fases do MEIO	180
Tabela 11 – Montagem das equipes	183
Tabela 12 – Cronograma para implantação do MEIO.....	185
Tabela 13 – Detalhamento dos campos do sistema AQE da empresa 1.....	202
Tabela 14 – Fatores críticos dos negócios da empresa 1	204
Tabela 15 – Pontos fortes e fracos do sistema atual de avaliação de desempenho da empresa 3	222
Tabela 16 – Resumo das aplicações	226

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1. TEMA DO TRABALHO	20
1.1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA	21
1.1.2. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	21
1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO	23
1.2.1. OBJETIVO GERAL.....	23
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
1.3. MÉTODO	24
1.3.1. MÉTODO DE PESQUISA.....	24
1.3.2. MÉTODO DE TRABALHO	25
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	26
1.5. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	27
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	28
2.1. DEFINIÇÕES GERAIS	28
2.1.1. GLOSSÁRIO.....	28
2.1.2. ESTRATÉGIA	29
2.1.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	32
2.1.4. PENSAMENTO ESTRATÉGICO	32
2.1.5. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	33
2.2. HISTÓRICO DA QUESTÃO ESTRATÉGICA	35
2.3. SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	38
2.4. POR QUE PLANEJAMENTO (ADMINISTRAÇÃO) ESTRATÉGICO?	39
2.5. ESTRUTURAÇÃO DA CONDUÇÃO DO PE (COMO FAZER?)	40
2.5.1. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	44
2.5.1.1. NEGÓCIO	44
2.5.1.2. MISSÃO	44
2.5.1.3. PRINCÍPIOS E VALORES	47
2.5.1.4. VISÃO DE FUTURO.....	49
2.5.2. ANÁLISE DO AMBIENTE.....	51
2.5.2.1. ÁREAS ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS (AEN).....	52
2.5.2.2. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	53

2.5.2.3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	62
2.5.3. DELINEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS	63
2.5.3.1. OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E PLANOS DE AÇÃO	65
2.5.3.2. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	69
2.5.3.3. SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA	69
2.5.3.4. MATRIZ SWOT	70
2.6. DEFICIÊNCIAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E NECESSIDADE DE COORDENAÇÃO COM A OPERAÇÃO	72
3. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS (GP)	76
3.1. DEFINIÇÕES BÁSICAS	76
3.1.1. PROCESSO	77
3.1.2. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	78
3.2. IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	80
3.3. MÉTODO DE ESTRUTURAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	83
3.3.1. VISÃO GERAL E HIERARQUIA DE PROCESSOS	85
3.3.2. EQUIPES	87
3.3.2.1. DONOS DO PROCESSO	88
3.3.2.2. EQUIPE DE MELHORIA (EAP)	88
3.3.3. SELEÇÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS	89
3.3.4. OBJETIVOS PRELIMINARES	89
3.3.5. CARACTERIZAÇÃO (LIMITES) DE PROCESSOS	90
3.3.6. MAPEAMENTO DE PROCESSOS	90
3.3.7. ANÁLISE DOS PROCESSOS DO NEGÓCIO	92
3.3.7.1. ANÁLISE DO TEMPO	94
3.3.7.2. ANÁLISE DO CUSTO	94
3.3.7.3. ANÁLISE DO VALOR AGREGADO	96
3.3.7.4. ANÁLISE DA QUALIDADE	97
3.3.8. MELHORIA DOS PROCESSOS	98
3.3.9. IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS	98
3.4. PROCESSOS, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO	100
4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)	102
4.1. PROBLEMÁTICA DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	103
4.2. ASPECTOS GERAIS DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	107
4.2.1. INDICADORES	107

4.2.2. SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	108
4.3. OBJETIVOS DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	109
4.4. ESTRUTURAÇÃO DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	110
4.4.1. PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	111
4.4.2. CONTROLE DO DESEMPENHO	111
4.4.3. DIMENSÕES DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	112
4.4.4. HIERARQUIA DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	113
4.5. IMPLANTAÇÃO DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	114
4.5.1. QUAL O NÚMERO IDEAL DE INDICADORES?.....	114
4.5.2. COMO RECONHECER E RECOMPENSAR O DESEMPENHO?.....	115
4.5.3. MELHORIA CONTÍNUA	115
4.5.4. FEEDBACK.....	116
4.6. MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	116
4.6.1. EVA.....	118
4.6.1.1. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E EVA	120
4.6.1.2. EVA E MVA - VALOR DE MERCADO AGREGADO	121
4.6.1.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO EVA	122
4.6.2. O MODELO DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES DE GOLDRATT (TOC).....	123
4.6.3. MODELO TQM (GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL).....	125
4.6.4. BALANCED SCORECARD	129
4.6.4.1. BSC - PERSPECTIVAS.....	129
4.6.4.2. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO BSC.....	134
4.6.4.3. IMPLANTAÇÃO DO BSC.....	137
4.6.4.4. DISCUSSÕES CRÍTICAS SOBRE O BSC.....	139
4.6.5. CAPITAL INTELECTUAL.....	141
4.6.5.1. FOCOS DO CAPITAL INTELECTUAL	142
4.6.5.2. CARACTERÍSTICAS E DISCUSSÕES DO CI	146
4.6.6. PNQ.....	147
4.6.6.1. CRITÉRIOS EXCELÊNCIA DO PNQ.....	147
4.6.6.2. CARACTERÍSTICAS GERAIS DO PNQ	150
4.6.6.3. DISCUSSÕES CRÍTICAS SOBRE O PNQ: DO TQM AO BSC.....	151
4.6.7. O MODELO QUANTUM.....	153
4.6.7.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DO QUANTUM.....	154
4.6.7.2. OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO QUANTUM	156

4.6.8. O MODELO DE RUMMLER E BRACHE.....	158
4.6.8.1. NÍVEIS DE MEDIÇÃO	159
4.6.8.2. DISCUSSÃO SOBRE A COMPATIBILIZAÇÃO DO DESEMPENHO COM A ESTRATÉGIA	161
4.6.9. O MODELO DE SINK E TUTTLE.....	161
4.7. ANÁLISE CRÍTICA E COMPARATIVA DOS MODELOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	164
4.7.1. ANÁLISES ESPECÍFICAS	172
4.7.2. ANÁLISE CONSOLIDADA	175
5. MODELO PROPOSTO.....	179
6 – APLICAÇÃO	197
6.1. CASOS	197
6.1.1. CASO 1 – SERVIÇOS DE ENGENHARIA.....	197
6.1.1.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	197
6.1.1.2. IMPLANTAÇÃO DO MEIO	199
6.1.1.3. RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO	202
6.1.1.4. PRINCIPAIS DESDOBRAMENTOS DA IMPLANTAÇÃO	206
6.1.2. CASO 2 – INDÚSTRIA METAL-MECÂNICA	208
6.1.2.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	208
6.1.2.2. IMPLANTAÇÃO DO MEIO	209
6.1.2.3. RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO	212
6.1.2.4. PRINCIPAIS DESDOBRAMENTOS DA IMPLANTAÇÃO	214
6.1.3. CASO 3 – INDÚSTRIA CALÇADISTA.....	215
6.1.3.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	215
6.1.3.2. IMPLANTAÇÃO DO MEIO	215
6.1.3.3. RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO	218
6.1.3.4. PRINCIPAIS DESDOBRAMENTOS DA IMPLANTAÇÃO	222
6.2. DISCUSSÃO GERAL DAS APLICAÇÕES.....	225
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	228
7.1. CONCLUSÕES	228
7.1.1. CONCLUSÕES RELATIVAS AO PE	229
7.1.2. CONCLUSÕES RELATIVAS AO GP.....	229
7.1.3. CONCLUSÕES RELATIVAS À AD.....	229
7.1.4. CONCLUSÕES RELATIVAS À INTEGRAÇÃO ENTRE PE E AD.....	230

7.1.5. CONCLUSÕES RELATIVAS À INTEGRAÇÃO ENTRE AD E GP.....	231
7.1.6. CONCLUSÕES RELATIVAS À INTEGRAÇÃO ENTRE PE E GP.....	231
7.1.7. CONCLUSÕES RELATIVAS À INTEGRAÇÃO DAS PARTES	232
7.2. RECOMENDAÇÃO PARA TRABALHOS FUTUROS	233
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	234
APÊNDICES	242
APÊNDICE 1 – FORMULÁRIOS MEIO	243
APÊNDICE 2 – FORMULÁRIOS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	244
APÊNDICE 3 – FORMULÁRIOS GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	245
APÊNDICE 4 – FORMULÁRIOS AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	246

1. INTRODUÇÃO

As empresas buscam a competitividade no intuito de sustentação e sobrevivência no longo prazo. Competitividade é atender simultaneamente os requisitos de mercado/clientes - fatores competitivos - e os requisitos internos da empresa - objetivos estratégicos. Na gestão empresarial atual, não é mais suficiente gerenciar a empresa como um objeto específico; é preciso gerenciar o negócio da empresa, envolvendo fatores, influências, recursos e variáveis externas e internas.

Na evolução da competição empresarial, pode-se citar:

- A qualidade não é mais um objetivo, é premissa – impulsionada pelo aumento do nível de exigência dos consumidores;
- A tendência de compressão de margens já é realidade - necessidade de redução de custos e preços;
- Redução acentuada do ciclo de vida dos produtos;
- Os governos cada vez menores, fora da economia, com redução de subsídios;
- Explosão tecnológica, com o conhecimento se multiplicando;
- As relações de poder passando de imposição para negociação e de individualismo para parceria;
- Substituição do conceito de empresas pelo de cadeias produtivas e conseqüente aumento das exigências de qualidade nas relações cliente-fornecedor - uma empresa não pode ser competitiva de forma isolada;
- Globalização dos mercados e formação de blocos econômicos;
- Expansão da gestão ambiental;
- Questionamento da função social das organizações.

Ao longo das últimas décadas, as exigências do mercado foram se somando a fatores já esperados de desempenho empresarial, aumentando a complexidade da gestão. Neste cenário, um diferencial competitivo passa a ser a tecnologia gerencial, exigindo das empresas um posicionamento definido e reconhecido pelo mercado. O ambiente empresarial é mais turbulento e complexo, o que impõe uma compreensão melhor e um efetivo gerenciamento das atividades da empresa, envolvendo seu planejamento e controle.

Como elementos da gestão empresarial, entende-se que nos dias atuais o planejamento estratégico se impõe, justamente para contribuir no posicionamento que a empresa deve definir.

O sistema de gestão é um ingrediente crucial da capacidade de resposta a mudanças do ambiente, pois determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios, diagnostica seus impactos, decide o que fazer e põe em prática suas decisões (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). A gestão desta capacidade de resposta acompanha o incremento no nível de turbulência do ambiente, que é definida por esses autores como a combinação de variabilidade (complexidade e novidade relativa) e previsibilidade do ambiente (rapidez da mudança e visibilidade do futuro). Os mesmos apresentam uma escala de turbulência (ver Tabela 01), desde uma situação repetitiva até outra surpreendente, passando por expansão, mudança e descontinuidade.

Tabela 01 – Turbulência e seus reflexos na gestão

Nível de turbulência	1	2	3	4	5
	Repetitiva	Crescente	Mutável	Descontínua	Surpreendente
Agressividade	Estável	Reativa	Antecipatória	Empreendedora	Criativa
Capacidade de reação / Mentalidade	De manutenção	Produção	Marketing	Estratégica	Criativa / flexível

Fonte: Ansoff e McDonnell (1993)

Nos níveis de descontinuidade ou de surpresa, a administração estratégica torna-se vital para o sucesso e até mesmo para a sobrevivência de uma empresa.

A hipótese de sucesso estratégico afirma que o potencial de desempenho de uma empresa é otimizado quando (ANSOFF; MCDONNELL, 1993):

- A agressividade do comportamento estratégico equipara-se à turbulência do ambiente;
- A capacidade de reação da potencialidade da empresa equipara-se à agressividade de sua estratégia;
- Os componentes da potencialidade da empresa apóiam-se mutuamente.

A agressividade estratégica é descrita por duas características: o grau de descontinuidade com relação ao passado e a oportunidade da introdução dos novos produtos da empresa. Em termos de capacidade de reação da potencialidade da empresa vai desde a procura por estabilidade, passando pela busca de eficiência operacional até a busca de criatividade para alcançar eficácia estratégica (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Uma característica que distingue uma empresa criadora de ambiente das empresas motivadas pela produção ou pelo marketing é sua dedicação total à criatividade. O passado é reconhecido apenas como algo a não ser repetido.

As mentalidades estratégica e criativa se concentram no futuro. Pressupõem a habilidade de perceber tendências de mudança e criar novas idéias. Não têm vínculo sentimental com mercados, produtos, clientes. São empreendedores, jogadores, tolerantes ao fracasso. O estratégico identifica os fatores críticos para o sucesso; o criativo inventa novos fatores (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Porém, o planejamento estratégico, por si só, não garante sucesso empresarial. Um plano não implantado é só um plano, ou ainda, planejamento sem ação é só ilusão. Por si, o planejamento estratégico não produz ações nem mudanças visíveis na empresa – sua resultante é apenas um conjunto de planos e intenções (ANSOFF et al., 1981).

Kaplan e Norton (2001) citam pesquisas mostrando que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que sua qualidade em si, e que 10% das estratégias formuladas são implantadas com êxito, concluindo que o verdadeiro problema não é má estratégia e sim má execução.

A implantação estratégica (ações) se dá ao nível dos processos organizacionais, onde efetivamente as ações são efetivadas. Na tentativa de garantir a implantação ou operacionalização do planejamento estratégico, o sistema de indicadores exerce o papel de desdobrar metas aos processos e retornar seu desempenho. Novos modelos de avaliação de desempenho têm ganhado notoriedade dos meios acadêmicos e empresariais. Um deles é o EVA (*Economic Value Added*), alterando o foco de avaliação contábil para uma visão mais econômica, objetivando a riqueza incremental dos acionistas. Na década passada, Robert Kaplan e David Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), qual seja, um quadro equilibrado de indicadores que facilita a comunicação e o entendimento das estratégias, melhorando sua implantação. Este sistema pode ser comparado, em termos, ao desdobramento de diretrizes, difundido no Brasil pelo movimento da Qualidade Total a partir da década de 80, diferenciando-se na sua estruturação. Trabalhos recentes de Scheibler (2003) e Redi (2003) fazem propostas de integração entre o BSC e a Qualidade Total.

Também se difundiu, como uma necessidade nos tempos atuais, a lógica do Capital Intelectual, colocando as pessoas e a tecnologia de informação como grandes alavancadores de competitividade.

Demais acadêmicos e consultores empresariais apresentam suas contribuições, entre as quais pode-se destacar o modelo de Hronec – Desempenho Quantum, o modelo de Sink e Tuttle, a proposta de Rummler e Brache, entre outros.

Esses novos modelos vêm preencher as lacunas existentes nos sistemas de medição de desempenho tradicionais.

O BSC é bastante discutido acadêmica e empresarialmente e vem recebendo notoriedade, sendo usado inclusive como referência para o quesito “medição de desempenho” em alguns prêmios de gestão, como o PNQ – Prêmio Nacional para a Qualidade.

O modelo do BSC, assim como qualquer outro, não deve ser considerado hegemônico, constituindo-se como uma alternativa frente a outros modelos de avaliação de desempenho que também começam a se consolidar no meio empresarial. O que parece ser definitivo é a necessidade de adequação dos atuais sistemas de medição de desempenho.

Ainda, todas as definições estratégicas, bem como os indicadores de desempenho, são efetivamente compostos nos processos e atividades operacionais da empresa. As empresas são tradicionalmente organizadas funcionalmente, por setores ou departamentos. Os processos empresariais são muitas vezes interfuncionais. Pouco adianta então um desempenho excelente de uma área ou departamento; o cliente é atendido por processos interfuncionais (HRONEC, 1994) e sente o efeito do pior desempenho dentro destes processos. O desempenho ótimo de uma área será invalidado pelo desempenho ruim de outra que participe de determinado processo.

Portanto, a gestão por atividades ou o gerenciamento de processos também é elemento vital para a consecução dos objetivos empresariais. Não se nega a necessidade da estrutura funcional. Entende-se, todavia, que a estrutura deve existir para garantir o bom funcionamento dos processos, subordinando-se a estes.

1.1. TEMA DO TRABALHO

A discussão aqui repousa na necessidade de integração entre as estratégias empresariais com os processos operacionais, na busca de alinhamento organizacional para a sustentação da empresa no longo prazo. Para isso, entende-se como necessário um modelo de gestão que se proponha a explicar as interfaces e os relacionamentos entre as partes, fazendo

esta integração, ou seja, alinhando as ações operacionais aos objetivos estratégicos em uma gestão orientada por um sistema de indicadores de desempenho.

Algumas questões que se colocam:

- 1 - Como efetivamente garantir a consecução dos objetivos estratégicos?
- 2 - Quais os processos empresariais críticos para isso?

O elo de ligação passa pelo sistema de avaliação de desempenho, pelo qual se desdobram os objetivos para os processos e se avalia ou confronta o desempenho alcançado com o previsto. O que surge é a forte suspeita do relacionamento entre as partes (estratégia, indicadores e processos) contribuindo para o sucesso. Uma empresa que falha em alguma destas partes pode comprometer as demais, com implicações para o futuro da mesma.

1.1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema em discussão é bastante amplo. Propõe-se a discussão conjunta de Planejamento Estratégico, Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos. Mesmo se restringindo a um destes tópicos isoladamente, tem-se um tema ainda amplo. Portanto, o tema específico de interesse é a integração dos módulos, focando mais fortemente na Avaliação de Desempenho, pois se entende que é responsável, ela própria, pela integração da estratégia à operação da empresa.

A problemática passa pela compreensão das partes (como pré-requisito) e principalmente das interfaces e relacionamento entre elas.

1.1.2. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Atualmente, existe o curioso paradoxo de que, enquanto as decisões estratégicas são o mais complexo e o mais importante aspecto da direção, o processo decisório estratégico é o menos sistematizado de todos os processos decisórios gerenciais (ANSOFF, 1983). Deriva disso a noção de que, além de compreendida, a estratégia precisa ser colocada em prática, necessitando de um mínimo de estruturação para tal.

Um dos problemas da gestão empresarial está justamente na integração de sistemáticas que isoladas não levam a resultados satisfatórios, como ilustram os exemplos a seguir:

- Planejamento estratégico sem indicadores – não adianta definir um rumo e depois ficar sem saber se a empresa está no caminho definido;

- Melhorias operacionais sem estratégia – falta de priorização das ações; pode ser perda de tempo;
- Indicadores desvinculados da estratégia – levam a empresa aonde?

Grande parte da bibliografia destaca cada módulo isoladamente, fazendo referência à necessidade dos outros temas, mas não explicitando como se dá efetivamente a integração entre as partes.

A gestão estratégica não pode ficar restrita ao planejamento. Mais vale um plano simplificado, executado, do que um plano completo no papel. Segundo Kaplan e Norton (2001), é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la e não há como compreendê-la, sem descrevê-la.

O desdobramento estratégico tem como elemento importante o sistema de indicadores. Berliner e Brimson (1992) lembram que a medição de desempenho é um fator chave para assegurar a implantação do plano estratégico da empresa. Esses sistemas de medição de desempenho vêm recebendo maior relevância no contexto da gestão por se propor a preencher a lacuna identificada entre as definições estratégicas e a gestão operacional das empresas.

Sink e Tuttle (1993) reforçam o problema dizendo que geralmente existe muito pouca correspondência entre a estratégia e aquilo que é medido dois ou três níveis abaixo na organização. A preocupação dos autores reside no fato dos mesmos considerarem a orientação estratégica, em todos os níveis organizacionais, indispensável ao êxito.

Atentas a outro problema, as empresas estão revendo seus sistemas de gestão do desempenho relacionados exclusivamente com os referenciais financeiros, que, segundo Kaplan e Norton (2001), não captam toda a dinâmica do desempenho no atual contexto competitivo baseado no conhecimento. Nesta era do conhecimento, a capacidade das organizações de gerenciar seus ativos intangíveis é crítica. Os autores citam um estudo que mostra o declínio da representatividade do valor contábil dos ativos tangíveis frente ao valor de mercado das organizações, apontando ainda uma tendência forte neste sentido.

Com os programas de qualidade, bastante difundidos nas duas últimas décadas do século XX, as empresas começaram a agregar outras perspectivas à avaliação puramente financeira. Schuch (2002) cita pesquisa realizada por Schiemann e Lingle (1999) com mais de duzentas empresas americanas para testar a relação entre um bom uso de indicadores e o desempenho financeiro da empresa. Os autores citados concluíram que a relação é direta, mesmo resultado alcançado pelo próprio Schuch (2002) em seu trabalho.

O sucesso da empresa não provém da melhoria de indicadores específicos, sejam de um ativo intangível ou da qualidade de um processo. É preciso que haja conexão destes com

os objetivos organizacionais estratégicos. A discussão da integração é pertinente no sentido de contribuir para a melhoria de resultados dos planos estratégicos desenvolvidos nas empresas, oferecendo prioridade aos processos operacionais das mesmas.

A discussão acerca da gestão dos processos empresariais também é bastante relevante, na medida que são eles os responsáveis pela obtenção dos resultados das organizações. A visão funcional tradicional das empresas, ainda impregnada em algumas abordagens de estratégia e de avaliação de desempenho (CAMPOS, 1993, 1996), ao mesmo tempo é condenada por diversos autores (HRONEC, 1994, HARRINGTON, 1993, RUMMLER; BRACHE, 1994, KAPLAN; NORTON, 1997).

É neste sentido que se propõe um modelo integrado.

1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO

Os objetivos do trabalho podem ser entendidos em nível geral e específico.

1.2.1. OBJETIVO GERAL

Desenvolver e aplicar um modelo integrado de gestão estratégica e operacional, que incorpore de forma balanceada Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com este trabalho, pretende-se adicionalmente:

- Contribuir com a discussão de cada componente do modelo proposto:
 - Avaliando a evolução do Planejamento Estratégico até os dias atuais;
 - Analisando e comparando modelos de avaliação de desempenho; e
 - Discutindo a gestão por processos frente ao gerenciamento funcional, entre outros aspectos;
- Aplicar a proposta em algumas empresas, contribuindo com o sistema de gestão das mesmas e discutindo resultados (vantagens e desvantagens) dessas aplicações práticas;
- Propor uma estruturação mínima como apoio ao desenvolvimento de um aplicativo computacional básico para facilitar a utilização do modelo.

1.3. MÉTODO

Apresenta-se neste trabalho tanto o método de pesquisa utilizado como a seqüência de trabalho realizada.

1.3.1. MÉTODO DE PESQUISA

Silva e Menezes (2001) classificam a pesquisa segundo sua natureza (básica e aplicada), sua abordagem (quantitativa e qualitativa), seus objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) e seus procedimentos técnicos. Este trabalho é uma pesquisa aplicada e qualitativa. Quanto aos objetivos, o mesmo apresenta características tanto exploratórias como descritivas. Em cada um dos assuntos componentes do modelo e em parte da aplicação prática, faz-se uma pesquisa descritiva; já na discussão das interfaces entre os assuntos e do conhecimento gerado através da interação teórico-prática acerca destas interfaces, o estudo é exploratório. Como um dos objetivos propostos é o desenvolvimento de uma sistemática, a partir de um referencial teórico existente, que pode ser replicado, concluiu-se que os procedimentos ou métodos de pesquisa necessários são basicamente a pesquisa bibliográfica e a pesquisa-ação.

Thiollent (2002) trata a pesquisa-ação como um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

Neste trabalho, busca-se resolver um problema coletivo – integração entre estratégias, indicadores e operações das empresas, contando com a colaboração e participação das pessoas envolvidas (pesquisador e equipes de trabalho nas empresas), na tentativa de equacionarem uma boa solução para o problema.

No caso da pesquisa-ação o investigador submete-se a um complexo inter-relacionamento de variáveis que vai sendo descoberto ao longo da intervenção, aumentando o conjunto de possíveis questões que necessitariam ser respondidas em pesquisas futuras, o que tipicamente caracteriza um estudo exploratório (ANDRADE, 1998). Segundo Triviños (1987), os estudos exploratórios permitem ao pesquisador maior interação em torno de determinado problema, pretendendo aumentar sua experiência.

Um método de intervenção desenvolvido a partir de uma experimentação prática construtiva e participativa é chamado de método descritivo, porque retrata ações tomadas para contornar problemas reais (MOUTINHO, 2000).

O foco essencial do estudo descritivo é a compreensão, com exatidão, de fatos e fenômenos de uma realidade específica (TRIVIÑOS, 1987), procurando apresentar as características de situações vivenciadas por um indivíduo ou grupo de indivíduos.

À luz destas definições pode-se classificar este trabalho como um estudo aplicado, qualitativo, exploratório-descritivo, pois se procurou aplicar um modelo em algumas empresas, e a partir da experimentação prática construtiva e participativa, envolvendo interação teórico-prática na construção de um modelo de gestão, foram levantados questionamentos e destes foi gerada a proposta de uma sistemática mais completa, configurando-se numa pesquisa-ação.

1.3.2. MÉTODO DE TRABALHO

A seqüência de passos para a realização deste trabalho contém:

- Delineamento da problemática e elaboração do Projeto da Tese;
- Pesquisa e revisão bibliográfica acerca dos assuntos pertinentes;
- Elaboração de uma proposta de integração dos assuntos – modelo preliminar;
- Discussão de casos de aplicação do modelo completo e/ou em partes;
- Alteração e consolidação da proposta de integração – modelo definitivo;
- Conclusão do trabalho.

O método de trabalho aplicado neste estudo seguiu as quatro fases da pesquisa-ação descritas por Thiollent (2002):

- a. Fase Exploratória, na qual os pesquisadores e alguns membros da organização começam a detectar os atores, os problemas e as capacidades de ação;
- b. Fase Principal, na qual a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados, que são discutidos e progressivamente interpretados pelo grupo que participa;
- c. Fase de Ação, que consiste, com base nas investigações em curso, em difundir os resultados, definir os objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar as propostas que devem ser negociadas entre as partes interessadas;
- d. Fase de Avaliação, que tem por objetivo observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

a. Fase Exploratória

Nesta fase houve a construção do projeto da Tese, identificando o problema a ser estudado, pesquisa e revisão bibliográfica acerca dos assuntos pertinentes, tendo-se a primeira idéia do modelo a ser construído.

O levantamento das empresas potenciais para aplicação do modelo e os primeiros contatos foram mantidos, bem como foi apresentada a proposta de trabalho, obtendo-se três empresas para a aplicação.

b. Fase Principal

Ao desenvolver as aplicações do modelo, as dificuldades foram aparecendo e o mesmo foi sendo ajustado, respeitando as características e limitações que as empresas impunham ao MEIO. À medida que os representantes das empresas conseguiam absorver e entender melhor os conceitos do modelo, novas demandas iam surgindo.

c. Fase de Ação

A fase de ação consiste na operacionalização das idéias desenvolvidas até aqui. Nesta fase foi feita a consolidação do modelo a partir da interação teórico-prática, ocorrendo, então, o desenvolvimento do modelo final apresentado neste trabalho. Na prática, as Fases Principal e de Ação ocorreram simultaneamente.

d. Fase de Avaliação

Esta fase consiste na avaliação dos resultados obtidos no trabalho desenvolvido nas fases anteriores. Alguns resultados quantitativos e muitos qualitativos são apresentados.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em 7 capítulos, detalhados a seguir.

No capítulo 1, tem-se a visão geral do trabalho.

Nos capítulos 2, 3 e 4 faz-se a revisão bibliográfica de Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho, respectivamente. Utilizou-se um capítulo para cada subsistema por se tratar de assuntos bastante amplos.

No capítulo 5, é feita a proposta do modelo, explicando-o detalhadamente.

No capítulo 6, são feitas discussões de casos que ajudam na adequação do modelo proposto.

No capítulo 7, são tecidas as conclusões e também são feitas recomendações para trabalhos futuros.

1.5. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Não se pretende esgotar o assunto referente a cada módulo discutido, focando-se na discussão das relações entre as partes.

O foco principal recai sobre alguns modelos de Avaliação de Desempenho, podendo transparecer um tratamento mais superficial dos demais, sendo muito difícil abordar muitas propostas alternativas.

Não é objeto deste trabalho uma comparação crítica das escolas de Planejamento Estratégico. Apresentam-se as mesmas com o fim de apoiar a construção do modelo de implantação.

Na discussão de Gerenciamento de Processos, não se tem a preocupação com adequação a Normas, como a ISO 9000, por exemplo.

Não se pretende que o modelo seja prescritivo, e sim indicativo. Entende-se que o modelo não é completo, servindo, entretanto, de estrutura mínima para a gestão integrada, na qual podem e devem ser incorporados outros módulos, ferramentas, etc.

Não se entra em detalhes sobre ferramentas de apoio, fazendo-se apenas alusão às mesmas.

Mesmo entendendo que outros aspectos influenciam na adequação do modelo, não são privilegiados profundamente os aspectos comportamentais, por exemplo.

Não se tem uma aplicação integral e completa do MEIO, que permita uma total validação do modelo.

As aplicações se restringem a ambientes empresariais isolados, não sendo direta a transposição do modelo para o nível de cadeias produtivas.

Não há ainda um modelo computacional definitivo, apenas uma estruturação mínima para tal, nem a integração do modelo proposto com a base de dados das empresas foi discutida.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia é o primeiro elemento do modelo integrado de gestão (MEIO) proposto neste trabalho, norteando os demais elementos. A medição de desempenho deve retratar as definições realizadas, apoiando o controle estratégico, e os processos são priorizados pelo seu impacto estratégico, podendo ser melhorados em função dos fatores importantes que contribuem na consecução dos objetivos da empresa.

Algumas definições prévias se fazem necessárias para continuar o capítulo com uma perspectiva histórica, necessária para auxiliar a compreensão do problema estratégico e suas soluções ao longo do tempo.

A necessidade das empresas construírem seu plano estratégico é colocada, para então se discutir como fazer o planejamento estratégico, escopo principal deste trabalho.

2.1. DEFINIÇÕES GERAIS

Antes de se apresentar a discussão de alguns conceitos gerais, faz-se necessária uma uniformização de linguagem para que não haja interpretações indevidas.

2.1.1. GLOSSÁRIO

Para facilitar a compreensão e evitar dúvidas, apresenta-se inicialmente um pequeno glossário de conceitos e siglas, baseado nos conceitos definidos por Ansoff e McDonnell (1993):

- Planejamento de Longo Prazo (PLP): procedimento sistemático para o estabelecimento de metas de longo prazo, a programação e a elaboração de orçamentos de longo prazo, com base numa extrapolação de séries passadas;

- Planejamento Estratégico (PE): procedimento sistemático de gestão empreendedora que baseia a estratégia futura da empresa num exame de alternativas novas;
- Administração Estratégica (AE): processo de gestão do relacionamento de uma empresa com seu ambiente. Compreende PE, planejamento de potencialidades e gestão de mudanças;
- Área Estratégica de Negócio (AEN): área de oportunidades de negócio definida por uma curva específica de ciclo de vida de demanda e tecnologia;
- Fator Crítico de Sucesso (FCS): elemento da postura competitiva que é essencial para assegurar uma posição competitiva de destaque numa AEN. Bonelli et al. (1994) entendem FCS como dimensões competitivas prioritárias, obtidos a partir do ponto de vista do cliente;
- Unidade Estratégica de Negócio (UEN): unidade da empresa, responsável pelo desenvolvimento de uma ou mais AENs.

2.1.2. ESTRATÉGIA

Uma estratégia atua da seguinte forma (TIFFANY; PETERSON, 1998): (i) Descreve como concretizar as metas e objetivos definidos para a empresa; (ii) Leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa; (iii) Orienta a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros; (iv) Cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada.

Minzberg et al. (2000) apresentam 5 definições para estratégia:

- a) Estratégia como Plano: planos para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização, citando Wright et al. (1992);
- b) Estratégia como Padrão de Comportamento: consistência em comportamento ao longo do tempo;

Comparando as duas definições, os autores apresentam a abordagem de plano como olhar para frente e a de padrão como olhar para trás, acrescentando: “Ambas as definições parecem válidas: as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado” (MINTZBERG et al., 2000, p.18).

- c) Estratégia como Posição: a localização de determinados produtos em determinados mercados;
- d) Estratégia como Perspectiva: a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;

Comparando as duas definições, os autores colocam:

[...] como posição, a estratégia olha para baixo – para o “x” que marca o ponto em que o produto encontra o cliente – bem como para fora – para o mercado. Como perspectiva, olha para dentro – na organização, nas cabeças dos estrategistas – mas também para cima – para a grande visão da empresa (MINTZBERG et al., 2000, p.19).

Para os autores, mudar de posição dentro da perspectiva pode ser fácil; mudar a perspectiva, mesmo procurando manter a posição, não é (MINTZBERG et al., 2000, p.19).

e) Estratégia como Truque: uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Rhoden (2000), em suas análises, apresenta as definições de Mintzberg e complementa cada uma delas, colocando:

a) Estratégia como Plano: diretriz para lidar com determinada situação. Muito utilizada na área militar, na teoria de jogos, na administração, no dicionário (pode, ou não, ser formalizado; geral ou específico). Representa como os líderes tentam estabelecer a direção para as organizações, para colocá-las em cursos pré-determinados. A estratégia como plano também é denominada de Estratégia Intencionada ou Pretendida;

b) Estratégia como Padrão de Comportamento: definição que engloba o comportamento resultante do plano. Neste caso, a estratégia está focalizada na ação. Também denominada de estratégia realizada;

c) Estratégia como Posição: como força mediadora entre a organização e o meio ambiente, entre o contexto interno e o externo. Esta definição é compatível com as precedentes: uma posição pode ser previamente selecionada e aspirada através de um plano (ou manobra) e/ ou pode ser alcançada, através de um padrão de comportamento. O conceito de estratégia não precisa estar atrelado a um planejamento racional ou consciente. É essencialmente uma estratégia descritiva que inclui a escolha do nicho de uma organização e suas regras de decisão para lidar com aquele nicho. Encoraja a olhar as organizações no seu contexto, especificamente nos seus ambientes competitivos;

d) Estratégia como Perspectiva: O conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de perceber o mundo. Neste caso, a estratégia está para a organização, assim como a personalidade para o indivíduo. Ela figura como um conceito, uma concepção: todas as estratégias são abstrações e existem somente nas mentes dos interessados (citando Drucker, 1994). É uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização, através de suas intenções ou de suas ações – os indivíduos unidos pelo modo de pensar, pelo

comportamento em comum. Sob esta nuance, a estratégia levanta questões intrigantes sobre intenção e comportamento dentro de um contexto coletivo;

e) Estratégia como Truque: a verdadeira estratégia pode ser apenas uma ameaça, e não a atividade a ser desenvolvida. Ela induz à competição direta.

Mintzberg et al. (2000) também classifica as estratégias de acordo com seu processo de formação, conforme mostra a Figura 01.

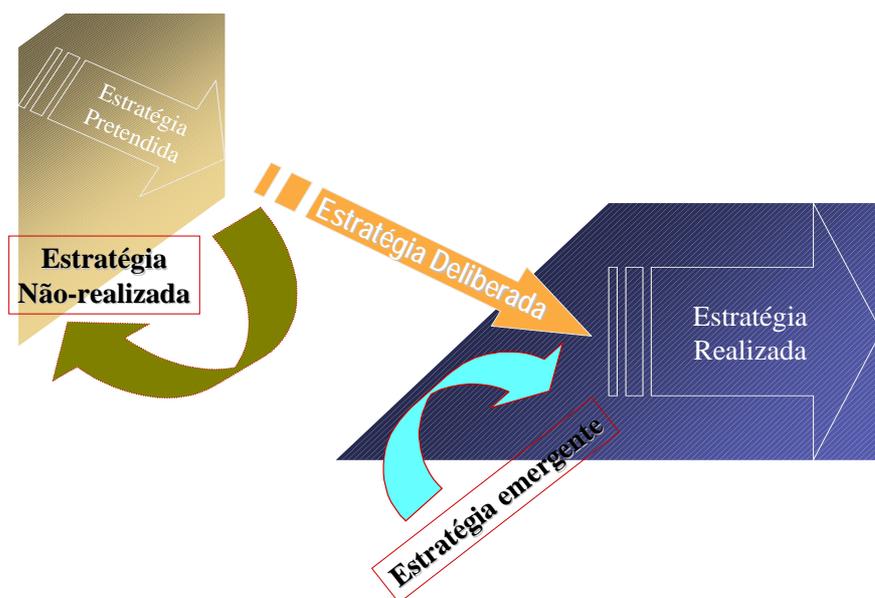


Figura 01 – Estratégias deliberadas e emergentes
Fonte: Mintzberg et al. (2000, p. 19)

Praticamente, nenhuma estratégia pode ser plenamente deliberada e poucas podem ser plenamente emergentes. A primeira sugere nenhum aprendizado, a outra, que não houve controle (MINTZBERG et al., 2000). Os autores acrescentam que há necessidade de misturar os estilos, para ter controle sem interromper o processo de aprendizado.

Estratégia, segundo Oliveira (1999), é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa. Analogamente, Certo e Peter (1993) a definem como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.

Para Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato, cujas características são: (i) O processo de formulação não resulta em ações imediatas. Estipula apenas direções gerais; (ii) Deve gerar projetos estratégicos; (iii) Torna-se desnecessária sempre que a dinâmica histórica da empresa a leve onde quer ir; (iv) Baseia-se em informações agregadas, incompletas e incertas; (v) Exige feedback; (vi) Os objetivos

representam os fins, enquanto a estratégia representa os meios; (vi) Estratégia e objetivos são intercambiáveis, em momentos e níveis.

2.1.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Uma diferença básica entre o planejamento de longo prazo (PLP) e o planejamento estratégico (PE) envolve suas respectivas visões do futuro. No PLP, acredita-se que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado; no PE, não se espera que o futuro seja um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que este seja extrapolável (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Com o planejamento estratégico, não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã.

A seguir apresentam-se definições de alguns autores sobre o assunto.

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), Planejamento Estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

Kotler (1998) faz sua definição como o processo gerencial que busca desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos e recursos da organização e as oportunidades de mercado em permanente modificação.

Oliveira (1999) apresenta também sua definição como o processo gerencial que permite estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Campos (1993) usa uma linguagem metafórica em sua definição de planejamento estratégico, descrevendo-o como a arte gerencial de posicionar os meios disponíveis de sua empresa, visando manter ou melhorar posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas na guerra comercial.

A estratégia precisa ser planejada, executada e controlada, o que evidencia a necessidade de uma gestão estratégica mais ampla, não somente o planejamento.

2.1.4. PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Para Rhoden (2000), o pensamento estratégico envolve um conceito mais amplo que o Planejamento Estratégico. Conforme o Planejamento tem sido praticado, ele se parece com

uma programação estratégica que costuma dificultar o pensamento estratégico, levando os administradores a se embarçarem com números ao invés de terem uma visão real da situação.

Adicionalmente, Bartee (1981) assevera que pensar é diferente de agir estrategicamente. Saber é principalmente saber sobre e muito pouco saber como. O principal problema é o comportamento indesejado e não a insuficiência de conhecimento. A preparação do gerente estratégico não é questão de educação, mas de reeducação ... desaprender, não só aprender.

2.1.5. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O PE, um processo lógico e analítico de escolha da posição futura da empresa no ambiente, foi inventado para combater a saturação do crescimento e a obsolescência tecnológica. A Administração Estratégica é um enfoque novo que consiste na Administração da Postura Estratégica e na Administração de Questões em tempo real (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

A administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Compreende o seguinte:

- O posicionamento da empresa pela estratégia e pelo planejamento de potencialidades;
- Resposta estratégica em tempo real por meio da administração de questões;
- A gestão sistemática da resistência durante a implantação da estratégia.

Ansoff et al. (1981) reconhecem a necessidade da mudança de enfoque, e passam a considerar fatores políticos e comportamentais, que deveriam ser levados em conta no processo de formulação de estratégias. Tornou-se necessária a ampliação do conceito para administração estratégica, que envolve a capacitação estratégica, ou seja, o desenvolvimento de um novo comportamento na organização, capaz de responder prontamente às variações contínuas do ambiente.

Para Certo e Peter (1993), Administração Estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, ou seja, quando se discute Administração Estratégica, considera-se basicamente a adaptação da empresa ao ambiente.

Deve-se promover a administração estratégica – um fenômeno comportamental – e não a formulação de um plano (DAVOUS; DEAS, 1981). É preciso se preocupar com gerentes, processos, estrutura, implantação e controle do planejamento.

Para Ansoff e McDonnell (1993), a administração estratégica pode ser vista pelo relacionamento de quatro atividades: (i) Diagnóstico estratégico (necessidade de uma nova resposta estratégica); (ii) Planejamento estratégico (reação estratégica futura); (iii) Projeto organizacional (a potencialidade organizacional futura); (iv) Gestão da mudança (implanta os planos de reação e potencialidade).

A administração estratégica é uma administração normativa da mudança (TABATONI; JARNIOU, 1981). Para esses autores, não haverá administração estratégica a não ser que a organização queira e seja capaz de avaliar criticamente seu próprio conceito de administração e sua própria prática administrativa, mediante a pesquisa e a implantação de estratégias inovadoras, ou seja, deve haver a dominância de uma cultura estratégica dentro da organização.

As características desta cultura são (TABATONI; JARNIOU, 1981):

- Consciência da mudança como estado normal;
- Prontidão para ação em condições de risco e incerteza;
- Prontidão em iniciar experiências cujos resultados são difíceis de controlar;
- Aceitação de novos métodos administrativos;
- Capacidade de administrar conflitos;
- Maior interesse na aquisição de potencialidades do que no lucro imediato;
- Consciência dos processos de aprendizagem;
- Aceitação de trabalho em ambiente multicultural e em estruturas politicamente ambíguas;
- Capacidade de reelaboração dos métodos administrativos.

Nota-se nas definições de PE, uma ênfase em descobrir uma forma adequada de relação empresa-meio; já nas definições de Administração Estratégica, a inclusão de novas variáveis e um deslocamento para a implantação do plano. Yoshihara (1981) reforça isso, colocando que a tarefa da Administração Estratégica é levar a cabo o plano estratégico e efetuar de fato a adaptação estratégica da empresa.

Ou seja, para fins deste trabalho, busca-se mais do que o simples planejamento estratégico. Dado o escopo desta tese, o que interessa é a administração estratégica, isto é, o desdobramento estruturado e qualificado da estratégia no dia-a-dia da organização.

2.2. HISTÓRICO DA QUESTÃO ESTRATÉGICA

Durante os primeiros cem anos da empresa, seu problema passou da criação por um empreendedor, da produção em massa até o marketing em massa. Na segunda metade do século passado, os desafios foram se tornando mais simultâneos (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Na era da produção em massa, a atenção gerencial se voltava para dentro, visando a eficiência do mecanismo produtivo. Havia problemas a serem resolvidos, mas a preocupação estratégica não era um deles (ANSOFF, 1983). Na seqüência, houve um deslocamento dos produtos padronizados para os diferenciados, da mentalidade de produção para a de mercado. Nesta fase de customização em massa ou marketing em massa, a promoção, a publicidade, a venda e outras formas de influenciar o consumidor se tornaram preocupações primordiais da administração.

A evolução da produção para o marketing foi seqüencial. A transição para a era pós-industrial mostra-se descontínua; as prioridades não substituem, mas se sobrepõem às anteriores (ANSOFF, 1983). Mudanças políticas e tecnológicas forçam a emergência de novas indústrias para atender as novas demandas sociais, que se deslocam da quantidade para a qualidade. Hoje, a interação sócio-política com o ambiente adquire importância vital para a empresa (ANSOFF, 1983, ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

O realinhamento das prioridades sociais faz voltar a atenção para efeitos colaterais da busca pelo lucro, supondo-se que as empresas sejam também capazes de assumir a responsabilidade social.

À medida que a empresa caminha para o futuro, ocorrem três tendências básicas (ANSOFF, 1981): (i) Aumento da interdependência em relação à sociedade; (ii) Aumento de discontinuidades ambientais; (iii) Participação e influência crescentes da administração e dos empregados no processo de tomada de decisão da empresa.

Em resumo, houve uma escalada da turbulência ambiental (novas tecnologias, concorrentes, atitudes dos consumidores, dimensões do controle social e questionamento do papel da empresa na sociedade). Esta turbulência se caracteriza por quatro tendências principais (ANSOFF, 1983): (i) Aumento da novidade da mudança; (ii) Crescimento da intensidade do ambiente; (iii) Aumento da velocidade da transformação ambiental; (iv) Aumento da complexidade do ambiente.

Em sua obra anterior, o autor já colocava que tendência é freqüentemente um termo inadequado na era pós-industrial. Descontinuidade seria um termo mais justo para tais

desenvolvimentos (ANSOFF, 1981). A Revolução Industrial foi um período de extrema turbulência estratégica (ANSOFF, 1983). O crescimento exponencial de produtos e serviços e de novas tecnologias tem levado muitos observadores a chamar o último meio século de “Segunda Revolução Industrial” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Diante desse ambiente turbulento, as estratégias originalmente vinculadas ao crescimento (ambiente estável) não mais se adequavam a tal conjuntura. A ênfase passava a ser a sobrevivência e já se sentia a necessidade de mudanças estruturais na empresa. Começava uma nova concepção do Planejamento Estratégico que incluísse as variáveis ecológicas, sociais e políticas na sua formulação. A introdução de uma abordagem mais qualitativa se tornava preferível às quantificações simplistas do planejamento racional (RHODEN, 2000).

A história dos negócios foi uma sucessão de novos desafios e oportunidades. A cada novo problema, surgia uma abordagem considerada como solução definitiva e completa, superando as anteriores. Ansoff et al. (1981) apresentam exemplos disso com o orçamento seguido do plano de lucros, depois pelo planejamento global que, por sua vez, cedeu lugar ao planejamento estratégico.

Rhoden (2000) cita Chakravarthy (1997), que estudou o setor de informação e comunicação para testar os modelos existentes de estratégia competitiva – queria testá-los em ambientes turbulentos. Sua conclusão foi que a habilidade gerencial de ser flexível é a real origem da vantagem competitiva. Mais importante que uma arquitetura estratégica correta é uma estrutura organizacional apropriada.

Para isso, era necessário mudar-se o enfoque dado à estratégia, ampliando-se o escopo e utilizando-se o conceito mais abrangente de Administração Estratégica. Esse conceito incorpora as lógicas de pensamento e de intenção estratégica, e permite trabalhar-se melhor a competência essencial (*Core Competence*) de uma empresa.

Antes da Administração Estratégica, o Planejamento Estratégico era uma atividade primariamente intelectual que produziu planos, mas poucas atividades estratégicas (RADOSEVICH, 1981).

Segundo Barcellos (2002), no mundo empresarial, a estratégia está associada à arte da guerra. Entretanto, antes da estratégia já existia concorrência; esta surgiu com a própria vida. Ao longo dos tempos, a concorrência não demandou qualquer estratégia; tratou-se apenas de seleção natural e sobrevivência do mais apto.

Provavelmente, a estratégia surgiu como conceito relacionado a operações militares, onde são encontrados elementos que a valorizam: recursos limitados, incerteza sobre

capacidades e intenções do adversário, comprometimento irreversível dos recursos, coordenação das ações à distância e no tempo, incerteza sobre o controle da situação. O conceito de estratégia aplicado aos negócios aparece no final da década de 50. Antes disso, o planejamento de longo prazo era a projeção do passado no futuro. Maior destaque aparece a partir dos anos 60 com algumas publicações sobre o tema (BARCELLOS, 2002).

No início da década de 50, as empresas passaram a se preocupar mais com a sintonia com o ambiente externo. A falta desta sintonia ficou conhecida como problema estratégico e o planejamento estratégico, sua solução. Nos anos seguintes, viu-se que o problema era muito mais complexo. Ansoff e Hayes (1981) apresentam o problema estratégico em três dimensões (Problema administrativo, Processo e Variáveis), mostrando que o planejamento estratégico era uma solução imprópria, dado que ignorou variáveis políticas e psico-sociológicas e o processo de implantação e controle estratégicos. Os autores também propõem a administração estratégica como mais adequada para equacionar o problema estratégico complexo.

Desde os anos 60 a estratégia já é vista como uma função independente, deliberada e interativa da Administração de Negócios, principalmente em função das exposições de Alfred Chandler em seu livro *Strategy and Structure*, de 1962. Em 1965, Ken Andrews introduziu conceitos fundamentais para o planejamento estratégico como o foco nas forças e fraquezas da organização e análise do ambiente em busca de oportunidades e ameaças com o livro intitulado *Concept of Corporate Strategy* (MÜLLER et al., 2003).

Nos anos 70, o cenário mundial testemunhou o surgimento de diversas empresas especializadas em consultoria estratégica que, em sua maioria, pregavam um emprego flexível e revolucionário do conceito linear de planejamento estratégico desenvolvido na década anterior. De fato, as mudanças foram em grande parte impulsionadas pelas necessidades de mercados expandidos em termos de escala e foco. Métodos próprios de aplicação do planejamento estratégico acabaram por ser elaborados por estas empresas de consultoria (MÜLLER et al., 2003).

Nesta década, segundo Gracioso (1987) apud Rhoden (2000), popularizaram-se vários métodos de avaliação estratégica, sugeridos pelo “Boston Consulting Group”, dentre eles a “Matriz BCG”, que deu novo rumo à análise de portfólio de produtos, e a “curva de experiência”.

Mas foi a partir dos trabalhos de Michael Porter no tocante à análise do ambiente externo, características estruturais das indústrias, e técnicas para a avaliação interna da empresa, através da análise da cadeia de valor (“Estratégia Competitiva” e “Vantagem Competitiva”), nos anos 80, que a estratégia como função administrativa finalmente se

consolidou, abrindo caminho para sua admissão como linha de estudo e pesquisa no meio acadêmico. Desde então, diversos princípios teóricos complementares modificaram e atualizaram o conceito de Administração Estratégica. Kenichi Ohmae, Henry Mintzberg, Peter Drucker, Michael Hammer e Gary Hamel são alguns dos autores que contribuíram significativamente para este corpo de conhecimentos (MÜLLER et al., 2003).

2.3. SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Como a primeira metade do século XX foi um período de crescimento continuado e razoavelmente estável, a ausência de preocupação com a estratégia não surpreende. Já a segunda metade é uma história diferente (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

A própria perspectiva histórica apresentada mostra que a competitividade de uma organização é condicionada por questões econômicas, políticas, sócio-culturais, de infraestrutura, de disponibilidade de recursos naturais e de recursos humanos, além de suas competências internas em práticas gerenciais, relações de trabalho, domínio de tecnologias e capacidade de inovação, entre outros.

Cada vez mais, o uso de informações sobre o ambiente interno e externo habilita os gestores para planejar, dirigir e controlar as operações, colocando-os em posição de vantagem para aproveitar as ações positivas que contribuam para assegurar a continuidade da organização no mercado (BEUREN, 2002).

Na ambiente atual, o planejamento se tornou essencial, pois nem o tempo espera nem as deficiências do método de tentativa-e-erro são aceitáveis (ANSOFF et al., 1981).

O sucesso organizacional advém do desenvolvimento de novas bases de competição (inclusão de tecnologia ou de novos serviços) ou do desenvolvimento de melhores maneiras de competir nas mesmas bases de competição (menores preços e prazos, melhor qualidade), ambos representando diferenciais competitivos. Neste contexto é que se insere a discussão estratégica.

Num processo evolutivo, percebe-se que as variáveis em jogo são cada vez mais multidisciplinares e que o grau de incerteza aumentou nas últimas décadas e deve continuar assim. O problema consiste em manter uma sintonia entre organização e meio ambiente. Esta sintonia, segundo Ansoff e Hayes (1981), vem com uma transformação de atitude estratégica: à medida que o meio muda, as relações entre externo e interno e a configuração dos recursos internos da empresa se alteram. Fazer isso de modo deliberado e planejado configura a gestão estratégica.

Uma empresa se relaciona com o meio mediante dois tipos de comportamento (ANSOFF et al., 1981):

- Competitivo, ou operacional – lucro pela produção eficiente, maior segmento de mercado e melhores preços;
- Empreendedor, ou estratégico – substituição de produtos e mercados por novos que ofereçam maior potencial para lucros futuros.

O modelo competitivo é gerador de lucro e o empreendedor é absorvedor de lucro. Espera-se que a empresa encontre seu ponto de equilíbrio entre os modelos.

A história confirma este balanço. Na revolução industrial, os empreendedores de visão vincularam as novas tecnologias à demanda nascente, criando potencial de lucro onde não existia antes. Depois passaram os 50 primeiros anos do século XX no modelo de competição (ANSOFF et al., 1981). Durante a era da produção em massa, a cultura competitiva dominou a empreendedora. Na era pós-industrial, houve um incremento de energia canalizada para a atividade empreendedora e surgiu o conflito entre o desempenho competitivo e empreendedor.

2.4. POR QUE PLANEJAMENTO (ADMINISTRAÇÃO) ESTRATÉGICO?

Os programas de melhoria sem a visão estratégica muitas vezes atacam problemas que não necessariamente têm influência externa, ou seja, estes programas às vezes pecam por uma visão exclusivamente interna, fazendo com que as prioridades possam estar mal definidas em termos de resultados efetivamente importantes para a posição competitiva da empresa. Com recursos escassos, as empresas precisam focar muito bem suas ações.

Para Drucker (1994) apud Rhoden (2000), a cada três anos, uma organização precisa desafiar o *status quo* através do questionamento: "Se eu estivesse nesse negócio, serviço, canal de distribuição, etc. entraria nisso agora?"

Como principais vantagens do Planejamento Estratégico, pode-se citar:

- Visão de conjunto - Aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores;
- Agiliza e fundamenta decisões - Cria um consenso natural entre os líderes empresariais sobre o que é importante;
- Direção única para todos - Alinha os esforços de todos para o atendimento de objetivos comuns;

- Melhor capacidade de adaptação - Facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças do ambiente;
- Otimiza alocação e recursos - Alicerça o orçamento da organização;
- Reforça a motivação;
- Estabelece o contexto para planos funcionais;
- Melhora o controle;
- Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização.

Se as tendências do ambiente organizacional da era pós-industrial continuarem a apresentar mudança acelerada de tecnologia, novos produtos e processos, novas tendências sociais, novas preferências dos consumidores e novas práticas administrativas, um número cada vez maior de empresas deverá abraçar a chamada administração estratégica (RADOSEVICH, 1981).

2.5. ESTRUTURAÇÃO DA CONDUÇÃO DO PE (COMO FAZER?)

Mintzberg et al. (2000) apresentam e analisam dez escolas de pensamento estratégico, vinculando a cada uma um adjetivo para captar a visão relacionada ao seu processo de formulação de estratégia, conforme Tabela 02.

Tabela 02 – Escolas de estratégia

Escola	Processo de formulação
Design	De Concepção
Planejamento	Formal
Do Posicionamento	Analítico
Empreendedora	Visionário
Cognitiva	Mental
De Aprendizado	Emergente
Do Poder	De Negociação
Cultural	Coletivo
Ambiental	Reativo
De Configuração	Transformação

Fonte: Mintzberg et al. (2000)

As relações entre as cinco definições de estratégia (apresentadas anteriormente) e as dez escolas são variadas, com algumas preferências, por exemplo, Plano na escola de

Planejamento, Posição na de Posicionamento, Perspectiva na Empreendedora, Padrão na de Aprendizado e Truque em partes da escola de Poder (MINTZBERG et al., 2000, p.20).

Todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas. Aspectos mentais, sociais, demandas do ambiente, energia da liderança, forças da organização, concessões entre o incremental e o revolucionário, tudo isso precisa estar presente em maior ou menor grau no processo, que deve ainda mesclar formas realistas, deliberadas e emergentes de estratégia. Como afirmam Mintzberg et al. (2000, p.270): “Negar o aprendizado é tão tolo quanto negar o controle”.

Algumas discussões de Porter, Mintzberg, Ansoff, Hammel e Prahalad, entre outros, se vinculam um pouco mais com a essência da estratégia, do que em como conduzir o processo de planejamento, passo a passo.

Mintzberg et al. (2000), por exemplo, propõe em suas análises a criação artesanal da estratégia, criticando o formalismo exagerado do planejamento, agregando à discussão estratégica o que chama de estratégias emergentes.

[...] grande parte do ensino de administração estratégica tem enfatizado o lado racional e prescritivo do processo, isto é, as três primeiras escolas (Design, Planejamento e Posicionamento). Ela tem sido comumente descrita como girando em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em cascata, tendo esta tendência acadêmica seus reflexos na prática da empresas (MINTZBERG et al., 2000, p.24).

Concordando em termos com a crítica de Mintzberg, o mínimo de formalismo se faz necessário até para que a empresa esteja preparada (saiba como operacionalizar), por exemplo, as estratégias emergentes.

Outros autores apresentam seus métodos formais de trabalho em planejamento estratégico. Como se pretende construir um modelo de apoio à construção, sem ignorar a importância do conteúdo ou da qualidade das estratégias escolhidas, buscaram-se algumas dessas abordagens mais próximas da operacionalização do planejamento estratégico.

Rossi e Luce (2002) apresentam seu modelo de planejamento estratégico compreendendo três momentos sequenciais: (i) Filosófico, (ii) Analítico e (iii) Decisões e Ações.

Para Oliveira (1999), a Gestão Estratégica compreende:

- Planejamento Estratégico
- Organização Estratégica

- Direção Estratégica
- Controle Estratégico
- Desenvolvimento Estratégico

O autor desdobra o Planejamento Estratégico em Fases e Etapas, quais sejam (OLIVEIRA, 1999):

Fase I – Diagnóstico Estratégico

Etapa A – Identificação das expectativas de pessoas representativas

Etapa B – Análise Externa

Etapa C – Análise Interna

Etapa D – Análise dos Concorrentes

Fase II – Missão da Empresa

Etapa A – Estabelecimento da Missão da empresa

Etapa B – Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais da empresa

Etapa C – Estruturação e debate de cenários

Etapa D – Estabelecimento da postura estratégica

Etapa E – Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas da empresa

Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Etapa A – Estabelecimento de objetivos, desafios e metas da empresa

Etapa B – Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais da empresa

Etapa C – Estabelecimento dos projetos e planos de ação da empresa

Fase IV – Controle e Avaliação

Conforme Certo e Peter (1993), as etapas da Gestão Estratégica são:

- Análise do ambiente;
- Estabelecimento da diretriz da organização;
- Formulação e implementação da estratégia organizacional;
- Prática do controle estratégico.

Davous e Deas (1981) propõem as seguintes etapas numa intervenção estratégica, colocando-as como um processo biológico normal:

- Análise ambiental (oportunidades e ameaças) – tornar-se consciente do meio
- Diagnóstico interno (pontos fortes e fracos) – tomar consciência de si mesmo
- Sinergias e ações possíveis – integrar os dois fatos
- Critérios vinculados a objetivos superiores – tornar-se alguém que possui um objetivo
- Seleção de ações – agir

- Detalhamento dos planos

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) apresentam uma seqüência básica para formular o plano estratégico, separando-o em duas grandes partes: Permanente e Mutável. Na parte permanente, os autores sugerem as fases de definição de Negócio, Missão e Princípios; na Mutável, as fases de Análise do Ambiente, Definição de Objetivos e Definição de Estratégias. Em obra mais recente (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001), os mesmos autores incorporaram uma fase de Definição da Visão de Futuro, entre a Análise Ambiental e a Definição de Objetivos. Nas duas obras, os autores demonstram a preocupação com detalhes inerentes ao processo de planejamento estratégico, seu ponto positivo, mas não abordam com o mesmo nível de profundidade os problemas de implantação do plano e seu controle (Na obra de 2001, os autores acrescentaram, ainda que resumidamente, uma discussão final sobre Planos de Ação, Implantação e Divulgação).

A partir da abordagem dos autores supracitados, propõe-se então o método geral a seguir, que será usado como base (primeiro módulo) da proposta do modelo, no capítulo 5.

A questão de controle estratégico será discutida no capítulo referente à avaliação de desempenho. O foco aqui recai sobre o processo de planejamento propriamente dito.

Invertendo a seqüência proposta por alguns autores, os quais propõem o início do processo pelo diagnóstico, neste trabalho, a implantação do Planejamento Estratégico será tratada nas seguintes fases (ver Figura 02): Identidade organizacional, Análise do ambiente e Delineamento das estratégias.

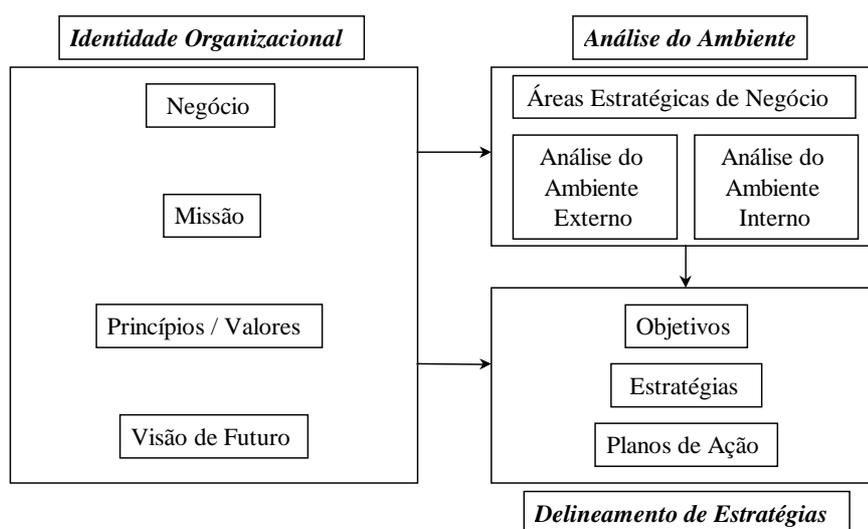


Figura 02 – Método de condução do PE

Fonte: elaborado pelo autor

A Identidade Organizacional permite esclarecer à organização os questionamentos: “quem somos?” e “para onde vamos?”. A Análise do Ambiente torna clara a visão de “onde estamos hoje?”. E o Delineamento das Estratégias ajuda na definição de “como chegaremos lá?”. Os principais elementos do método de condução do PE proposto neste trabalho são detalhados a seguir.

2.5.1. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Esta primeira fase diz respeito a algumas definições que explicitam uma visão geral da organização em termos de propósito e conduta.

2.5.1.1. NEGÓCIO

A definição do negócio envolve a explicitação do âmbito de atuação da empresa. Focaliza as competências fundamentais, definindo um guarda-chuva para atuação da organização.

Negócio reflete os elos comuns que dão coerência e um caráter especial à empresa e, ao mesmo tempo, criam uma fronteira em torno de suas ambições de expansão e diversificação (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Deve-se ter o cuidado para não definir de forma restrita o negócio, com base em produtos e serviços. Isso pode limitar a percepção de oportunidades e ameaças à empresa. Na definição de negócio, pressupõe-se que seja explicitado o benefício que a empresa pretende oferecer aos seus clientes (ver Tabela 03).

A definição de Negócio Restrito limita as opções de produto/serviço para o atendimento às necessidades do mercado. Já numa definição de Negócio Amplo, o produto/serviço passa a ser um dos meios de satisfazer os desejos e necessidades do mercado. Exemplos recentes, como os da Parmalat e da Arisco, evidenciam o efeito da abertura de escopo proporcionado pela redefinição de seus negócios.

2.5.1.2. MISSÃO

A Missão organizacional esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente, ela estabelece o que a empresa faz, dentro de seu negócio. É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe.

Tabela 03 – Exemplos de definições de negócios

Empresa	Negócio	
	Restrito - Produto / Serviço	Amplio - Benefício
Petrobrás	Petróleo	Energia
Hollywood	Filmes	Diversão e Cultura
Avon	Cosméticos	Beleza
Xerox	Copiadoras	Automação de escritórios
Masotti	Móveis	Ambiência
Ford Tratores	Tratores	Produtividade agrícola
Philips	Televisão	Informação, lazer, cultura e entretenimento
Honda	Motos/Automóveis	Transporte
Monsanto	Química	Bem estar
IBM	Computadores	Informação
Randon	Veículos / Implementos	Soluções para o transporte
SLC	Máquinas Agrícolas	Tecnologia para a Agricultura
Arisco	Temperos	Alimentação
Parmalat	Leite	Alimentação
Telesp	Serviços telefônicos	Transporte de Informações

Fonte: Adaptado de Pagnoncelli e Vasconcellos (2001)

Pode-se dizer que, em nível corporativo, é a razão de ser da empresa, em nível de negócio, o papel que a empresa deve desempenhar dentro dele.

A definição da missão delimita e permite a busca da competência. Na declaração da missão, deve-se responder às perguntas (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001):

- O que? (associado ao negócio);
- Para quem? (mercado, cliente);
- Como? (desafio, diferencial).

Ansoff e McDonnell (1993) elencam os principais grupos de interesse e suas aspirações, o que deve ser considerado na razão de ser da empresa:

- Sociedade – Crescimento econômico, imposto de renda, distribuição de renda, preservação do ambiente;
- Comunidade – Bem-estar;
- Acionistas – Lucro e valorização do capital;
- Credores – Estabilidade do lucro;

- Clientes – Preço, qualidade, variedade, serviço, satisfação;
- Administradores – Lucro, poder, reconhecimento;
- Empregados – Emprego, salário, lazer, condições satisfatórias.

Alguns aspectos mostram a importância e objetivos da declaração da Missão da organização, quais sejam:

- Ela ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum;
- Ela ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- Ela serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais;
- Ela estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização;
- Ela atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

A Missão deve ser escrita após ampla discussão em todos os níveis da empresa. Ela servirá para que todos os integrantes tenham a mesma percepção do significado e da finalidade da empresa.

A seguir são apresentados alguns exemplos de Missão, retirados dos endereços eletrônicos das empresas na internet, acrescidos de alguns comentários.

“Ser uma organização de vanguarda que oferece soluções de economia para o transporte, satisfazendo as expectativas dos clientes, de forma legal e rentável, possibilitando que colaboradores, acionistas e comunidade beneficiem-se do sucesso alcançado.” (Tipler)

Vê-se a idéia de liderança tecnológica, na proposta de vanguarda. Soluções de economia de transporte parece ser o Negócio da empresa.

“Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável.” (Mc Donald’s)

Entendendo-se qualidade como conformidade, a definição é coerente com o padrão buscado por esta organização com atuação mundial.

“Antecipar soluções em som, com produtos diferenciados, atuando no mercado global, objetivando liderança e rentabilidade.” (Selenium)

Novamente aparece a liderança tecnológica, refletida na palavra “antecipar”. Soluções em som deve ser o Negócio da empresa, que neste caso explicitou sua atuação global.

“Industrializar e comercializar equipamentos motorizados para uso nas atividades de silvicultura e jardinagem. Buscamos a excelência como organização, para fornecer produtos e serviços de qualidade em respeito aos consumidores, revendedores, fornecedores, empregados, comunidade e acionistas.”(Stihl)

A busca da excelência é clara como o desafio desta empresa.

“Desenvolver, produzir e comercializar produtos e serviços destinados à agricultura, com tecnologia adequada e superior, visando à satisfação do cliente, contribuindo para o incremento da produtividade agrícola, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente.” (SLC)

Definição coerente com seu negócio, tecnologia para a agricultura.

Nas duas declarações anteriores de duas empresas metal-mecânicas, apenas numa aparece o desenvolvimento de produto explícito. Tratando-se de duas multinacionais, pode-se inferir que uma tem mais autonomia que a outra nesta questão.

2.5.1.3. PRINCÍPIOS E VALORES

Um aspecto importante no processo de Adaptação Organizacional é a questão cultural. A maneira como se vê o mundo é a fonte da forma de pensar e agir. Segundo Schein (1980) apud Rhoden (2000), cultura é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Valores são padrões profundamente arraigados que influenciam quase todos os aspectos da vida das pessoas, definindo suas atitudes quanto à: julgamentos morais, respostas aos outros, compromissos em relação a metas pessoais e organizacionais... As pessoas são motivadas e tomam decisões com base em seus sistemas de crenças e valores, normalmente inconscientes.

Os princípios ou valores ou crenças são guias para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento da Missão e na busca da Visão de Futuro.

Scott et al. (1998) sustentam que hoje, com mais poder e uma esfera maior de autonomia para cada empregado, as pessoas precisam ser guiadas não por regras, ou supervisores, mas pela compreensão dos mais importantes valores sustentados pela organização.

Valores são fontes de força, porque dão às pessoas o poder de agir. São profundos e emocionais e normalmente dificultam a mudança.

Os valores são a base da cultura corporativa, dando às pessoas um senso de ação comum e servindo de referência para o comportamento do dia-a-dia. A clareza sobre os valores fornece uma base fundamental para a ação (SCOTT et al., 1998).

A importância e objetivos da formalização dos Valores são, entre outros:

- Explicitar a ética e moral da organização;
- Motivar as pessoas à ação;
- Orientar o comportamento;
- Clarificar as responsabilidades sociais;
- Impulsionar para conquistas extraordinárias.

O desafio das empresas está em transformar os valores, aos poucos, em políticas, práticas e padrões para o comportamento de uma empresa ou grupo, devendo influenciar positivamente o comportamento das pessoas em todas as suas atividades.

Geralmente, os princípios ou valores são associados aos temas: Clientes, Qualidade, Comunidade, RH, Ecologia, Imagem, Inovação e Tecnologia, Ética, entre outros.

Algumas empresas definem seu conjunto de valores ou princípios, resumindo-os em documentos intitulados: “código de conduta” ou “código de ética”. Segue um exemplo de Valores Organizacionais:

Ter CONFIANÇA em si mesmo, na equipe de trabalho, na empresa e no presidente.

Executar o TRABALHO corretamente, de forma responsável, buscando continuamente melhor produtividade.

Ter COMPETÊNCIA na execução do trabalho, aprimorando suas habilidades, reconhecendo suas limitações e buscando o autodesenvolvimento e a capacidade de trabalhar em equipe.

Ter ENTUSIASMO pelo trabalho, acreditando e mergulhando na empresa, orgulhando-se dela em todos os momentos.

Viver com HONESTIDADE, em todos os sentidos, dentro e fora da empresa, cumprindo seus deveres e respeitando os direitos e deveres da empresa e dos outros.

Comportar-se com DIGNIDADE, respeitando aos outros como a si próprio, levando em consideração que as pessoas são diferentes.

Agir com LEALDADE, sendo fiel à missão, aos objetivos e às políticas da empresa.

Buscar o aprimoramento constante da QUALIDADE em todos os setores, atividades, serviços e produtos.

Uma discussão interessante é feita por Sink e Tuttle (1993), na qual se coloca o papel dos valores de proporcionar uma estabilidade dinâmica no mundo em transformação. As empresas precisam mudar, mas existe uma necessidade de estabilidade. Os valores proporcionam essa constância. O desempenho estável em um ambiente dinâmico exige constância de propósitos. Os autores reforçam que os valores precisam ser explícitos e vividos

com coerência: “o símbolo sem o respaldo da ação terá pouco ou nenhum impacto, quando não negativo”.

2.5.1.4. VISÃO DE FUTURO

A Visão de Futuro envolve a construção de cenários e objetivos a serem buscados pela empresa em um futuro de médio prazo, considerando as atuais tendências e influências, visando a sua competitividade.

Como dizem Hamel e Prahalad (1995), não se pode criar o futuro, lucrar com ele, sem imaginá-lo.

O Planejamento Estratégico traça uma visão específica do futuro de sua empresa, que contém as seguintes descrições (TIFFANY; PETERSON, 1998):

- Como será seu setor;
- Em que mercados você vai competir;
- Que produtos e serviços vai oferecer;
- Que valor vai oferecer aos clientes;
- Que vantagens de longo prazo terá;
- Quais serão o porte e a lucratividade de sua empresa.

Criar uma visão de futuro é construir uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com o cliente, a equipe e o acionista, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual.

Dito de outra forma, a visão pinta um quadro de onde se quer que a empresa chegue, e o que se quer que ela seja.

Empresas que chegaram à liderança global nos últimos 20 anos invariavelmente começaram com ambições desproporcionais aos seus recursos e capacidades. Elas criaram, em todos os níveis da organização, uma obsessão por vencer e sustentaram essa obsessão por anos na busca da liderança (HAMEL; PRAHALAD, 1989, p. 68). Essa obsessão pela liderança do mercado amplamente difundida, aceita e compartilhada por todos os membros da organização é o que os autores chamam de Intenção Estratégica.

Para Rhoden (2000), a intenção estratégica envolve o direcionamento da organização para a essência da conquista de mercado: a motivação das pessoas. Representa uma forma de pensar e agir. Abre espaço para a improvisação e requer criatividade para inovações que podem se constituir em vantagens competitivas futuras, chamadas de inovações estratégicas.

Pode-se fazer uma analogia entre o que muitos autores chamam de Visão com a Intenção Estratégica proposta por Hamel e Prahalad (1989, 1995), onde se coloca que a intenção cria um desajuste substancial entre os recursos e as aspirações da empresa. Os autores apontam direção, descoberta e destino como os atributos da intenção estratégica.

Os principais motivos por que se estabelece uma Visão de Futuro são:

- Controlar melhor o destino da empresa;
- Questionar o estado atual confortável (perceber que o atual sucesso operacional não é garantia para o futuro) ou inadequado;
- Instigar a necessidade de se livrar dos problemas atuais;
- Tornar o comportamento incongruente mais perceptível;
- Promover um sonho comum e coordenar o trabalho em equipe;
- Criar a necessidade de obter mais recursos para o negócio;
- Provocar a exploração de uma nova oportunidade ou ameaça do ambiente.

Na construção da Visão se imagina como a empresa estará no futuro. O processo de desenvolvimento da Visão é tão importante quanto seu resultado.

Algumas características são de grande importância. A Visão dever ser:

- Clara, abrangente e detalhada;
- Desafiadora e inspiradora;
- Compartilhada pelas pessoas da organização;
- Motivadora e inovadora;
- Desenvolvida pelo líder.

Uma discussão importante diz respeito ao momento em que se deve desenvolver a Visão de Futuro. Se esta for feita antes da análise do ambiente, pode ser muito ambiciosa e sonhadora, dado que não leva em conta as restrições ambientais; caso contrário, pode ser realista demais, impedindo uma projeção mais inspiradora. Davous e Deas (1981) colocam duas perguntas: (i) O que gostaríamos de ser? Uma projeção ideal, sem restrições; (ii) O que podemos ser? Uma projeção realista, considerando restrições presentes e potenciais futuras.

Esta abordagem reforça a comparação proposta por Mintzberg et al. (2000) no tocante à definição de estratégia como Perspectiva (pergunta 1) e como Posição (pergunta 2).

A seguir são apresentados alguns exemplos de Visão de Futuro:

- “Ser a empresa mais rentável do setor, possuindo elevado grau de comprometimento de seus colaboradores, e proporcionando aos seus clientes, produtos e serviços com Qualidade Total, garantindo a sua satisfação, preferência e fidelidade”;

- “Desejamos ser os líderes de desempenho e da qualidade no fornecimento de serviços em gestão, proporcionando aos clientes qualidade e produtividade de padrão internacional, através de um trabalho de equipe de nosso pessoal”.

A Visão é o ponto de partida para os objetivos organizacionais. Além de definir o objetivo é preciso medir o sucesso rumo à Visão. Para tal, muitas empresas fazem um desdobramento desta visão em objetivos estratégicos gerais, chamando-os de macro-objetivos ou direcionadores. A Figura 03 ilustra isto resumidamente. Depois de analisado o ambiente empresarial, o que será discutido no próximo item, estes direcionadores podem ser revistos, mesclando, assim, Perspectiva e Posição.



Figura 03 – Desdobramento da Visão em Direcionadores ou Macro-objetivos
Fonte: elaborado pelo autor

Para cada objetivo (o que), devem ser estabelecidos os meios (como) para alcançá-los, bem como indicadores para acompanhar a consecução dos mesmos. Na seqüência deste trabalho, esta vinculação entre estratégia e indicadores será aprofundada.

2.5.2. ANÁLISE DO AMBIENTE

O conjunto de grupos inter-relacionados de empresas, clientes, fornecedores e fontes de financiamento é denominado indústria (ANSOFF, 1983). Uma das principais características de uma indústria é sua intensidade – a quantidade de energia que os membros do grupo devotam à interação entre si.

A Análise do Ambiente também é denominada por Diagnóstico Estratégico, o qual determina a natureza do problema estratégico de uma empresa. Segundo Ansoff e McDonnell (1993), o diagnóstico estratégico é o procedimento necessário para responder a duas perguntas: (i) Como diagnosticar os desafios ambientais futuros com os quais se defrontará a empresa? (ii) Como determinar a reação estratégica da empresa que garantirá o sucesso?

Ou seja, trata-se de um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa (seu comportamento estratégico) para garantir êxito em seu ambiente futuro.

A importância da Análise do Ambiente reside em:

- Descobrir a essência da organização;
- Criar um contexto para a formulação das estratégias;
- Conhecer os aspectos importantes da situação da empresa (natureza do setor, tendências do mercado, intensidade da concorrência, etc.) que não estão sob seu controle;
- Descortinar as forças e as fraquezas da empresa em seu momento atual.

As etapas do diagnóstico, propostas por Ansoff e McDonnell (1993), são:

- Segmentar o ambiente da empresa em áreas estratégicas de negócio que estejam em níveis diferentes de turbulência;
- Escolher o horizonte de tempo para o diagnóstico (tempo para desenvolver uma nova geração de produtos);
- Identificar o nível futuro de turbulência;
- Determinar o nível atual de turbulência;
- Identificar a agressividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade que serão necessárias para o sucesso no futuro;
- Identificar os níveis atuais de agressividade e capacidade de reação da potencialidade da empresa;
- Construção de perfis presente e futuro de turbulência-agressividade-capacidade de reação da empresa.

2.5.2.1. ÁREAS ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS (AEN)

A primeira etapa, a definição das Áreas Estratégicas de Negócio, merece uma pequena discussão. A partir das definições colocadas no item 2.1.1., é importante ressaltar a diferença entre UEN e AEN. A primeira pode ser interpretada como uma visão “de dentro para fora” – UEN – estrutura organizacional (empresa); a última, como uma visão “de fora para dentro” –

AEN – segmento distinto do ambiente no qual a empresa atua ou pode querer atuar (ambiente).

Numa discussão similar à da visão restrita na definição do Negócio da empresa, aqui também é recomendável deixar o prisma de produtos da empresa e ver um campo de necessidades atuais e futuras de mercado.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), uma AEN é descrita por quatro dimensões: (i) Uma necessidade da sociedade; (ii) Tecnologia que atenda esta necessidade; (iii) Tipo de cliente que terá esta necessidade; (iv) Localização física da necessidade.

As Áreas Estratégicas de Negócio (AEN) ou simplesmente Negócios apresentam mercados e características competitivas diferenciadas. Nas empresas diversificadas, seus ambientes operam em níveis diferentes de turbulência. Cada ambiente precisa ser diagnosticado separadamente.

Como exemplos de Negócios da empresa, pode-se ter:

- Fabricar e Vender Automóveis de Luxo;
- Fabricar e Vender Automóveis Populares.

A segmentação precisa identificar um número suficientemente grande de AENs para permitir que a administração faça comparações significativas entre as alternativas de decisão de alocação de recursos. Por outro lado, deve ser pequeno o bastante para manter as decisões estratégicas num nível compreensível e administrável (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

2.5.2.2. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001).

Na análise ambiental, Yoshihara (1981) distingue entre ambiente direto (mercado de oferta e demanda e meio sócio-político) e ambiente geral (economia nacional e internacional, situação política, educação, tecnologia, população, etc.).

Essa divisão entre o ambiente externo mais próximo e o ambiente externo mais longínquo ou remoto é importante, pois ambos exercem influência sobre a empresa, diferenciando-se basicamente quanto ao poder de resposta ou influência da empresa frente às variáveis presentes nestes ambientes. Essas variáveis são definidas pelo autor como fatores sistêmicos (ambiente remoto) e estruturais (ambiente próximo). Os fatores sistêmicos representam forças sobre as quais a empresa possui pouca ou nenhuma capacidade de exercer

qualquer influência. Já sobre os fatores estruturais, a empresa pode exercer algum tipo de influência.

2.5.2.2.1. AMBIENTE EXTERNO REMOTO (SISTÊMICO)

Na análise do ambiente externo remoto, existe a contribuição de alguns economistas, como John Naisbitt, que escreveu o livro *Mega-tendências*. O autor (NAISBITT, 1983) as define como alterações de ordem econômica, social, política e tecnológica que vão ganhando corpo de forma lenta e que, depois de consolidadas, influenciam nosso ambiente por um tempo longo - cerca de sete a dez anos, talvez mais.

Naisbitt (1983) enumera várias tendências, classificando-as em:

- Econômicas
 - Globalização da economia;
 - Viagens (lazer) será a maior indústria global;
 - Ásia e Américas – “zonas do agrião” – investimento e crescimento;
 - De nações para redes internacionais – blocos;
 - Do trabalho intenso para alta tecnologia;
 - Do centralismo do Estado para o controle do mercado.
- Sociais
 - Estilo de vida global *versus* Nacionalismo cultural;
 - Mulheres na liderança (trabalho, moda, política, esportes, família...);
 - Da dominação masculina para a emergência da mulher;
 - Supremacia do consumidor/cidadão.
- Políticas
 - Descentralização do poder;
 - Emergência de um socialismo de livre mercado;
 - Novos códigos de conduta no século 21;
 - Mais democracia, mais países.
- Tecnológicas
 - A revolução das telecomunicações;
 - Comunidades eletrônicas;
 - Máquinas capazes de emoção e raciocínio;
 - Alta tecnologia e grande contato humano;

- Era da biologia (clonagem, bio-remediação).

Da mesma forma, Popcorn e Marigold (1997) apresentam algumas tendências, entre as quais se destacam: Encasulamento; Formação de Clãs; FeminaMente; Homencipação; Viver; Volta ao Passado; Consumidor Vigilante; Queda de Ícones; S.O.S. (Salve O Social).

Outros autores que também apresentam algumas tendências para o futuro são Pagnoncelli e Vasconcellos (2001): Globalização da concorrência; O Capital Intelectual valendo mais do que o capital financeiro; Virtualização do mundo; Diferenciação pela inovação; Tempo valendo mais do que o dinheiro; Crescente consciência ambiental; Padronização de produtos; Concentração de empresas; Crescente violência social; Aumento do trabalho sem vínculo empregatício; Aumento da informalidade nas empresas; Crescente desregulamentação; Valorização do indivíduo; Valorização da qualidade de vida. Os autores sugerem ainda diversas fontes de informações para auxiliar as empresa a construírem seus cenários de referência (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001, p.207).

Todas estas questões, como já colocado, exercem influência sobre os negócios. As empresas precisam analisar as chances destas tendências se verificarem, estando preparadas para usá-las a seu favor quando possível e minimizar os prejuízos quando as mesmas trouxerem prejuízo real ou potencial. Em suma, já que é difícil influenciar estas variáveis exógenas remotas, é preciso ao menos monitorar estas tendências para não ser surpreendido. Este monitoramento pode ser feito de forma qualitativa, sem um grau elevado de precisão nos indicadores.

2.5.2.2.2. AMBIENTE EXTERNO PRÓXIMO (ESTRUTURAL)

Para o ambiente mais próximo (estrutural), pode-se ou deve-se ter indicadores qualitativos e quantitativos, e ainda acompanhar mais detidamente os movimentos das variáveis associadas a mercado, concorrentes, fornecedores, etc.

Além dos Sistemas de Posicionamento (PLP, PE, Administração da Posição Estratégica), Ansoff e McDonnell (1993) também citam os Sistemas em tempo real (Administração de Questões e Administração de Surpresas).

A seguir então são apresentados alguns exemplos de propostas para análise ambiental, quais sejam:

- A. Sistemas de posicionamento (Cinco Forças Competitivas de Porter, Matriz Importância-Desempenho de Slack, Matriz BCG e Matriz GE-McKinsey);

B. Sistemas em tempo real (Administração de Questões Estratégicas – AQE e Administração de Surpresas – AS).

A.1. CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para a análise do ambiente externo próximo ou estrutural, complementar à análise do ambiente sistêmico - megatendências, tem-se a contribuição do modelo de Porter (1997), ilustrada na Figura 04 e detalhada a seguir, onde são analisadas cinco forças que exercem influência sobre a empresa.

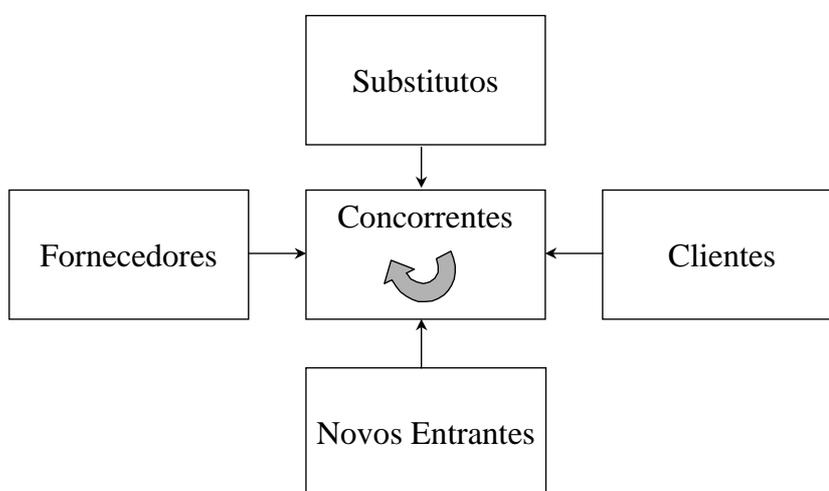


Figura 04 – Forças que dirigem a concorrência na Indústria
Fonte: Porter (1997, p.23)

Na medida que as cinco forças competitivas determinam a rentabilidade média do negócio, os fatores que alteram a perspectiva dessa rentabilidade podem ser entendidas como oportunidades e ameaças que circundam a empresa.

Conforme Valadares (2002), oportunidades são situações atuais e/ou futuras que possibilitem à empresa melhorar sua rentabilidade, ou forças ambientais incontroláveis pela empresa que, se bem aproveitadas, podem trazer vantagens competitivas perante os concorrentes.

Ameaças são situações atuais e/ou futuras que potencialmente podem reduzir a rentabilidade da empresa, ou forças ambientais incontroláveis pela empresa que, se não neutralizadas, podem trazer desvantagens competitivas perante os concorrentes (VALADARES, 2002).

Para maior compreensão das ameaças, convém aprofundar a obra de Porter (1997), onde o autor detalha cada uma das cinco forças competitivas. Como não é objetivo deste trabalho este aprofundamento, elas não serão detalhadas.

Para as principais ameaças e oportunidades, adiante no processo de planejamento estratégico serão definidas ações de escopo geral e específico, quando indicado.

A.2. MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

Slack (1993) apresenta uma matriz de importância e desempenho que analisa mais detidamente a relação cliente – empresa – concorrente.

Na análise deste ambiente externo estrutural, são importantes o levantamento de fatores competitivos e a diferenciação entre fatores críticos (ganhadores de pedido), qualificadores e menos importantes para o mercado de cada Área Estratégica de Negócio (AEN) da empresa.

Entre os fatores competitivos, comumente se encontra: Preço, Prazo de Entrega, Inovação, Atendimento Pós-Venda, Qualidade Intrínseca, entre outros.

Como exemplo, no ambiente competitivo atual, a velocidade ou agilidade que influencia os prazos não garante o pedido; já a sua falta pode ser sinônimo de perda de pedido. O mesmo vale para uma certificação de qualidade: ela não garante o pedido, mas não tê-la define que o pedido não será ganho.

A diferenciação destes fatores competitivos pode ser feita por avaliação interna (empresa) e/ou externa (clientes). Certamente, uma pesquisa de mercado é melhor que a opinião interna sobre o que é importante para o cliente.

Complementando a análise por esta ferramenta, é preciso posicionar o desempenho da empresa frente à concorrência no atendimento aos requisitos apontados pelo mercado como importantes (fatores competitivos).

Para visualizar tal análise, a Matriz de Importância-Desempenho, mostrada na Figura 05, explicita os pontos onde a empresa deve trabalhar prioritariamente nesta relação (cliente – empresa – concorrente). No papel da empresa, como colocado por Slack (1993), é preciso satisfazer o primeiro e ser melhor do que o último.

Caso o fator competitivo seja ganhador de pedido e o desempenho da empresa for pior que o da concorrência, a ação deve ser prioritária e imediata, exceto no caso de haver um fator que compense esta desvantagem.

Melhor			
Igual			
Pior			
	Menos importante	Qualificador	Ganhador de pedido

Figura 05 – Matriz Importância-Desempenho
Fonte: adaptado de Slack (1993)

Outro posicionamento que requer atenção é quando o desempenho da empresa é superior ao da concorrência, mas o fator é pouco importante para o cliente. Neste caso, pode-se partir para uma ação de marketing, induzindo uma valorização pelo cliente, ou desinvestir rapidamente.

Também é importante destacar a necessidade de verificar tendências relativas a cada fator competitivo. Como se está trabalhando numa perspectiva de médio para longo prazo, uma análise pontual pode ser enganosa.

Com estes exemplos, procura-se evidenciar que a definição de ações estratégicas é direta a partir desta matriz, restando posteriormente a priorização destas ações juntamente com as advindas de outras análises.

Como conclusão da análise do ambiente externo, pela matriz importância-desempenho, deve-se ter as respostas às seguintes perguntas:

- Por que os clientes compram os produtos da empresa?
- Por que os clientes compram os produtos de concorrentes?
- Qual(is) o(s) Fator(es) Competitivo(s) mais importante(s)?
- Quanto se deve melhorá-lo para atingir os objetivos?

A.3. MATRIZ BCG – AMBIENTES DE BAIXA TURBULÊNCIA

A matriz BCG é útil para duas finalidades: decisões relativas às posições desejáveis quanto à participação de mercado e alocação de fundos estratégicos entre as AENs. Antes que

seja usada, é preciso assegurar que as perspectivas futuras sejam dependentes de crescimento de volume e que a posição competitiva dependa de sua participação relativa no mercado. Em ambientes muito turbulentos, talvez não seja adequado o uso desta ferramenta (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Num ambiente turbulento, em vez de uma única medida de crescimento de volume, como a usada pelo BCG, a atratividade futura de uma AEN transforma-se numa complexa combinação de fatores, envolvendo crescimento futuro, rentabilidade futura e turbulência futura (Oportunidades e Ameaças), todos subdivididos em diversos atributos para sua avaliação tanto para curto como para longo prazo (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

A.4. Matriz GE-McKINSEY

A matriz GE-McKINSEY, numa crítica à matriz BCG pelo uso de medidas excessivamente simplificadas em suas duas principais dimensões, usa a atratividade da AEN em lugar do crescimento do volume e a posição competitiva futura em lugar da participação relativa no mercado.

B.1. Administração de Questões Estratégicas (AQE)

Uma questão estratégica é um evento futuro, interno ou externo, que tende a exercer um impacto significativo sobre a capacidade da empresa para alcançar seus objetivos. Uma questão poder ser uma oportunidade, uma ameaça, um ponto forte ou fraco.

Historicamente, à medida que a previsibilidade diminuiu, buscou-se a elaboração de planos de contingência para eventos futuros menos prováveis. A partir de meados da década de 70, eles deixaram de responder à necessidade de gestão, dada a velocidade das mudanças. As empresas passaram a usar sistemas em tempo real, ou a administração de questões estratégicas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

A AQE surgiu como evolução do processo de planejamento estratégico, basicamente tentando minimizar problemas referentes aos ciclos anuais de revisão, cansativos, demorados, pouco práticos e até desnecessários, dado que as definições estratégicas levam anos para ser implantadas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). A AQE acabou sendo adicionada à análise estratégica periódica.

Um sistema de AQE é um procedimento sistemático para a rápida identificação e resposta a mudanças surpreendentes tanto dentro como fora da empresa. A AQE não é um

sistema de planejamento – é um sistema de ação. Não se espera o planejamento da resposta e sim a resolução da questão. A separação costumeira entre planejamento e implantação desaparece numa AQE (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

A AQE acontece em “tempo real”, o que implica a monitoração constante dos ambientes interno e externo e uma revisão e atualização periódica (mensal, por exemplo) da base de dados de questões estratégicas.

É necessário um sistema de informação e comunicação ampliado que observe o mundo social e político, além do comercial, que reconheça a linguagem dos diversos grupos de interesse e que seja aberto ao ambiente, comunicando-se ativamente (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Nesta sistemática, é introduzido um monitoramento contínuo das tendências ambientais; seus impacto e premência são estimados e apresentados como questões estratégicas; sua urgência é classificada; delibera-se e delega-se para solução, trabalho este acompanhado pela alta administração, que atualiza a lista de questões e suas prioridades periodicamente (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). É importante que os pontos de vista, os argumentos e as posições dos vários gestores sejam registrados por escrito. Estes registros serão posteriormente usados para o controle estratégico das decisões. Os autores sugerem a criação de uma “sala de operações” – um painel atualizado da lista de questões básicas, suas prioridades e a situação dos projetos.

As principais vantagens apresentadas são:

- Antecipação oportuna de novos fatos;
- Velocidade satisfatória de reação interna (a velocidade e a novidade das mudanças do ambiente podem não permitir uma “espera” anual);
- Resposta a problemas de naturezas diversas: econômica, política, social, tecnológica;
- Elimina a restrição de recursos de algumas empresas para conduzir o processo anual;
- Um sistema “leve”, não afetado pelo tamanho e pela complexidade da organização;
- Exige pouca experiência anterior com sistemas formais de gestão;
- Compatibilidade com várias estruturas e sistemas organizacionais.

Os autores também colocam as principais dificuldades da AQE:

- Não permite repensar e redefinir fortemente as dinâmicas estratégicas como no planejamento estratégico periódico;
- Falta de disciplina estratégica;

- O problema da mentalidade: uma recusa em aceitar questões novas e pouco conhecidas como relevantes para a empresa.

Os casos de rejeição de informações novas sugerem a definição de um outro filtro, o da mentalidade. Esses filtros são modelos mentais que definem “coisas que funcionam” e “coisas que não funcionam”. Quando ocorre uma descontinuidade no ambiente, o modelo mental do administrador passa a ser o principal obstáculo à adaptação da empresa à nova realidade (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

“O sucesso leva ao fracasso” num mundo turbulento (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Em resumo, a AQE:

- Identifica mudanças surpreendentes em tempo real, à medida em que vão aparecendo;
- Reage em tempo real, sem esperar pelo exercício anual de revisão do PE;
- Utiliza um enfoque de grupo de trabalho interdepartamental que acelera a resolução das questões.

B.2. ADMINISTRAÇÃO DE SURPRESAS

Surpresas estratégicas são eventos que (ANSOFF, 1983):

- Ocorrem sem ser anunciados, escapando ao filtro de sondagem ambiental que a empresa possa fazer;
- Não são repentinos, porém móveis;
- Constituem um grande impacto sobre o desempenho da empresa;
- São rápidos, deixando pouco tempo para tentativa e erro.

No ambiente atual, o nível de surpresas e de complexidade não dá tempo hábil para respostas seqüenciadas ideais, ou seja, a previsibilidade da mudança ambiental vem decrescendo progressivamente. A importância da previsibilidade depende da magnitude do impacto e do tempo necessário de resposta da empresa à mudança. Se o impacto for baixo e a resposta rápida, a previsibilidade não tem importância (ANSOFF, 1983). Uma surpresa força, no mínimo, uma resposta de emergência e, no máximo, uma crise de sobrevivência. Portanto, é preciso aumentar a confiança em sinais fracos das mudanças incipientes do ambiente.

Algumas questões passarão despercebidas no monitoramento e se transformarão em surpresas estratégicas, significando que (ANSOFF; MCDONNELL, 1993):

- A questão surge repentina e inesperadamente;

- Cria problemas novos, com os quais a empresa possui experiência anterior limitada;
- A falta de reação leva a uma importante perda financeira ou à perda de uma grande oportunidade;
- A necessidade de reação é urgente e a reação não pode ser empreendida com rapidez adequada pelos sistemas e procedimentos normais.

Com uma turbulência excessiva, o volume e a importância de trabalho estratégico crescem. À medida que as surpresas se tornam mais frequentes, as empresas desenvolverão sistemas de administração de surpresas. Pode-se colocar como evolução dos sistemas de gestão a questão do Controle, seguida do Planejamento de Longo Prazo, o Planejamento Estratégico e, agora, sistemas de sinais fracos, para administrar surpresas (ANSOFF, 1983).

A duração do ciclo de vida (Surgimento, Crescimento acelerado, Crescimento desacelerado, Maturidade e Declínio) de indústrias tem diminuído, oferecendo desafios novos, como, por exemplo, preocupar-se em acrescentar novas AENs e liquidar AENs que não atendam aos seus objetivos (administração estratégica de carteiras). A cada troca de fase, estratégias atuais deixam de ser eficazes. O desafio é a antecipação às transições e revisão das estratégias. Porém, à medida que a velocidade de mudança aumenta, torna-se cada vez mais difícil prever mudanças com precisão e confiança suficientes para permitir uma resposta ampla oportuna. Se a empresa esperar até que a informação seja adequada para uma resposta decisiva, será cada vez mais surpreendida por crises; se aceitar informações vagas, o conteúdo não será suficiente para uma análise completa e uma resposta bem refletida.

Uma resposta a este paradoxo é proposta por Ansoff e McDonnell (1993), a identificação de sinais de baixa frequência, estimando seus impactos na organização, a elaboração de estratégias de resposta, a preparação da organização e a decisão.

Concordando com estes autores, mesmo que hoje poucas empresas desenvolvam um sistema formal de administração de surpresas, é válido prever que no futuro as empresas se prepararão para desenvolver uma capacitação estratégica flexível, buscando antecipar-se às mudanças do ambiente. Uma evidência disso é a discussão cada vez maior sobre sistemas de Inteligência Competitiva, basicamente o monitoramento sistemático do ambiente de negócios.

2.5.2.3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

O processo estratégico é sua adaptação ao ambiente, sob condições de turbulência (ANSOFF, 1983). O comportamento estratégico da organização diz respeito à promoção da modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos.

Voltar-se para dentro da empresa permite a identificação das forças e fraquezas da organização, unificando perspectivas internas divergentes e conseqüentemente apresentando um quadro mais compreensivo da empresa.

Para Valadares (2002), os pontos fortes são características ou forças internas controláveis da empresa, tangíveis ou intangíveis, que, se bem utilizadas, permitem alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Já os pontos fracos são características ou forças internas controláveis, tangíveis ou intangíveis, que, se expostas ao ambiente, dificultam alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Na análise do ambiente interno, também são importantes a caracterização e o mapeamento dos processos da empresa, a identificação de problemas e a análise de relações para futura definição dos projetos de melhorias (projetos que conduzirão a efeitos sobre os fatores competitivos externos). Neste ponto são utilizadas técnicas de entrevista e/ou *brainstorming* para o levantamento dos principais pontos fortes e fracos.

No início do PE, a análise dos pontos fortes e fracos era uma de suas primeiras etapas. Entretanto, a insistência no emprego de pontos fortes tradicionais limitava a ação estratégica. Exemplo: Ford – sua produção em massa de um carro padronizado transformou-se num ponto fraco em um mercado orientado para o marketing (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Num ambiente descontínuo, os pontos fortes tradicionais podem se transformar em pontos fracos futuros. Ansoff e McDonnell (1993) recomendam, portanto, substituir o conceito de pontos fortes/fracos por um conceito mais amplo de potencialidade organizacional, somando as potencialidades funcionais com o know-how de administração geral, resultando na propensão e na capacidade das pessoas se envolverem em comportamento que otimize a consecução dos objetivos de curto e longo prazo da empresa.

Na consolidação da análise do ambiente interno, convém se relacionar os pontos fracos entre si para identificação das causas básicas e evitar a discussão e atuação em efeitos.

2.5.3. DELINEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

Na etapa de análise do ambiente, tem-se a identificação de ameaças e oportunidades externas e de pontos fortes e fracos internos. Da relação entre os ambientes externo e interno derivam alguns Fatores Críticos de Sucesso, para os quais formula-se as estratégias e metas que serão desdobradas na empresa.

A partir das análises externa e interna, isoladamente, e das relações entre ambientes externo e interno, têm-se elementos mais estruturados para a definição dos objetivos e planos estratégicos de melhorias, ou delinear as estratégias.

Definir as bases de competição para atingir o objetivo de sucesso, contemplando os ambientes externo e interno, é a essência da formulação estratégica. A formulação estratégica constitui-se em um processo organizacional, inseparável da estrutura, comportamento e cultura da empresa (RHODEN, 2000). Segundo a autora, para fins de análise, pode-se observar separadamente os processos de formulação e implementação. A formulação inclui identificar oportunidades e ameaças no ambiente e considerar os riscos das alternativas visíveis. A alternativa estratégica que resulta das oportunidades combinadas com as capacidades corporativas, para um aceitável nível de risco, é o que se chama de estratégia econômica. A implementação da estratégia é compreendida por uma série de atividades que são principalmente administrativas.

Resgatando a definição de estratégia, feita por Campos (1992), qual seja "a forma de dispor seu exército em um campo de batalha", pode-se entender como exército os fatores controláveis internos e como campo de batalha os fatores incontrolláveis externos. Os fatores internos serão fortes ou fracos em função dos fatores externos - oportunidades ou ameaças - que interagem com a empresa, como mostra a Figura 06, na qual pode ser visto o relacionamento entre os ambientes interno e externo.

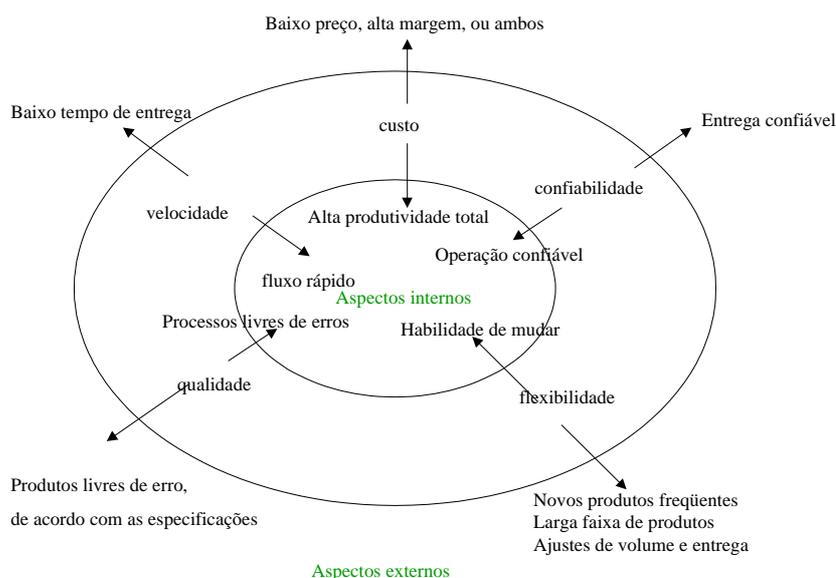


Figura 06 – Relacionamento Interno e Externo
Fonte: Slack (1993)

Pode-se colocar como questões sugestivas para o relacionamento entre os ambientes o seguinte: “Como explorar os pontos fortes para aproveitar as oportunidades?” e “Como minimizar os pontos fracos para neutralizar as ameaças?”

Neste sentido, Porter (1997) assim faz uma definição de estratégia, colocando-a como “a forma como a empresa utiliza seus pontos fortes para melhor aproveitar as oportunidades e ações que toma para minimizar o impacto das ameaças sobre os pontos fracos”. E sugere às empresas que se valham do ambiente competitivo, atuando de maneira clara, com objetivos definidos e balizados e posições defensáveis.

Michel (1981) apresenta a noção dos elementos do ambiente externo que exercem impacto sobre a empresa, na forma de ameaças e oportunidades e define a estratégia como sendo a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar os fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados.

As empresas se adaptam ao ambiente alterando os vínculos de relação a este ambiente. Numa estratégia de expansão geográfica, por exemplo, os vínculos da relação produto-mercado incluem novas regiões; no caso de diversificação, tanto os mercado como os produtos mudam simultaneamente (YOSHIHARA, 1981). Ao tratar de novos problemas e para que a empresa sobreviva e cresça no ambiente atual, é essencial uma adaptação estratégica eficaz.

Aumentando a importância dos aspectos internos, Hamel e Prahalad (1995) colocam que uma empresa deve ser vista não só como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências. Segundo os autores, uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. As Competências são as portas para as oportunidades futuras.

Embora a estratégia externa seja ainda muito importante, a interna se tornará mais crítica. Para criar a possibilidade de uma ação rápida de implantação, deve-se dar mais atenção à estrutura interna da organização (HASELHOFF, 1981).

2.5.3.1. OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E PLANOS DE AÇÃO

Há três níveis de administração estratégica (MICHEL, 1981): (i) Estratégia de investimento ou empresarial; (ii) Estratégia do negócio; (iii) Estratégia funcional.

Para o autor, os resultados dos esforços no nível funcional se verificam no nível de negócio; os do negócio, no nível de investimentos.

Barcellos (2002) apresenta uma discussão similar nestes três níveis, apresentando algumas ferramentas que podem ser utilizadas em cada um deles.

Porter (1997) faz a distinção entre Estratégia de grupo ou corporativa e Estratégia “competitiva” ou de “negócios”

A primeira se refere à estratégia global de uma empresa diversificada, tentando responder a questões essenciais, como:

- Em quais negócios a empresa deveria estar atuando?
- De que maneira as estratégias das diferentes unidades de negócio deveriam ser integradas e administradas em nível de grupo?

As estratégias organizacionais vão proporcionar:

- A realização da Missão da empresa; e
- Viabilizar o atingimento da Visão de Futuro.

Já a Estratégia “competitiva” ou de “negócios” procura definir como concorrer em diferentes negócios.

Pelo exposto, de forma geral, estratégias devem ser definidas e desdobradas em vários níveis, como mostra a Figura 07.

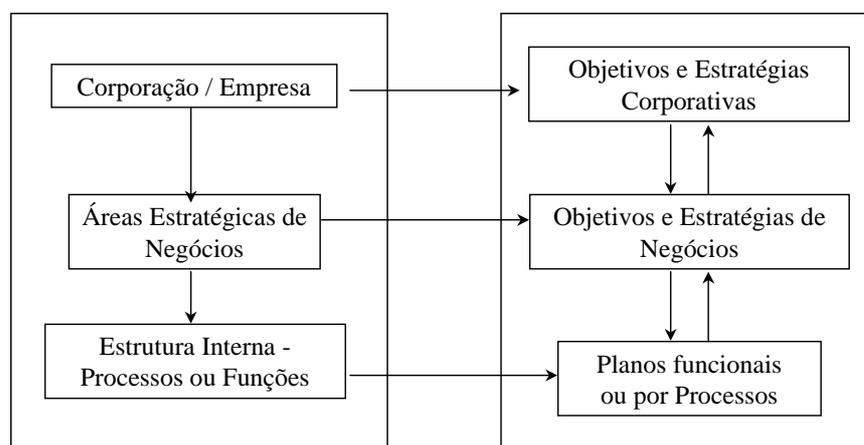


Figura 07 – Níveis de estratégia

Fonte: elaborado pelo autor

Os objetivos são resultados quantitativos e qualitativos (essenciais à sobrevivência) que a empresa deverá alcançar em determinado período, como efeito das estratégias eleitas. De uma forma simplificada, respondem a pergunta “O quê?” ou “Onde se quer chegar?”.

As estratégias são as formas através das quais se alcançarão os objetivos da empresa. Elas devem ser concretas e consistentes entre si. Respondem a pergunta “Por onde se vai chegar?” ou “Como?” (projetos estratégicos).

Já os planos de ação são o desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implementadas para atingir os objetivos. Qualquer estratégia só é boa se a execução for boa. Um dos pontos importantes a ressaltar é que esses planos devem ser traduzidos em orçamentos operacionais.

2.5.3.1.1. OBJETIVOS

Em geral, os objetivos empresariais podem ser encaixados em quatro categorias (ANSOFF; MCDONNELL, 1993): (i) Objetivos de desempenho (crescimento e rentabilidade); (ii) Objetivos de risco (participação da empresa em áreas de oportunidades importantes); (iii) Objetivos de sinergia (compartilhamento de potencialidades entre as UENs); (iv) Objetivos sociais (atividades filantrópicas externas ao comportamento de geração de lucros).

Tanto hoje como no futuro, a empresa será um servo de muitos senhores. Um processo de formulação de objetivos e metas deve começar com a identificação da missão da empresa que abrange a lista de aspirações dos grupos influentes de interesse (*stakeholders*).

A perseguição unilateral do lucro trouxe efeitos colaterais indesejados. A não preocupação com a mutação dos valores da sociedade fez com que esta rejeitasse a empresa (ANSOFF et al., 1981). Ou seja, há décadas, a responsabilidade social da empresa passou a ser uma preocupação importante.

Numa visão do sistema empresa do ponto de vista social, o *Input* seria normas de comportamento social e o *Output*, a imagem da empresa.

Para Yoshihara (1981), o desenvolvimento de uma imagem da empresa como socialmente útil e legítima é a tarefa mais urgente e ao mesmo tempo mais difícil de ser levada a cabo pelos administradores.

Esta discussão mostra que o sucesso da empresa depende bastante de como e por quem as interligações entre ela e seu ambiente são controladas e regulamentadas, pois as aspirações dos interessados conflitam umas com as outras. Deve-se escolher as que a empresa deva atender em resposta aos grupos de interesse mais influentes e que esteja mais qualificada para atender (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Também é preciso atribuir prioridades aos objetivos escolhidos. Estas prioridades dependem do nível de resultados da empresa. Com

resultados baixos, uma seqüência poderia ser rentabilidade/crescimento, clientes e empregados; com resultados moderados: clientes, empregados, rentabilidade/crescimento e ambiente; com resultados elevados: clientes, empregados, ambiente e rentabilidade/crescimento.

2.5.3.1.2. ESTRATÉGIAS

Numa tentativa de resumir vários elementos para definir estratégia, coloca-se: “Estratégia é o que a empresa fará para alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes, considerando os ambientes externo e interno, observando os Princípios e Valores e buscando cumprir a Missão proposta em seu Negócio para atingir sua Visão de Futuro”.

A estratégia exige continuidade, requer investimentos em marcas, em canais de distribuição, em novas tecnologias que venham a diferenciar a empresa da concorrência. E os resultados levam tempo para aparecer. Quem está preocupado com o curto prazo terá dificuldade em traçar uma estratégia (PORTER, 1996).

Ter estratégia implica deixar de fazer alguma coisa, conscientemente. (Não atender determinados clientes nem determinados canais de distribuição; não oferecer produtos com determinadas características; etc.). Mas não fazer pode significar deixar de ter lucros no curto prazo em favor de uma situação mais consistente no longo prazo. E os executivos são pressionados por resultados rápidos. Ser diferente é arriscado. É muito mais cômodo ser igual aos outros concorrentes.

Segundo Porter (1996), eficiência operacional é uma necessidade, mas não é o bastante. É preciso ter uma estratégia. É imprescindível investir mais tempo em traçar uma estratégia que diferencie a empresa dos concorrentes. Rhoden (2000) reforça Porter, dizendo que a forma na qual a competência que distingue uma empresa, os recursos organizacionais e os valores organizacionais são combinados é ou deve ser singular.

Para Hamel e Prahalad (1995), as estratégias devem ser definidas sobre as competências básicas da organização, tentando aproveitar as oportunidades futuras do ambiente, na busca de vantagem competitiva sustentável. Os autores colocam que o prêmio Malcolm Baldrige da Qualidade, base para o Prêmio Nacional para a Qualidade no Brasil, é um prêmio para os melhores, não para os diferentes. Propondo uma ordenação, eles propõem que as empresas deveriam primeiro ser diferentes, para depois trabalharem para ser menores e melhores.

Há espaço para diversas estratégias de sucesso. O pior erro é não escolher. É tentar um pouco de tudo para, no fim, não conseguir nenhuma vantagem. Isto não funciona porque todas as boas estratégias envolvem escolhas. Não se pode ter ao mesmo tempo custos baixos e ser único em qualidade e serviço (PORTER, 1996).

Ter estratégia é fazer opções. É escolher como sua empresa vai se diferenciar das outras. É definir o que é bom para você - não é ir atrás do que é bom para todo mundo. As escolhas estratégicas representam os grandes caminhos eleitos pela empresa para alcançar vantagem competitiva, cuja especificação é questão fundamental do plano estratégico, pois ela estabelece o contexto para os planos funcionais dos diversos setores/processos (PORTER, 1990, p. 22-23).

2.5.3.2. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Porter (1997) acrescenta em sua abordagem Estratégias Genéricas como posição para a busca da vantagem competitiva, cruzando estas estratégias genéricas com o escopo competitivo, resultando esta análise num posicionamento geral mais claro acerca da atuação estratégica da empresa.

A Figura 08 ilustra este posicionamento numa matriz.

		Vantagem Competitiva	
		Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Objetivo amplo	Liderança em custos	Diferenciação
	Objetivo restrito	Foco em custos	Foco em diferenciação

Figura 08 – Estratégias genéricas
Fonte: Porter (1997)

O detalhamento destas estratégias genéricas é encontrado em Porter (1997), tendo sido discutido de forma profunda por Rhoden (2000).

2.5.3.3. SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

Um ponto importante é a sustentação da vantagem competitiva. Deve-se estabelecer uma boa posição dentro do setor em que se atua, baseada numa vantagem competitiva. As

vantagens de custo (por exemplo, com base em escala e equipamentos disponíveis no mercado) em geral são menos sustentáveis que as de diferenciação (posse exclusiva de tecnologia de processo, características especiais do produto, histórico de investimentos contínuos em ativos físicos especializados, P&D e marketing, por exemplo).

Existe uma estratégia quando é possível responder afirmativamente a essas três perguntas (PORTER, 1996):

- A empresa escolheu uma posição única, diferente dos concorrentes?
- Optou por desempenhar atividades de marketing e desenvolvimento de produtos de maneira diferente?
- A empresa optou por não fazer determinadas coisas?

Se conseguir criar uma estratégia única, a posição da empresa se torna sustentável por muito mais tempo.

2.5.3.4. MATRIZ SWOT

Uma ferramenta bastante utilizada no delineamento das ações estratégicas, auxiliando também na sua priorização, é a matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), onde se faz o relacionamento entre os ambientes interno e externo (Ver Figura 09). Deste relacionamento resulta o que se pode chamar de postura estratégica.

		Oportunidades					Ameaças				
Pontos fortes											
Pontos fracos											

Figura 09 – Matriz SWOT
 Fonte: elaborado pelo autor

O produto da análise SWOT é uma série de decisões sobre que oportunidades serão aproveitadas, quais ameaças serão enfrentadas e que pontos fracos serão consertados (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Pode-se pensar ainda em quais pontos fortes serão “vendidos” para sua maior valorização por parte dos clientes.

Uma incidência de ameaças externas associadas a muitos pontos fracos indica a necessidade de sobrevivência, ou seja, a empresa precisa reduzir custos, desinvestir ou até vender este negócio.

Já se a empresa encontrar forte relacionamento de pontos fracos internos com oportunidades externas deve-se buscar rapidamente o crescimento para solidificar o posicionamento da empresa no setor. Normalmente, uma empresa começa por aqui, vislumbrando oportunidades, mas como começa pequena, apresenta mais pontos fracos do que fortes em relação à concorrência já instalada.

Quando se tem maior incidência de pontos fortes aliados a oportunidades, tem-se, provavelmente uma posição, mesmo que potencial, de liderança de mercado, necessitando a empresa desenvolvê-la.

Por fim, um cruzamento de ameaças e pontos fortes indica uma possível estagnação do negócio onde a empresa tem uma posição de liderança e aponta para a necessidade de manutenção da posição da empresa, tentando retirar lucros residuais do negócio.

Estas discussões estão resumidas na Figura 10.

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Externo	Oportunidades	DESENVOLVIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • <i>de Mercado</i> • <i>de Produção</i> • <i>Financeiro</i> • <i>de Capacidades</i> • <i>de Estabilidade</i> • <i>Diversificação</i> 	CRESCIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • <i>Inovação</i> • <i>Internacionalização</i> • <i>Parceria</i> • <i>Expansão</i>
	Ameaças	MANUTENÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estabilidade</i> • <i>Nicho</i> • <i>Especialização</i> 	SOBREVIVÊNCIA <ul style="list-style-type: none"> • <i>Redução de custos</i> • <i>Desinvestimento</i> • <i>Liquidação do negócio</i>

Figura 10 – Postura estratégica
Fonte: adaptado de Valadares (2002)

2.6. DEFICIÊNCIAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E NECESSIDADE DE COORDENAÇÃO COM A OPERAÇÃO

Os principais erros no planejamento estratégico, apontados por Porter (1996), são:

- Analisar de forma incorreta o que seja um negócio atraente – Indústrias atraentes são as que apresentam grandes barreiras para o ingresso e têm poucos substitutos;
- Não possuir alguma vantagem competitiva real – Para muitas empresas, “estratégia” significa imitar seus rivais. Isto é fácil e pode dar uma sensação de segurança. Mas imitação significa não ter nenhuma vantagem competitiva. É preciso encontrar formas diferentes de competir. Isto é ao mesmo tempo arriscado e duro;
- Alcançar uma vantagem competitiva que não se pode sustentar – O sucesso pode ser copiado e então a vantagem por si só não poderá ser sustentada. É preciso oferecer constantes melhoramentos, criar barreiras à entrada. No caso de não se conseguir sustentação, é sensato olhar o negócio como investimento: ingressar, crescer e depois vender;
- Comprometer sua estratégia para crescer com maior rapidez – O crescimento rápido pode desfocar a empresa, além de comprometer o nível de serviço em prol do volume. Acrescentar serviços pode chamar a atenção das grandes empresas do setor, que começam a acompanhar seus movimentos e entrar em guerra com você. Como colocado pelo autor, “Se tivesse ficado focalizado, provavelmente ainda estaria dirigindo uma empresa ...”.
- Não ter uma estratégia explícita e não comunicá-la aos empregados – Empreendedores costumam traçar estratégias no chuveiro e não falam sobre elas com mais ninguém. Sem trocar idéias, como saber se terão aceitação. Se os empregados não tiverem claros os objetivos, as ações do dia-a-dia não reforçarão a meta. Em qualquer empresa, funcionários tomam decisões críticas a todo minuto. Uma estratégia bem definida os ajudará a fazer as escolhas certas.

Ansoff e McDonnell (1993) confirmam este problema, vendo que as estratégias frequentemente não são explicitadas. Como representam uma vantagem competitiva específica à empresa, devem ser mantidas em segredo, compartilhadas apenas pelos administradores-chave. Porém, a questão que resta é como conseguir coordenação e coerência sem tornar a estratégia explícita.

O planejamento estratégico define a natureza futura da empresa, mas seu único produto é um conjunto de planos. É preciso gerar e tomar medidas concretas que os ponham em execução. Quando esses planos exigem uma mudança descontínua, sua implantação se

choca com uma resistência organizacional à mudança. A menos que se trate disso, o planejamento tenderá a se transformar em “paralisia por análise” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Neste ponto entra a administração da resistência à mudança durante a implantação.

A estratégia introduz elementos de racionalidade que perturbam a cultura tradicional da empresa e ameaçam os processos políticos. A racionalidade lógica é inadequada para explicar as inúmeras complexidades do comportamento estratégico. É preciso acrescentar a visão política e comportamental, integrando-as em recomendações práticas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

A introdução do PE provoca conflitos entre as atividades operacionais e as novas atividades. As empresas não possuem a potencialidade, a capacidade ou os sistemas motivacionais para pensar e agir estrategicamente (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

À medida que se vai descendo na hierarquia, a fidelidade das pessoas ao propósito da empresa vai diminuindo; as aspirações pessoais se tornam cada vez mais fortes motivadores do comportamento. Os gestores de escalão mais baixo vêem a finalidade da empresa a partir da perspectiva paroquial da atividade funcional que representam. Aqueles a quem o trabalho é meramente designado não se sentem responsáveis pelo sucesso econômico da empresa (ANSOFF, 1983).

O processo de desenvolvimento estratégico deve ser participativo e interativo, evitando o fenômeno da “Paralisia por análise”. Quando as prioridades se tornam claras e os vários elementos da organização estão alinhados, as contribuições de cada funcionário são maximizadas.

O fluxo de planejamento não é de cima para baixo nem de baixo para cima. Ao invés disso, combina os dois fluxos e permite uma interação construtiva entre as diretrizes integradoras vindas do topo e as iniciativas empreendedoras vindas de baixo. Na aprendizagem estratégica desaparece o conceito clássico de que a implantação vem depois da formulação: planejamento e implantação em paralelo (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Quando o nível de atividade estratégica é elevado, torna-se desejável instalar um sistema dual de gestão – gestão de processos operacionais e gestão de projetos estratégicos (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Pode-se dizer que há certa similaridade com a proposta da Qualidade Total (CAMPOS, 1994, 1996), ao separar a gestão em interfuncional (Gerenciamento por Diretrizes – GPD) e gestão funcional (Gerenciamento da Rotina do dia-a-dia).

As atividades estratégicas contemplam o estabelecimento de objetivos e metas e a manutenção de relações com o ambiente. Seus produtos finais são o potencial de

cumprimento futuro dos objetivos, e estrutura e dinâmica interna capazes de manter a sensibilidade a mudanças no ambiente externo. Ou seja, a atividade estratégica é o projeto e a implantação do ajuste da empresa a mudanças em seu ambiente externo (ANSOFF; MCDONNELL, 1993), garantindo que a empresa “faça a coisa certa”, enquanto a atividade operacional permite que a “coisa seja bem feita”. Fica o desafio de desenvolver esquemas arquitetônicos complexos que acomodem os comportamentos estratégico e operacional (antes alternativas seqüenciais; agora, simultâneas).

Sendo o resultado do PE uma série de ações estratégicas, ou planos de ação, e os desdobramentos de objetivos para os processos empresariais, que potencialmente levarão a empresa ao alcance dos seus objetivos estratégicos e finalmente na sua Visão de Futuro (Ver Figura 11), a implantação destes planos e o desdobramento em si é que se tornam os fatores determinantes do sucesso da estratégia da organização. Mais vale um plano não tão brilhante colocado em ação do que a paralisia por análise comentada por Ansoff e McDonnell (1993) sobre um plano excepcionalmente bem feito.

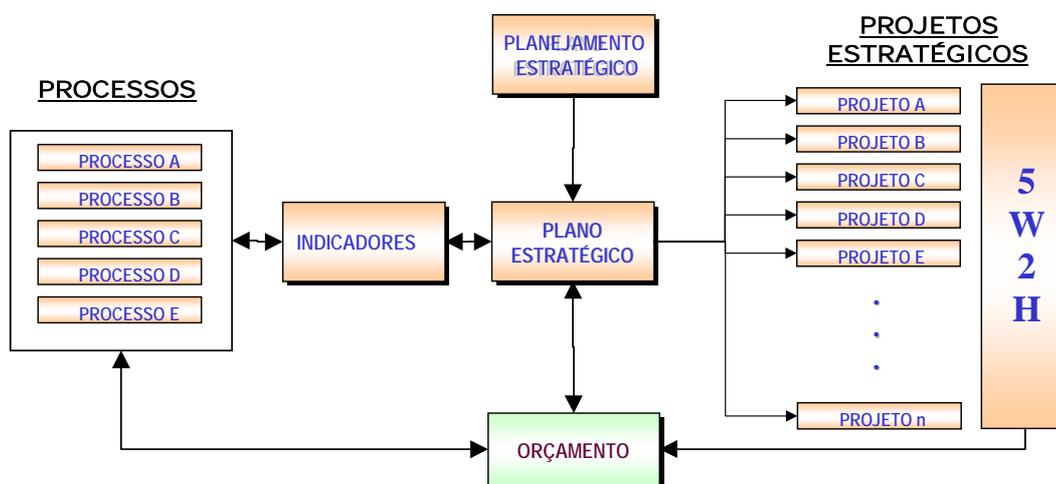


Figura 11 – Planejamento estratégico, processos e projetos estratégicos
Fonte: elaborado pelo autor

Muitas vezes, as limitações de recursos impõem restrições ao que a empresa pode fazer em termos de produtos e mercados, invertendo a seqüência de planejamento (dos fatores de produção aos produtos e mercados).

As conseqüências estruturais são a necessidade de montar uma capacidade de trabalho de inovação e organizá-la de modo a assegurar uma cooperação multifuncional oportuna e eficaz (ANSOFF; MCDONNELL, 1993) – administração por projetos.

Há a necessidade de um bom gerenciamento destes projetos estratégicos, com treinamentos e acompanhamento de seus resultados para que os planos sejam efetivados a contento.

As ações são realizadas em nível dos processos da organização. Neste ponto se discute a necessidade da coordenação entre os planos, as ações e os controles. Para cada objetivo e/ou estratégias, seja em nível corporativo, de negócios ou dos processos, os indicadores de desempenho precisam estar presentes fazendo este relacionamento estratégico-operacional.

Confirmando isso, Atkinson et al. apud Beuren (2002) explicam que o resultado do planejamento estratégico é o projeto e a implementação dos processos específicos que a empresa usa para levar a cabo suas estratégias, devendo haver a monitoração do desempenho destes processos em termos de objetivos.

O controle avalia o desempenho da organização e determina ajustes necessários no planejamento e na implantação (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). O controle com base em padrões e quotas históricas (frutos da experiência passada) inibe a exploração de oportunidades futuras. É como o piloto automático num avião, que orienta o comportamento da empresa para uma situação de estabilidade. Nos ambientes turbulentos atuais, é necessário basear o controle em eventos e ações futuros, revendo metas e até definições estratégicas obsoletas (pela descontinuidade ambiental). Numa gestão empreendedora, conforme Ansoff e McDonnell (1993), a função de controle tem então quatro opções importantes: (i) Corrigir o desempenho; (ii) Exigir a reprogramação das operações; (iii) Determinar mudança de metas; (iv) Ditar um reexame da estratégia.

O MEIO procura ajudar no preenchimento desta lacuna de controle estratégico, um dos responsáveis pela consecução do sucesso do desdobramento do planejamento estratégico até o nível operacional (processos) e o efetivo controle e reavaliação das estratégias e metas organizacionais.

Nos próximos capítulos serão discutidos o gerenciamento de processos e a avaliação de desempenho, complementando a revisão bibliográfica necessária para a construção do MEIO.

3. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS (GP)

O paradigma tradicional de organização empresarial, ou seja, a Gestão por Funções, baseada em departamentos estanques e isolados, cada vez mais é sinônimo de falta de agilidade e competitividade em um mundo empresarial marcado por mudanças rápidas e conseqüentes necessidades por adaptação. A Gestão por Processos apresenta-se atualmente como tendência predominante na Administração Estratégica. Longe de ser intuitivo, o alinhamento da empresa com esta visão ainda é lento e complicado. A quebra de paradigmas há muito enraizados na cultura executiva necessária para o enfoque na gestão por processos pode ser encarado como um dos principais desafios das organizações modernas (MÜLLER et al., 2003).

O tradicional modelo hierárquico-funcional, evidenciado nas empresas pela organização predominantemente vertical em departamentos ou unidades auto-suficientes, tende a ser suplantado pela estruturação por processos de empresas geralmente menores, menos diversificadas e hierarquizadas e com mais interdependências internas (DAVENPORT; SHORT, 1990, OTLEY, 1994, O'REAGAN; GHOBADIAN, 2002). Este modelo é caracterizado fundamentalmente por valorizar a estrutura horizontal, ser interdepartamental e basear-se na divisão de responsabilidades, comunicação e transferência de informações (MÜLLER et al., 2003).

3.1. DEFINIÇÕES BÁSICAS

Como base para a compreensão dos conteúdos discutidos neste capítulo, é importante definir o que é um processo e o que é gerenciamento de processos.

3.1.1. PROCESSO

A conceituação de processo, no âmbito de negócios, é fundamental para definir e entender o Gerenciamento de Processos. Porter (1990) desenvolveu a idéia de “cadeia de valor” (*value chain*), uma visão revolucionária da organização empresarial para a época que, basicamente, desagrega a organização em atividades estrategicamente relevantes e passíveis de mensuração. Davenport (1994), por sua vez, apresenta uma das definições mais populares na literatura sobre o assunto, conceituando processo como um conjunto estruturado e mensurável de atividades projetadas para produzir uma saída específica para um mercado ou consumidor particular. Já Hammer e Champy (1994) entendem processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente (MÜLLER et al., 2003).

Talwar (1993) define processo como uma seqüência de atividades pré-definidas executadas com a finalidade de alcançar um pré-determinado tipo ou conjunto de saídas.

Para Harrington (1993), processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega valor (fazendo uso dos recursos da organização) e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. O autor faz ainda uma distinção entre processo produtivo e empresarial, da seguinte forma:

- Processo produtivo – contato físico com o produto ou serviço até a expedição. Não inclui transporte e distribuição;
- Processo empresarial – geram serviço ou dão apoio aos processos produtivos. Consiste num grupo de atividades interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização.

Para o autor, os processos empresariais e produtivos, e não as pessoas, é que são a chave para um desempenho isento de falhas.

Numa discussão de enfoque de gestão, Harrington (1993) coloca que nos anos 80 houve uma concentração dos esforços nos processos de produção. Ele lembra, entretanto, que, em média, o processo de produção responde por apenas 10% do valor do produto e a área de serviços é 100% constituída por processos empresariais.

Como definição, segundo Hronec (1994), processo é uma série de atividades que consomem recursos e produzem um bem ou serviço. Para o autor, processos críticos são aqueles que têm impactos diretos na realização das estratégias e das metas da organização.

Rummler e Brache (1994) classificam os processos em três tipos: processo de clientes; processos administrativos; processos de gerenciamento. Hronec (1994), baseando-se nesses autores, apresenta também as definições (Figura 12), quais sejam:

- PROCESSO PRIMÁRIO - Tocam os clientes. Se houver falha, o cliente saberá imediatamente.
- PROCESSO DE APOIO - Suportam os primários, sendo necessários para a execução destes.
- PROCESSO DE GESTÃO - Coordenam as atividades de apoio e os processos primários.

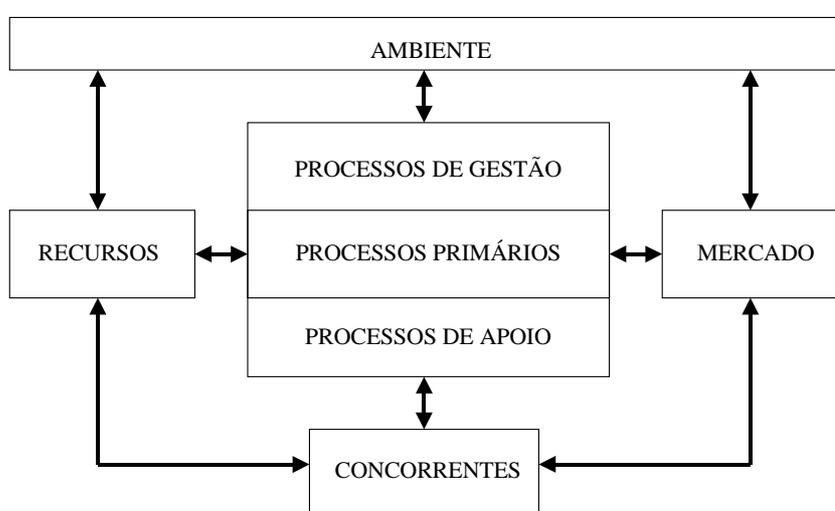


Figura 12 – A empresa como um conjunto de processos
Fonte: Hronec (1994)

Cabe ainda ressaltar a classificação de Harrington (1993) quanto à abrangência, separando dois tipos de processos: funcionais e interfuncionais. Muitas abordagens de gestão empresarial usam a lógica de melhoria de processos, pecando, entretanto, pela visão dos processos intrafuncionais.

Ould (1995) apud Lee e Dale (1998) diz que há dois tipos de processos: (i) Aqueles que iniciam quando necessário e terminam em algum tempo no futuro; (ii) Aqueles que funcionam continuamente.

3.1.2. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Harrington (1993) trabalha sua sistemática de gestão por processos denominando-a de Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais (APE) e conceituando-a como um método

sistemático para auxiliar uma organização a fazer importantes avanços na maneira de operar seus processos empresariais.

Já para Rummler e Brache (1994), o GP é um conjunto de técnicas para garantir que processos-chave sejam monitorados e melhorados continuamente. Para os autores, o GP institucionalizado nas organizações não é apenas um conjunto de processos certificados, tratando-se de uma cultura com as seguintes características:

- Aperfeiçoamento contínuo em vez de resolver problemas esporádicos;
- Orientação dos novos empregados para a visão horizontal;
- As necessidades dos clientes internos e externos direcionam o estabelecimento de objetivos e a tomada de decisão;
- Os gerentes funcionais fazem rotineiramente perguntas e recebem respostas sobre os processos intra e interfuncionais para os quais seus departamentos contribuem.

Para Simpson et al. (1999), o GP baseia-se no trabalho em equipe interfuncional, com a respectiva difusão, compreensão e aceitação do paradigma de estruturação horizontal baseada nos processos por todos os elementos da organização, e busca a melhoria contínua dos processos empresariais centrais, os quais devem ser acompanhados e comparados com as práticas correntes do mercado em questão (MÜLLER et al., 2003).

Autores como Fries (1995) e Elzinga et al. (1995) colaboram para um entendimento do Gerenciamento de Processos, definindo-o como um conceito que combina elementos de mudança e adaptação de cultura organizacional, Reengenharia de Processos, *benchmarking* e melhoria contínua de processos. Neste contexto, Zairi (1995) propõe um modelo para Gerenciamento de Processos que integra os elementos citados, em especial o *benchmarking* e a Reengenharia, em uma abordagem estruturada para análise, melhoria, controle e gestão de processos. Esta combinação, segundo o autor, permite tanto o *kaizen*, ou melhoria constante dos processos segundo uma lógica evolucionária de pequenas alterações e mudanças, quanto a mudança radical ou revolucionária das estruturas e processos, de acordo com a lógica da Reengenharia (MÜLLER et al., 2003).

Lee e Dale (1998) conceituam o GP como uma abordagem focada no cliente para sistematicamente gerenciar, medir e melhorar todos os processos, através de trabalho em equipe interfuncional e capacitação, motivação e integração da força de trabalho.

Ou seja, além de uma ferramenta ou técnica para alcançar melhoria, trata-se de um meio para difundir a consciência de toda a organização no foco de melhoria dos processos.

3.2. IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Na gestão moderna, a empresa é um agregado de processos inter-relacionados e o entendimento da empresa sob este aspecto é um requisito conceitual muito importante para o seu aperfeiçoamento gerencial.

Como o trabalho flui entre os departamentos, somente vendo-o em sua totalidade é que se pode identificar os pontos de alavancagem para simplificá-lo. Além disso, a ótica de processo proporciona uma forma poderosa de analisar uma empresa porque essa é a maneira pela qual um cliente a vê.

A demanda variada dos clientes faz com que as empresas tenham que ofertar múltiplos produtos e serviços, atendendo diversos mercados. Esta configuração impõe no ambiente organizacional uma complexidade ímpar, de modo que a empresa necessita cada vez mais de um entendimento e efetivo gerenciamento de seus processos.

Harrington (1993), numa mensagem aos executivos principais das organizações, lembra que a probabilidade de se perder um cliente em função de um mau atendimento é cinco vezes maior do que perdê-lo por causa de produtos defeituosos e provoca: “Existe dinheiro escondido por toda a organização. Tudo que é preciso fazer é procurá-lo, achá-lo e depositá-lo na conta bancária”.

O mesmo autor apresenta o que chama de “uma nova raça de cliente” – que vê um relacionamento total com a organização, e não somente com o produto que está adquirindo. Hronec (1994) alerta que este cliente é atendido por processos que cruzam as funções (processos interfuncionais), e complementa: ... se a administração focalizar apenas o desempenho funcional, os resultados globais serão subotimizados, pois cada função desenvolverá metas e medidas de desempenho independentemente, melhorando, muitas vezes, às custas de outras funções. O autor frisa ainda que o cliente é afetado pelo pior desempenho no processo.

Ou seja, de pouco adianta se ter na empresa uma ilha de excelência (uma área ou função): se outra área falhar, o cliente certamente não vai se lembrar daquela área. Rummler e Brache (1994) confirmam isso, apontando que o desempenho da organização é, na maior parte dos casos, resultado dos processos (sistema horizontal). Não gerenciar os processos de maneira efetiva é não gerenciar efetivamente os negócios. Assim sendo, o objetivo das organizações deveria ser aperfeiçoar a organização horizontal – processos críticos. Hronec (1994) complementa dizendo que, identificando e focalizando os processos (críticos), a administração melhora os pontos vitais à sobrevivência da organização.

Os gerentes devem concentrar-se tanto (ou mais) no fluxo dos produtos, papéis e informações entre os departamentos, como nas atividades dentro dos departamentos. Na estrutura funcional, os departamentos ou funções parecem como silos: estruturas altas, grossas e sem janelas (RUMMLER; BRACHE, 1994). As interfaces críticas (espaços em branco do organograma) são visíveis na visão horizontal de uma organização. O GP fornece a metodologia para gerenciar esse espaço em branco entre os quadros do organograma da empresa.

As maiores oportunidades de melhoria no desempenho estão nas interfaces funcionais – o ponto em que o bastão é passado de um departamento para outro. Porém, com muita frequência, é o organograma, e não o negócio, que está sendo gerenciado. Concordando com Harrington (1993), quando não se atenta para o processo total, as funções são um grupo de pequenas empresas isoladas sendo avaliadas por padrões que não estão em sintonia com as necessidades totais da empresa.

Como já colocado, a otimização funcional quase sempre contribui para a subotimização da organização como um todo.

Resumidamente, os principais ganhos com o GP são (HARRINGTON, 1993):

- Aumento da confiabilidade dos processos;
- Menor tempo de resposta;
- Menores custos;
- Redução de estoques;
- Melhoria da capacidade de produção;
- Aumento da participação no mercado;
- Aumento da satisfação do cliente;
- Melhora no moral do pessoal;
- Aumento dos lucros;
- Redução da burocracia.

As empresas são vistas como um grande agrupamento de departamentos (setores). Isto é decorrência do antigo paradigma de divisão do trabalho. Com isso, nenhum departamento tem responsabilidade total por um processo de trabalho completo. Como consequência, o gerenciamento é voltado à estrutura organizacional e não aos resultados da empresa, havendo a criação de barreiras interdepartamentais.

A interação cliente-empresa se dá através de processos do negócio. Assim, pode-se estimar o "valor" do trabalho que se faz e reconhecer oportunidades para melhorias. Assim

sendo, a empresa como um todo se beneficia mais de melhorias nos processos do que de iniciativas individuais dentro dos departamentos.

Embora relacionamentos hierárquicos claros sejam administrativamente essenciais, a obtenção de produtos e serviços para os clientes exige uma estrutura organizacional que focalize a natureza e o fluxo do trabalho (RUMMLER; BRACHE, 1994).

Processos deixados ao acaso vão se modificar, mas para beneficiar os interesses das pessoas do processo, em vez dos interesses últimos do cliente ou da organização. O gerenciamento de processos permite vincular as ações das diferentes funções internas com os fatores competitivos da organização, facilitando a visualização para os funcionários do encadeamento de suas atividades com o processo a que estão vinculadas, e sua participação no mapa do negócio da empresa, possibilitando o entendimento acerca dos objetivos corporativos.

Na Tabela 04, tem-se uma comparação entre o enfoque da gestão vertical (funcional) e da gestão horizontal (processos).

Tabela 04 – Enfoques organizacionais

ENFOQUE NAS FUNÇÕES	ENFOQUE NOS PROCESSOS
O problema está nos empregados	O problema está nos processos
Eu cuido do meu serviço	Ajudando a fazer as coisas acontecerem
Eu entendo o meu serviço	Eu sei como meu serviço se encaixa no processo geral
Meça o desempenho das pessoas	Medindo o desempenho dos processos
Mude a pessoa	Mude o processo
Sempre se acha alguém melhor	Sempre se pode aperfeiçoar o processo
Motive as pessoas	Remova os obstáculos
Controle os empregados	Treine as pessoas
Não confie em ninguém	Estamos nisso juntos
Quem cometeu o erro?	Qual a causa deste problema?
Corrija os erros	Reduza as variações
Orientado para o lucro	Orientado para o cliente

Fonte: Adaptado de Harrington (1993)

Um fluxo de trabalho horizontal, combinado com uma organização vertical, resulta em muitas lacunas e superposições (HARRINGTON, 1993). Uma diferença que parece sutil, mas é bastante representativa, é mostrada na Figura 13.

Os objetivos do Processo devem ser os direcionadores do desempenho da Função. No GP, os relacionamentos de reporte permanecem verticais; os gerentes detêm seu poder. A

dimensão horizontal é acrescentada quando os gerentes funcionais são julgados pelas contribuições que seu departamento dão a um ou mais processos e quando os donos dos processos garantem que as considerações do processo sobrepõem-se aos interesses funcionais (RUMMLER; BRACHE, 1994).

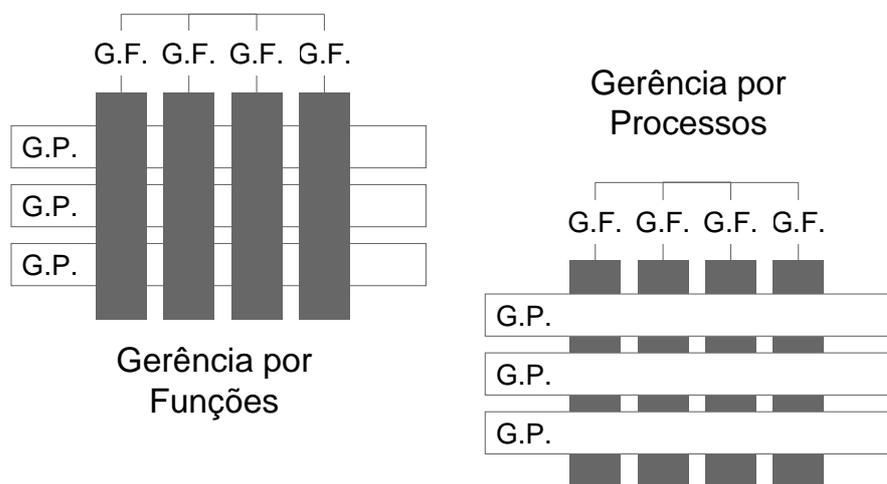


Figura 13 – Estrutura organizacional por processo
Fonte: Hansen (1995)

Em resumo, as funções e os processos vão coexistir. Não obstante, o processo deve ter primazia sobre a função.

3.3. MÉTODO DE ESTRUTURAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Harrington (1993) divide o APE em cinco fases, com objetivos bem definidos, conforme Tabela 05.

Tabela 05 – Fases de estruturação do Gerenciamento de Processos

Fase	Descrição	Objetivo
I	Organizando para o aperfeiçoamento	Assegurar o sucesso, estabelecendo liderança, entendimento e comprometimento.
II	Entendendo o processo	Entender os processos atuais em todas as suas dimensões.
III	Aperfeiçoando	Aperfeiçoar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade dos processos empresariais.
IV	Medição e controle	Implementar um sistema de controle do processo que possibilite um aperfeiçoamento contínuo.
V	Aperfeiçoamento contínuo	Implementar um processo de aperfeiçoamento contínuo.

Fonte: adaptado de Harrington (1993)

O autor faz um detalhamento de cada uma das fases em etapas e ações específicas, envolvendo:

- Montar uma Equipe Executiva de Aperfeiçoamento (EEA);
- Designar um defensor do APE;
- Entender a hierarquia do processo;
- Treinar (educar) a EEA;
- Desenvolver um modelo de APE;
- Identificar os processos críticos;
- Selecionar os processos para aperfeiçoamento;
- Selecionar os Donos do Processo;
- Selecionar os Membros da Equipe de Aperfeiçoamento de Processo (EAP);
- Treinar a EAP;
- Definir limites definitivos do processo;
- Mapear o processo;
- Analisar do processo (referente a tempo, custo e qualidade);
- Estabelecer pontos de controle e laços de feedback;
- Homologar o processo;
- Desenvolver e implementar planos de aperfeiçoamento;
- Elaborar relatórios de eficiência, eficácia e situação das mudanças;
- Assegurar a adaptabilidade do processo.

Já para Rummler e Brache (1994), as etapas para Melhoria de Processos são:

1. Identificação da Questão Crítica do Negócio;
2. Seleção do Processo Crítico;
3. Seleção do Líder e dos membros da equipe;
4. Treinamento da equipe;
5. Desenvolvimento do Mapa atual;
6. Identificação de problemas;
7. Análise dos problemas;
8. Desenvolvimento do Mapa ideal;
9. Estabelecimento de medidas (indicadores);
10. Planejamento de mudanças, desenvolvimento de recomendações e apresentação;
11. Implementação das mudanças.

As abordagens de Harrington (1993) e de Rummler e Brache (1994) apresentam vários pontos de convergência em termos de conteúdo e seqüência lógica, variando apenas no peso relativo dado a cada etapa.

Para Gulledge Jr. e Sommer (2002), a abordagem de Gerenciamento de Processos envolve: documentação dos processos como forma de compreender os fluxos de trabalho e suas interações; designação e gerenciamento de responsabilidades para as etapas e atividades a fim de estabelecer formas de controle gerencial; otimização das medidas de desempenho da performance dos processos e otimização do processo, em todas suas etapas, a fim de aumentar a qualidade dos produtos finais ou melhorar os níveis dos indicadores da performance organizacional (MÜLLER et al., 2003).

A seguir, são detalhados alguns pontos ressaltados pelos autores supracitados em suas abordagens, considerados relevantes para este trabalho, compreendendo uma visão geral (o início do processo), a hierarquia de processos (desdobrando a visão geral em partes), a definição da equipe (elementos propulsores do projeto), a priorização dos processos (a visão deve ser geral, mas a atuação é local) e seu detalhamento (definição, compreensão, análise e melhoria).

3.3.1. VISÃO GERAL E HIERARQUIA DE PROCESSOS

A visão de sistemas de uma Organização (Figura 14) é o ponto de partida para a criação e gerenciamento que respondam à nova realidade de concorrência acirrada e de expectativas em mutação dos clientes (RUMMLER; BRACHE, 1994).

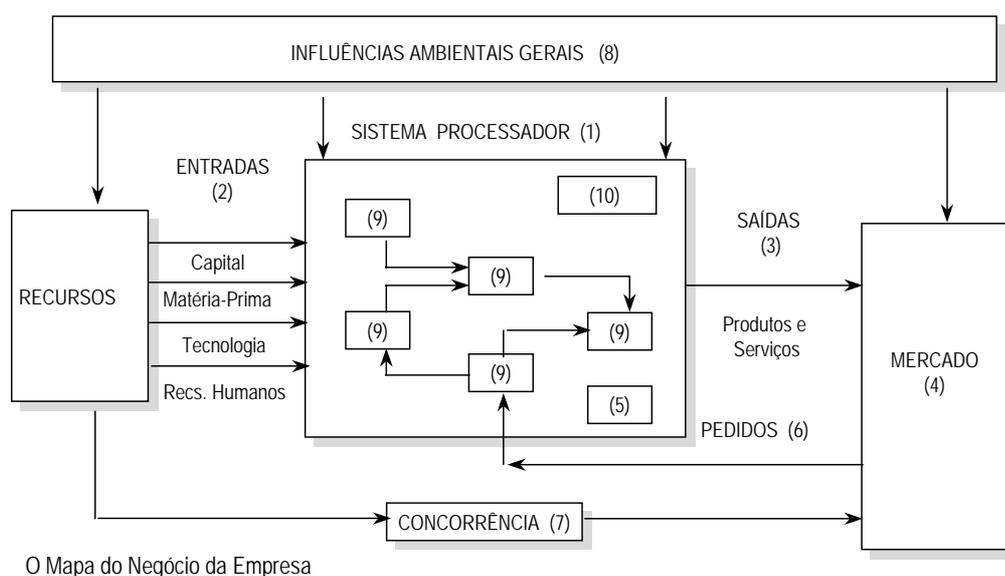


Figura 14 – Visão de sistemas de uma organização.
Fonte: Rummler e Brache (1994).

Na visão desses autores, uma Organização é um sistema de processamento (1) que converte diversas entradas de recursos (2) em saídas de produtos e serviços (3), que ela fornece para sistemas receptores, ou mercados (4). Ela é guiada por seus próprios critérios e feedback internos (5), mas é, em última análise, conduzida pelo feedback de seu mercado (6). A concorrência (7) também está recorrendo àqueles recursos e fornecendo seus produtos e serviços ao mercado. Todo este cenário comercial acontece no ambiente social, econômico e político (8). Olhando para o interior das Organizações, têm-se funções ou subsistemas (9), que existem para converter as diversas entradas em produtos e serviços. Finalmente, a Organização tem um mecanismo de controle – o gerenciamento (10) – que interpreta e reage aos feedbacks interno e externo de modo que a Organização fique equilibrada quanto ao ambiente externo.

Rummler e Brache (1994) usam um Mapa de Relacionamento para descrever o Macroprocesso de funcionamento da organização. Harrington (1993) faz uso da denominação Macroprocesso. Ambos concordam na sua importância para:

- Entender como o trabalho é feito atualmente
- Identificar “fios desligados da empresa”
- Desenvolver relacionamentos funcionais que eliminem os “fios desligados”
- Avaliar meios alternativos de agrupar pessoas e estabelecer hierarquias.

Os fios desligados são uma forma figurada de Rummler e Brache (1994) descreverem os elos faltantes no encadeamento ou relacionamento entre as entidades que compõem o Macroprocesso.

Harrington (1993) propõe o entendimento da hierarquia do processo desdobrando o Macroprocesso em Processos, Subprocessos e Atividades (Figura 15).

Esta abordagem, considerada de cima para baixo (processos, subprocessos, atividades), tem o contraponto que é a possibilidade de se partir das atividades para os subprocessos e destes para os processos (de baixo para cima). Esta abordagem é facilitada pelo fato das empresas dominarem suas atividades (as pessoas sabem dizer o que fazem) e não têm, muitas vezes, a visão do todo. Harrington (1993) diz que esta última abordagem é demorada, mas garante que todas as atividades sejam incluídas na análise. A prática mostra que a construção de baixo para cima se parece com a montagem de um grande quebra-cabeça. Como sugestão, pode-se fazer uma combinação das abordagens, o que vai facilitar inclusive o

mapeamento dos processos, além de explicitar problemas de duplicidade e de distorções organizacionais.

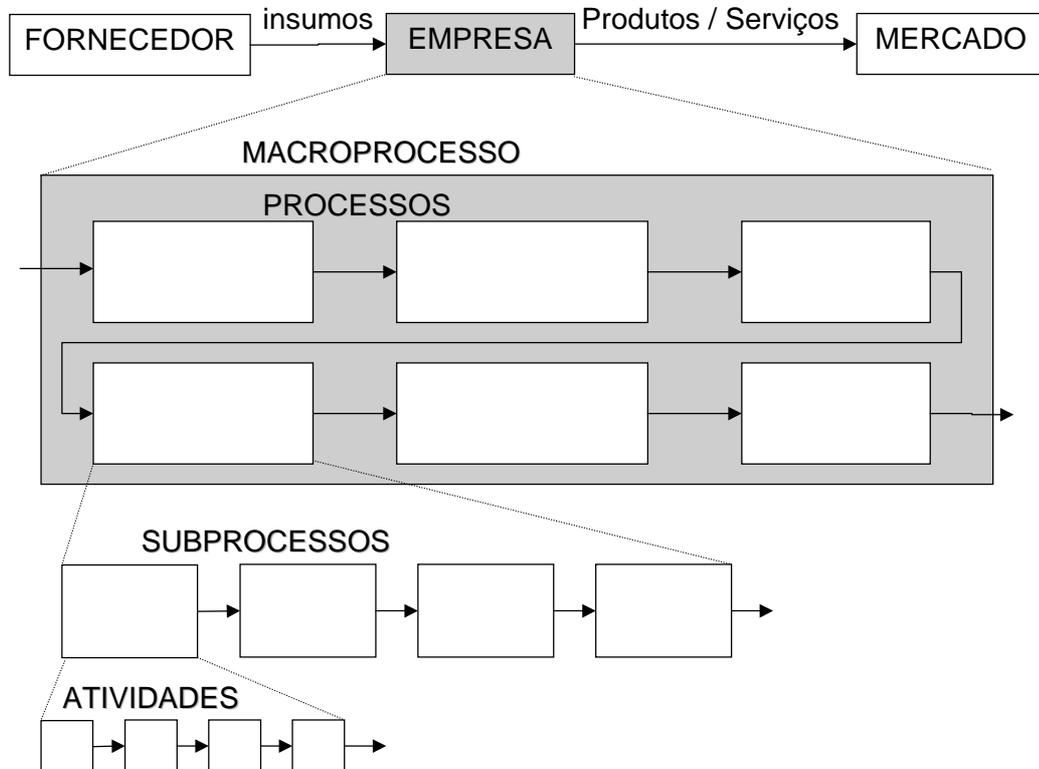


Figura 15 – Hierarquia de processos
Fonte: Adaptado de Harrington (1993)

Outra questão importante é o nível de detalhamento. Booth (1995) propõe um número indicativo de cinco a vinte processos, com 10 a 20 atividades por processo, perfazendo uma faixa entre 50 a 400 atividades.

3.3.2. EQUIPES

Harrington (1993) propõe a formação de duas equipes; Rummler e Brache (1994), de uma. A preocupação do primeiro autor se refere à quebra de resistências do grupo executivo (gerentes e diretores), sugerindo nomear cada membro da EEA como dono de um processo empresarial crítico como uma maneira de incentivá-los a liderar as atividades do APE.

É importante frisar a necessidade de treinamento das equipes, devendo-se enfatizar questões gerais para a primeira equipe e ferramentas para a segunda.

3.3.2.1. DONOS DO PROCESSO

Segundo Harrington (1993), o dono precisa estar situado num nível hierárquico suficientemente alto para entender qual direção o negócio tomará e como isso afetará o processo. É a voz da capacidade do processo (para cima) e da implementação das mudanças (para baixo), dentro da estrutura organizacional existente. O autor sugere alguns critérios para selecionar donos de processo:

- Sentimento de propriedade;
- Poder de ação sobre o processo (a EEA deve autorizar formalmente o aperfeiçoamento);
- Habilidade de exercer liderança;
- Conhecimento do processo (desejável, mas não mandatória);
- Capacidade de aperfeiçoar o processo até o nível de desempenho desejado e mantê-lo nessa situação.

Rummler e Brache (1994) fazem uma distinção entre Dono de Processo e Gerente de Produto ou de Projeto, declarando: os produtos e os projetos vêm e vão; os processos são permanentes. Para os autores, os papéis do dono do processo são:

- Monitorar o desempenho do processo e reportar-se periodicamente à alta administração;
- Assegurar que a equipe sempre melhore o processo;
- Servir como um “ombudsman do espaço em branco”, facilitando as interfaces;
- Desenvolver um plano e um orçamento;
- Servir como a consciência e o defensor do processo;
- Avaliar e certificar o processo.

3.3.2.2. EQUIPE DE MELHORIA (EAP)

A EAP é responsável pela condução operacional das melhorias. Ela deve conter representantes de cada departamento envolvido no processo, sendo que cada membro tem a responsabilidade de representar seu departamento na equipe.

Para Harrington (1993), as características importantes na seleção dos membros da EAP são:

- Autoridade para comprometer os recursos do departamento;
- Tempo para participar das atividades;
- Conhecimento prático e efetivo do processo;
- Credibilidade perante os demais componentes da equipe;

- Vontade de participar;
- Crença de que o processo pode ser melhorado;
- Disposição para adotar e liberar as mudanças;
- Interesse legítimo no processo.

Para ser membro da equipe, entre outros critérios, a pessoa deve ser capaz de compreender o quadro geral (além de sua função) e encarar a indicação para a equipe como um prêmio (RUMMLER; BRACHE, 1994). Adiante será discutido este aspecto na apresentação de um dos casos estudados neste trabalho.

3.3.3. SELEÇÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS

Embora um objetivo de longo prazo possa ser o estabelecimento de um plano de GP para cada processo, a maior parte das empresas começa identificando os poucos e críticos que têm maior impacto sobre o sucesso estratégico da organização.

Um processo crítico, para Rummler e Brache (1994), é aquele que influencia um fator competitivo que a empresa queira reforçar ou expandir. Segundo esses autores, os gerentes não precisam de instrumentos sofisticados para identificar processos críticos; eles precisam de uma estratégia clara.

Por exemplo, se o tempo de ciclo do pedido é um fator competitivo ganhador de pedido, o processamento de pedido é um processo crítico (estratégico); se qualidade, serviço ao cliente é crítico; se novos produtos, o desenvolvimento é um processo crítico.

Harrington (1993) propõe um equilíbrio entre aspectos internos e externos e sugere cinco fatores para a seleção dos processos críticos:

- Impacto sobre o cliente;
- Índice de mudança;
- Situação do desempenho;
- Impacto sobre a empresa;
- Impacto sobre o trabalho.

3.3.4. OBJETIVOS PRELIMINARES

Selecionado o processo, a EEA deve estabelecer os objetivos preliminares para orientar as Equipes de Aperfeiçoamento de Processo (EAP). Dependendo do grau de conhecimento e dos dados disponíveis, os objetivos serão mais ou menos quantificados.

O APE altera o modo de encarar a organização e como conduzir os negócios.

Essa mudança exige comunicação clara e direta da alta administração. Para garantir que a mensagem chegue a todos, deve-se usar vários meios simultâneos.

3.3.5. CARACTERIZAÇÃO (LIMITES) DE PROCESSOS

Antes de detalhar qualquer processo, é preciso definir seus limites inicial e final (onde começa e onde termina).

Harrington (1993) cita o exemplo de um churrasco, perguntando: Onde começa e onde termina? Se perguntado a um grupo pequeno de pessoas, as definições de limites seriam diferentes.

Nas organizações é preciso que estes estejam claramente definidos para evitar sobreposições ou falta de responsabilidade por partes de processos. Como exemplo, onde termina o processo de suprimentos e onde começa o financeiro? Quando a mercadoria está recebida e conforme? Ou quando o fornecedor está com o título programado no contas a pagar? As interfaces precisam estar delineadas.

Algumas perguntas que facilitam a clareza nos limites entre processos são (HARRINGTON, 1993):

- O que está incluído?
- O que está excluído?
- Quais as saídas?
- Quem são os clientes das saídas?
- Quais as entradas?
- Quem são os fornecedores das entradas?
- Que departamentos estão envolvidos?
- Com que outros processos ele se integra?

3.3.6. MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A principal ferramenta para entender os processos é o seu mapeamento, numa representação visual das atividades nas diversas funções da organização, identificando oportunidades de simplificação (HRONEC, 1994). Suas principais etapas são:

- Identificar o objetivo do processo, clientes, fornecedores e resultados esperados;
- Documentar o processo por meio de entrevistas e conversações;

- Transferir as informações para uma representação visual.

Para o autor, o mapeamento de processo permite:

- DEFINIR: atividades-chave e medidas de desempenho;
- VISUALIZAR: onde e porque os recursos são consumidos;
- IDENTIFICAR: oportunidades de melhoria;
- SERVIR: de base para o treinamento;
- COMUNICAR: o que está acontecendo (monitoramento);
- TER: uma visão de como suas tarefas se engajam em processos mais gerais.

A elaboração de fluxogramas constitui ferramenta-chave para a compreensão dos processos empresariais. Representam as atividades dos processos existentes e dos propostos, permitindo visualizar e analisar as relações entre departamentos, atividades, fluxos físicos, informações, etc, e o impacto das mudanças propostas. A meta principal é criar uma base comum de foco e comunicação.

Fluxograma é um método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo processo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a seqüência no processo (HARRINGTON, 1993). O autor usa um ditado popular (“Uma fotografia vale mais que mil palavras”) para dar importância a essa ferramenta: “Um fluxograma vale mais que mil procedimentos”.

Existem diversos tipos de fluxogramas, entre os quais se destacam:

- Diagramas de Blocos;
- Fluxograma simples;
- Fluxograma Funcional;
- Fluxo-cronograma;
- Fluxograma geográfico (físico).

Constitui um bom hábito começar pelo Diagrama de Blocos (HARRINGTON, 1993). Os Diagramas de Blocos apresentam uma rápida visão geral do processo, e não uma análise detalhada. São elaborados no início para documentar a magnitude do processo e depois é usado um outro tipo de fluxograma para analisar o processo em detalhe.

O Fluxograma Funcional retrata o movimento entre as diferentes áreas de trabalho, uma dimensão adicional particularmente útil quando o tempo de ciclo é longo, identificando como as organizações verticais afetam um processo que flui horizontalmente. Como colocado por Harrington (1993), se o processo fosse intrafuncional, a vida do gerente seria muito mais fácil.

Neste tipo de fluxograma (Setores *versus* Processos), na linha do setor, se visualiza a contribuição deste para o processo (RUMMLER; BRACHE, 1994). Como exemplo, pode-se acompanhar visualmente como o setor Marketing contribui para o processo Desenvolvimento de Produtos. Esta visualização facilita também a definição de medidas de desempenho dentro do processo e de resultado deste, similarmente ao proposto por diversos modelos de medição de desempenho (HRONEC, 1994, KAPLAN; NORTON, 1997, CAMPOS, 1992, 1993, 1994) que serão vistos no próximo capítulo.

Um Fluxo-cronograma adiciona a indicação do tempo de processamento e de ciclo de cada atividade, facilitando a identificação das áreas de desperdício de tempo e que provocam atrasos.

Harrington (1993) define Tempo de processamento como o necessário para executar a atividade, e Tempo de ciclo como a extensão total do tempo necessário para completar toda a atividade, ou seja, o tempo entre a finalização da última atividade e a finalização da atividade considerada, incluindo o trabalho em si, movimentação de documentos, esperas, estocagem, revisões e retrabalhos.

Por fim, com o Fluxograma geográfico ou físico (superposto ao layout físico), analisa-se o fluxo físico das atividades, ajudando a minimizar o tempo desperdiçado entre o trabalho realizado e os recursos envolvidos dentro das atividades. Este tipo é útil para avaliar o layout, um processo burocrático e/ou o fluxo de um produto, identificando rapidamente excessos de deslocamentos e esperas por estocagens eventualmente desnecessárias.

Na Tabela 06, são apresentados os símbolos para fluxograma, pelas normas ANSI (*American National Standards Institute*).

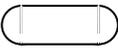
Em resumo, os fluxogramas têm uma função básica: documentar um processo para que se possam identificar as áreas que precisam ser melhoradas. A elaboração de fluxogramas, que põem em evidência as oportunidades de mudanças, deve preceder a preparação dos procedimentos. Ou seja, o essencial não é a documentação e sim a análise do processo, cujo fim é definir e implementar melhorias.

3.3.7. ANÁLISE DOS PROCESSOS DO NEGÓCIO

A análise visa um melhor entendimento das características do processo para posterior melhoria e ou padronização. Conforme Harrington (1993), quanto mais se entende dos processos empresariais, maior a capacidade de aperfeiçoamento. Para Hronec (1994), os princípios-chave da análise dos processos são:

- Deve-se saber o que é importante (valorizado);
- Valor é definido pelo cliente;
- As tarefas e atividades que não agregam valor têm de ser eliminadas;
- As restantes tarefas que acrescentam valor têm de ser simplificadas;
- Os processos são realçados à medida que surgem valores novos, definidos pelo cliente.

Tabela 06 – Simbologia para construção de fluxogramas funcionais

Simbologia	SIGNIFICADO NO FLUXOGRAMA
	Retângulo - Operação – Este símbolo representa uma mudança num item. Ele pode ocorrer pela execução de trabalho humano, atividade de uma máquina ou pela combinação de ambos. É usado para mostrar uma atividade de qualquer natureza (análises, cálculos, preenchimentos, digitações, operações de trabalho).
	Seta Grossa - Movimento/Transporte - Indica movimentação física e concreta entre localidades (mandar peças ou componentes para o almoxarifado, enviar materiais e documentos).
	Losango - Ponto de Decisão - Representa o ponto do processo em que uma decisão é tomada. A seqüência de atividades depende da decisão tomada neste ponto (vender ou não, dados suficientes ou não para decisão, investir ou não).
	Círculo Grande - Inspeção/Controle - Indica que o fluxo do processo é interrompido para que a qualidade de saída possa ser avaliada. Normalmente envolve uma operação de inspeção ou um controle (checagem, conferência, controle, verificação, autorização).
	Retângulo com Fundo Arredondado - Documento Impresso - Este símbolo indica que a saída de uma atividade inclui informações registradas em papel (relatórios, cartas, listagens de computador, memorandos).
	Retângulo de Lado Arredondado - Espera - Utilizado quando uma pessoa, um item ou uma atividade precisam esperar, ou quando um item é colocado num estoque temporário antes que a próxima atividade seja executada (esperar um avião, esperar uma assinatura, esperar um lote ser completado).
	Triângulo - Armazenagem - Este símbolo indica que existe uma condição de armazenagem sob controle e uma ordem ou requisição é necessária para remover o item para a atividade seguinte. Muitas vezes usada para representar que um produto aguarda um cliente (armazenagem, arquivamento, guarda, estoque).
	Seta - Sentido de Fluxo - Utilizada para indicar o sentido e a seqüência das fases do processo. Realiza a ligação entre os diferentes símbolos.
	Seta Interrompida - Transmissão - Identifica a ocorrência de transmissão instantânea de informação (transmissão eletrônica de dados, fax, chamada telefônica).
	Círculo Alongado - Limites - Indica o início e o fim de um processo. Normalmente as palavras “início” e “fim” estão inscritas no símbolo.

Fonte: Harrington (1993, p. 114-115)

Os três principais objetivos do APE são (HARRINGTON, 1993): (i) Tornar os processos eficazes – produzindo os resultados desejados; (ii) Tornar os processos eficientes – minimizando o uso dos recursos; (iii) Tornar os processos adaptáveis – capazes de atender às necessidades variáveis do cliente e da empresa.

Os indicadores de desempenho devem estar sempre presentes nas etapas de análise de processos e implantação de melhorias. São pontos de partida para a melhoria, permitindo identificar metas, controlar os processos e verificar resultados obtidos, proporcionando feedback. Este deve ser dado pelo cliente do processo, pois é para este que as melhorias se destinam.

Entre as principais análises, extraídas de Campos (1993), Harrington (1993), Rummler e Brache (1994) e Hronec (1994), destacam-se: Análise do Tempo; Análise do Custo; Análise do Valor Agregado; e Análise da Qualidade.

3.3.7.1. ANÁLISE DO TEMPO

Um fluxograma funcional já mostra alguns pontos de melhoria, por exemplo, atividades em série versus atividades em paralelo.

O fluxo-cronograma fornece informações importantes sobre quais atividades focar na análise do Tempo. A comparação entre tempos de processamento e de ciclo também explicita as atividades mais problemáticas neste sentido.

3.3.7.2. ANÁLISE DO CUSTO

Assim como a análise do tempo de ciclo, os custos das atividades fornecem bons enfoques sobre os problemas e ineficiências do processo. Pode-se usar custos estimados, evitando grande volume de trabalho para se chegar a custos exatos. Vários autores sugerem o uso do ABC – Custeio baseado em atividades como apoio às análises.

O custeio por atividade (*Activity-Based Costing - ABC*) surgiu nos Estados Unidos, desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e Robin Cooper, da *Harvard Business School*, com o objetivo principal de aprimorar a alocação dos custos e despesas indiretos fixos (*overhead*) aos produtos.

A contabilização das atividades é a base conceitual do *Cost Management System* (CMS), que é fruto de pesquisa cooperativa de um foro para o desenvolvimento de melhorias nos sistemas de gerenciamento de custos, do qual Robert Kaplan participou ativamente.

A estruturação do CMS é ilustrada na Figura 16.

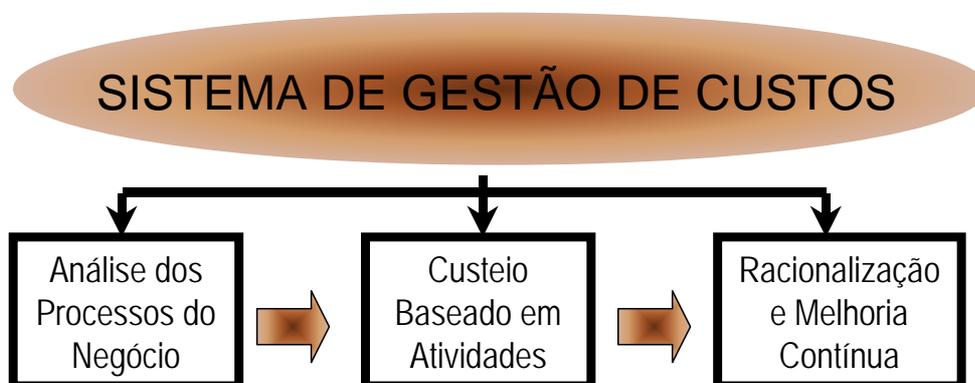


Figura 16 – Sistema de Gestão de Custos
Fonte: Berliner e Brimson (1992)

Apesar da análise dos processos do negócio constituir o conceito fundamental para o aperfeiçoamento da contabilidade gerencial, o ABC transformou-se na expressão comum para descrever suas novas técnicas.

O foco nas atividades propicia, por exemplo:

- Um suporte natural para descrever os processos empresariais;
- Um denominador comum entre contabilização de custos, medições de desempenho e administração de investimentos;
- A visibilidade de atividades que não adicionam valor.

Para Cooper et al. (1992), um dos primeiros benefícios do ABC é a reestruturação e mapeamento dos gastos das empresas de categorias funcionais (departamentais) para mostrar como se relacionam com processos e atividades.

Kaplan (1992) afirma que só o entendimento dos custos das atividades e processos é em si um grande avanço em relação aos sistemas de custeio tradicionais, e enfatiza o papel do ABC como um mapa econômico da organização.

Uma empresa precisa estabelecer prioridades para direcionar a implantação dos programas de melhorias. A análise ABC faz isso focalizando as melhorias nos processos de alto custo, especialmente os que contêm uma grande proporção de atividades que não adicionam valor aos produtos/serviços. Portanto, não se deve pensar no ABC como somente um método de custeio de produtos. Ele serve, claro, também para este fim.

O gerenciamento e controle das atividades empregando o ABC são denominados ABM - *Activity-Based Management*, o qual beneficia decisões tanto estratégicas quanto operacionais (desde linhas de produtos, segmentos de mercado, relações com clientes até melhorias nos processos em geral). Este modelo de gerenciamento constitui-se num sistema de informações (econômicas) gerenciais acerca de operações passadas, correntes e futuras, e não numa parte do sistema contábil. Ambos sistemas coexistem nas empresas.

Como se vê, quase todo o potencial de melhorias do ABC não está no ABC e sim no ABM, no gerenciamento das atividades que compõem os processos nas organizações.

3.3.7.3. ANÁLISE DO VALOR AGREGADO

Nos processos empresariais, certas atividades não adicionam nenhum valor percebido pelos consumidores, resultam em inútil dispêndio de recursos que adicionam custos desnecessários ao produto.

Há questões subjetivas relativas ao valor (valor de utilidade, estético, de prestígio, de marca) que muitas vezes têm tanta importância quanto o valor econômico.

Uma atividade que não adiciona valor ao produto é aquela que pode ser eliminada, sem que os atributos do produto (desempenho, funcionalidade, qualidade, valor percebido) sejam afetados (HANSEN, 1995). Quando aplicado a funções de suporte, o conceito de valor-não-adicionado refere-se a atividades desnecessárias ou ineficientes.

Atividades com valor real agregado (VRA) são aquelas que, observadas pelo cliente final, contribuem para gerar as saídas que ele está aguardando. Há muitas atividades que, mesmo não agregando valor para o cliente, são necessárias para a empresa (Valor Empresarial Agregado). Outras, sem valor agregado (SVA) para clientes e empresa (HARRINGTON, 1993).

Esta definição independe dos custos incorridos para gerar a atividade.

As atividades SVA decorrem de projetos inadequados de processos e de atividades simplesmente não exigidas pelo cliente ou por processos internos (poderiam ser eliminadas sem afetar a saída desejada).

Na maioria dos processos empresariais, menos de 30% do custo está nas atividades VRA. Mais alarmante ainda é a diferença entre o tempo de ciclo das atividades VRA e o tempo de ciclo total, menos ou cerca de 5% (HARRINGTON, 1993). O autor aponta algumas causas para tal:

- Com o crescimento da organização, os processos entram em colapso e são remendados para ser rapidamente usados, ficando mais complexos;
- Quando há erros, se instalam controles adicionais para revisar as saídas, em vez de alterar o processo (quando o processo é corrigido, os controles freqüentemente ficam);
- As pessoas que trabalham no processo raramente falam com seus clientes, não entendendo claramente suas exigências;
- Muito tempo é despendido em atividades de manutenção interna em vez de reprojeter o processo.

Em essência, o objetivo da Análise do Valor Agregado (AVA) é aumentar o valor (VRA) pela otimização das atividades VEA e pela minimização ou eliminação das atividades SVA.

3.3.7.4. ANÁLISE DA QUALIDADE

Para a análise da qualidade dos processos, pode-se lançar mão de todas as ferramentas difundidas pelo movimento da Qualidade Total. Como exemplo, pode-se citar as sete ferramentas básicas da qualidade (HRONEC, 1994):

1. Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de peixe – Ishikawa);
2. Gráfico de Pareto;
3. Histograma;
4. Planilha de Verificação (Estratificação);
5. Diagrama de Dispersão;
6. Gráfico de Controle;
7. Mapa de processo.

A preocupação mais importante no controle de qualidade e na garantia de qualidade é a prevenção da reincidência de defeitos (ISHIKAWA, 1993). O autor propõe três passos para esta prevenção:

1. Remover o sintoma;
2. Remover uma causa;
3. Remover a causa fundamental.

O primeiro passo é apenas temporário e o último é o único que garante a não reincidência.

Cabe lembrar que as ferramentas aqui apresentadas são consideradas básicas. Outras mais avançadas podem ser usadas quando e se necessário.

3.3.8. MELHORIA DOS PROCESSOS

A situação dos processos empresariais nunca é estática. Eles melhoram ou se deterioram. As fases do aperfeiçoamento, segundo Harrington (1993), são: Agilização, Prevenção, Correção e Excelência. A seqüência proposta – agilizar, corrigir e melhorar – parece não ser lógica, mas a agilização elimina muitos problemas. Não faz sentido melhorar atividades que logo poderão ser eliminadas pela agilização.

De forma pragmática, o autor apresenta doze princípios para agilizar a dinâmica do processo, na seguinte ordem:

1. Eliminação da Burocracia;
2. Eliminação da Duplicidade;
3. Avaliação do Valor Agregado (AVA);
4. Simplificação;
5. Redução do tempo de Ciclo;
6. Tornar o Processo à Prova de Erros;
7. Modernização;
8. Linguagem Simples;
9. Padronização;
10. Parceria com Fornecedores;
11. Aperfeiçoamento do quadro geral;
12. Automação e/ou Mecanização.

3.3.9. IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS

Esta etapa não é o fim; é o início. Parar de pensar em termos de organização funcional e começar a raciocinar em termos de processo implica uma mudança cultural difícil. O trabalho é feito por processos; estes deveriam guiar a estrutura da organização, e não o contrário. Se uma infra-estrutura para o gerenciamento contínuo do processo não é estabelecida, o processo pode entrar em deterioração (RUMMLER; BRACHE, 1994).

Para estes autores, as etapas de um projeto de Estrutura de Organização são:

1. Estabelecer uma estratégia clara (a estrutura deve facilitar a realização das estratégias. Caso não haja estratégia, qualquer estrutura servirá);
2. Documentar e analisar o sistema atual (Mapa de Relacionamentos ou Macroporcesso);

3. Documentar e analisar os processos atuais;
4. Desenvolver medidas e fluxos de processo ideais;
5. Projeto do organograma (determinar os agrupamentos departamentais e relacionamentos hierárquicos mais lógicos, que maximizem o resultado do processo).

A estrutura da organização deve ter:

- O número mínimo de interfaces necessárias para atingir os objetivos do processo;
- Máxima proximidade entre clientes e fornecedores internos;
- A amplitude de supervisão ideal (número de subordinados diretos por gerente);
- Um número mínimo de níveis de gerenciamento.

Conforme Tannenbaum (1962) apud Ullrich (1981), existe relação entre o tipo de processo de influência encontrado na organização e seus resultados. A tipologia apresentada contém:

- Organizações anárquicas – seus membros, independentemente do nível hierárquico, têm pouca influência sobre o que ocorre na organização;
- Organizações autoritárias – o nível de influência diminui à medida que se desce os níveis hierárquicos;
- Organizações democráticas – característica inversa da anterior;
- Organizações de influência total alta – todos afirmam gozar de muita influência nos negócios.

O autor demonstra que estas últimas organizações são mais eficientes na consecução de suas metas.

6. Desenvolver modelos de função para cada departamento;
7. Desenvolver modelos de cargo para cada cargo;
8. Estruturar o sistema de desempenho humano para cada cargo (capacidade, habilidades e conhecimentos e o ambiente);
9. Estabelecer processos de gerenciamento.

A definição de estrutura organizacional abrange o Nível de Organização (onde a estratégia e os relacionamentos cliente-fornecedor são estabelecidos), o Nível de Processo (onde os fluxos de trabalho são criados e documentados) e o Nível do Trabalho/Executor (onde os cargos são definidos e um Sistema de Desempenho Humano de apoio é instalado). As dimensões críticas da estrutura em todos os três níveis são: medidas do desempenho e processo de gerenciamento, pelos quais a empresa é continuamente aperfeiçoada.

3.4. PROCESSOS, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Uma interface clara entre o gerenciamento de processos e a estratégia é o uso desta como elemento fundamental de priorização dos processos a serem melhorados. Tendo como base um adequado planejamento estratégico, seus diversos elementos e discussões servem como direcionadores das necessidades de melhorias dos processos empresariais. Sem este direcionamento, as empresas correm um alto risco de melhorar um processo importante, mas talvez não prioritário. Dada uma escassez de recursos e a atual dinamicidade dos negócios, atuação em processos não prioritários pode se constituir em desperdício.

Outro ponto importante de vinculação entre PE e GP diz respeito ao fato do resultado final daquele se dar ao nível dos processos. Uma estratégia só pode ser considerada boa se for implementada; até então é só um plano ou um sonho. O desdobramento estratégico até o nível dos processos é facilitado se houver uma boa compreensão destes. Os projetos ou ações decorrentes do planejamento estratégico têm caráter multifuncional, assim como a maioria dos processos empresariais. Neste sentido, tem-se um ponto de convergência entre PE e GP. É raro acontecer de uma ação demandar o envolvimento de apenas uma área. Como e por que, então, fazer-se o desdobramento funcional (vertical) pela hierarquia organizacional.

Como encerramento deste capítulo, resgata-se a necessidade de um sistema de medição de desempenho adequado à estrutura organizacional horizontal (por processos). O desdobramento das estratégias até o nível das operações tem como elemento fundamental os indicadores de desempenho. De forma simplificada, isto está esquematizado na Figura 17, onde se pode ver que o processo 1 impacta fortemente os objetivos A e C, devendo-se estabelecer indicadores para fazer esta medição. Também se pode analisar quais processos têm maior contribuição em um determinado objetivo estratégico. Por exemplo, o Objetivo F é fortemente influenciado pelos processos 2, 4 e 5.

Assim, as etapas de definição dos processos críticos e de definição dos objetivos de melhoria dos processos têm forte relação com o planejamento estratégico, e sua consecução deve começar a ser monitorada.

Além disso, as mudanças/melhorias operacionais nos processos, propostas a partir das análises dos mesmos, também precisam ser avaliadas constantemente para evitar que o desempenho superior seja apenas temporário. Esta pode ser considerada uma lacuna no gerenciamento das empresas, já que muitas vezes a função é avaliada e não o processo.

Em resumo, os processos são muitas vezes detalhados sem maiores preocupações (e vinculações) estratégicas e sem prever-se elementos (ou sistemáticas) de avaliação e controle

continuados. Assim, complementando a discussão deste trabalho, faz-se necessária a compreensão da avaliação de desempenho, elemento integrador de estratégia e processos, objeto do próximo capítulo.

PROCESSOS EMPRESARIAIS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
		A	B	C	D	E	F
1	Desenvolvimento de Produto	●		●	○	○	○
2	Vendas e Comercial		○		○	○	●
3	Garantia da Qualidade	○	○	○	○	○	○
4	Planejamento e Suprimento da Produção	○	●	○	○	○	●
5	Produção - Manutenção, Montagem e Expedição	●	●	○	●	○	●
6	Contábil - Financeiro					○	○
7	Gestão de Pessoal				○	○	○
8	Planejamento Estratégico	○	○	○	○	○	○

● Forte relação ○ Média relação " " Fraca relação ou inexistente

Figura 17 – Objetivos Estratégicos *versus* Processos Empresariais
Fonte: elaborado pelo autor

4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)

A manutenção da competitividade depende do alinhamento da organização com a estratégia escolhida. O sistema de avaliação de desempenho deve induzir nos processos da empresa seus objetivos e estratégias, constituindo os elos de ligação entre os objetivos e a execução prática das atividades nas empresas.

Definidos o negócio, a missão, os valores e a visão da empresa, traçada a estratégia e implementados os meios operacionais, surgem algumas questões do tipo:

- Como saber se a organização está atingindo suas metas?
- Ela está no caminho traçado pela visão?
- Sua missão está sendo cumprida?
- Todos estão cientes e colaborando com a estratégia da empresa?

Ou seja, não basta escolher a rota; é preciso medir se a empresa está nela.

Aqui se insere a avaliação do desempenho. Para que uma organização seja competitiva, não basta um bom planejamento estratégico. É preciso que o plano traçado seja cumprido. Portanto, é de vital importância a medição dos processos e dos resultados, tanto globais quanto pontuais, e sua comparação com os objetivos predeterminados.

Bonelli et al. (1994, p.18) colocam explicitamente que a escolha dos indicadores deve ser precedida pelo claro entendimento da estratégia e da estrutura da empresa.

O grande risco de um sistema de indicadores é um plano que não vale nada. Chega-se ao “nada” mais rápido (CARVALHO, 1995). A liderança e a direção eficaz das empresas requerem um conhecimento profissional por parte dos executivos de cúpula desses planos, que são literalmente seus instrumentos de controle sobre a empresa. Devem conhecer como são desenvolvidos e como podem ser usados. Como as condições mudam entre o

planejamento e a execução, um ciclo de monitoramento deve ser implantado para modificar o plano e melhorar a execução, quando necessário.

Lowe (1971) apud Müller et al. (2003) atribui aos sistemas de controle a identificação de alterações circunstanciais no ambiente e a adaptação da organização a elas. A avaliação de desempenho parte do pressuposto de que os objetivos organizacionais devem ser traduzidos em sistemas de controle (ANTHONY, 1965 apud MÜLLER et al., 2003) e operacionalizados através de indicadores, isto é, fórmulas ou regras que permitem a quantificação da performance (DE HAAS; KLEINGELD, 1999 apud MÜLLER et al., 2003). Neste sentido, a avaliação de desempenho encontra-se incorporada nas funções administrativas de controle operacional e planejamento estratégico (MÜLLER et al., 2003).

O planejamento estratégico deve, portanto, incluir uma abordagem estruturada para executar sua monitoração e medição. Tão logo os objetivos do negócio sejam identificados, avaliados e ponderados de acordo com sua importância no plano estratégico, os medidores de desempenho podem ser estabelecidos (BERLINER; BRIMSON, 1992).

Assim, o modelo de Administração Estratégica deve incluir o planejamento da avaliação do desempenho no processo de planejamento estratégico, ampliando o escopo de planejamento para gestão. Este plano de avaliação irá definir de que maneira será executado o controle dos processos e dos resultados da empresa rumo à visão de futuro almejada.

Ou seja, o controle deve promover a consecução dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico, além de compatibilizar os processos, a estrutura organizacional e os gestores com eles, além de motivar as pessoas (BEUREN, 2002).

4.1. PROBLEMÁTICA DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

A Medição de Desempenho no passado enfocava um pequeno número de variáveis, voltando-se mais para a medição do uso dos recursos na empresa de forma isolada. Hoje, há a necessidade de focar diversas dimensões competitivas, voltando-se para o desempenho da empresa no cenário (Mercado, Concorrência e Negócio).

Segundo Berliner e Brimson (1992), muitas das medições de desempenho nas empresas não são compatíveis com o ambiente turbulento atual, no qual os medidores de desempenho devem ser adaptáveis às mudanças das necessidades do negócio, assim como a uma variedade de objetivos. As empresas devem satisfazer diferentes objetivos, muitas vezes conflitantes, simultaneamente. Devem, entretanto, ter sua prioridade definida de acordo com os fatores de sucesso considerados mais críticos, concentrar atenção nas medições que se

relacionam diretamente com as metas estabelecidas, evitando ênfase desnecessária em outros medidores.

Uma questão que tem permeado a avaliação de desempenho é o enfoque, exclusivamente, em aspectos financeiros. Medidas financeiras são um mecanismo de controle de curto prazo. Apresentam falta de flexibilidade, rápida desatualização e dificuldade de quantificação dos melhoramentos (MIRANDA et al., 1999 apud MIRANDA; SILVA, 2002). Lucro e Retorno sobre Investimento (ROI), por exemplo, são medidas do sucesso passado da empresa, não permitindo identificar a contribuição de cada uma das diferentes áreas da empresa para esse sucesso, ou seja, são muito agregadas.

Ostrega et al. (1993) dizem que o sistema de medição de desempenho pode ser um impedimento ao aperfeiçoamento contínuo. Os autores ressaltam o enfoque nos resultados financeiros de curto prazo em detrimento aos objetivos estratégicos de longo prazo como um dos pontos críticos.

Harrington (1993) é enfático ao dizer: “Não tente maximizar os lucros”, fazendo uma comparação entre os horizontes de interesse de empresas americanas e japonesas, sendo as primeiras conhecidas pelo foco financeiro de curto prazo (lucro e ROI trimestrais). Para o autor, as empresas que se preocupam em construir uma boa reputação são aquelas que dão os melhores retornos no longo prazo.

Além da visão financeira, Hronec (1994) aponta como os antigos paradigmas da medição de desempenho, a:

- Estrutura funcional;
- Indução das medidas de desempenho pelos eventos.

No capítulo anterior, colocou-se a necessidade de primazia dos processos sobre as funções, dado que é através daqueles que se atende os clientes, devendo-se evitar a otimização “local” de um setor ou função. Hronec (1994) admite a importância da medição de desempenho dos departamentos, mas não sua suficiência.

Quanto à questão da medição por eventos, ou seja, quando há um fato estranho, parte-se para a medição, a avaliação de desempenho tornou-se tão relevante que não se pode mais pensar em gerenciar uma organização sem um processo sistemático de avaliação de desempenho. Segundo Hronec (1994), a medição de desempenho deve ser um processo contínuo e a essência da melhoria contínua está no feedback do sistema, proporcionando estabelecimento de novas metas e ajuste da estratégia.

O enfoque financeiro, colocado tanto por Ostrega et al. (1993) como por Hronec (1994) e resgatado por Miranda e Silva (2002), já havia sido abordado por Johnson e Kaplan

(1993), quando sustentaram que indicadores financeiros de curto prazo teriam que ser substituídos por uma variedade de indicadores não financeiros que permitam fixar e prever melhor as metas de rentabilidade de longo prazo da empresa.

Neste aspecto, então, vários autores concordam: a necessária complementaridade entre os indicadores físicos e os financeiros. O resultado financeiro é decorrente, em grande parte, das demais dimensões. Pode-se citar Berliner e Brimson (1992): “Medições não financeiras vão se tornar cada vez mais importantes como uma medição de desempenho em ambientes de manufatura avançada”.

Plossl (1993) faz uma comparação, colocando as vantagens dos medidores físicos, nos seguintes termos:

- São mais oportunos, fornecendo sinais de que algo está errado imediatamente e à medida que ocorre;
- São mais específicos e relevantes, identificados com uma causa num local;
- Não são aglomerados com outras ocorrências semelhantes, em agrupamentos arbitrários;
- São mais simples, mais fáceis e mais baratos de obter no lugar e de observar de imediato;
- Evitam-se erros de conversão da unidade de medida;
- Diferenciam-se com mais facilidade as causas a partir dos sintomas e determinam-se ações corretivas apropriadas;
- A responsabilidade é mais clara e mais direta.

A partir desta contextualização, pode-se sugerir que indicadores não-financeiros devem ser relevantes na atualidade. Ou seja, mais importante do que tentar apurar lucros mensais ou trimestrais é calcular e informar uma variedade de indicadores não-financeiros, que dão uma visão mais clara e real dos acontecimentos. A melhoria destes certamente refletir-se-á positivamente nos relatórios financeiros.

Além disso, pode-se acrescentar outras questões a serem reavaliadas quando da construção de um sistema de medição de desempenho, quais sejam:

- Ênfase excessiva (às vezes exclusiva) nos resultados

Um sistema de indicadores deveria estar voltado não apenas para a análise do desempenho passado, mas ser capaz de permitir análises prospectivas. A chave para isso é focar nos fatores geradores e não apenas nos resultados (BONELLI et al., 1994). O movimento da qualidade total prega há décadas a necessidade de ênfase no processo, sendo tardio o controle somente do resultado.

Hronec (1994) separa os indicadores em indicadores de output e de processo, colocando que os primeiros são dirigidos à alta administração e não ajudam o gerenciamento interno, sendo muito tardias. Harrington (1993) postula que a medição ao final do processo fornece pouco feedback sobre as atividades individuais, dentro do processo, ou, quando fornece, já é muito tarde, devendo-se estabelecer pontos de medição próximos a cada atividade.

- Desequilíbrio interno *versus* externo

No passado, conforme discutido no capítulo referente à estratégia, bem como na introdução deste capítulo, a medição se concentrava em aspectos internos (foco na eficiência do consumo de recursos – compatível com a era da produção em massa). Hoje, é preciso medir o desempenho competitivo sob várias perspectivas, podendo-se dizer que a questão externa (pressões sociais, ambientalistas, etc.) merece um peso bastante representativo.

- Foco prioritário (às vezes exclusivo) nos processos produtivos/operacionais

Para Harrington (1993), os processos empresariais podem e devem ser medidos e gerenciados da mesma maneira que são os processos de manufatura. Os controles em processo constituem janelas pelas quais ele pode ser observado e monitorado. A ampliação do uso do CEP, por exemplo, para os processos empresariais também é defendida pelo autor: A análise dos gráficos de controle de processo ajuda de modo significativo a colocar os processos empresariais numa condição de operação de prevenção de problemas (HARRINGTON, 1993).

- Falta de ligação/aderência com a estratégia

Para Barcellos (2002), a maioria das organizações não é gerida estrategicamente. Kaplan e Norton (1997) postulam que é preciso colocar a estratégia como centro do sistema de gestão, sendo o ponto de referência para todo o gerenciamento.

- Fragmentação – Falta de relação causa-e-efeito

Rummler e Brache (1994) colocam, entre outros aspectos, que as empresas precisam de um sistema de medição total, e não uma coleção de medidas não relacionadas – e potencialmente contraproducentes. Carvalho (1995) complementa que num sistema de indicadores tem de haver a conexão (ligação) entre os indicadores, não podendo haver metas estanques. Muitas vezes, nota-se inconsistências no conjunto de indicadores das organizações.

- Sistemas mal dimensionados

A falta de foco pode levar também a outro problema que é o excesso de indicadores.

Usando a analogia que Hronec (1994) faz com o sistema corpo humano, é preciso saber quais são as medidas críticas (os sinais vitais) e não medir uma série de coisas sem necessidade.

Da mesma forma, tem-se o inverso, onde se tenta monitorar o desempenho da empresa com poucas medidas, incapazes de explicar a complexidade dos negócios empresariais atuais.

Em resumo, frente a esses desajustes, impõe-se uma reavaliação nos sistemas de medição de desempenho. Adiante, será mostrada a tendência de uma estruturação da medição de desempenho por processos, partindo da estratégia, agregando e até priorizando uma visão física (não-financeira) e assumindo a medição como um processo e não como um evento. Alguns modelos de medição de desempenho atendem parcialmente essa configuração, estando na combinação de partes desses modelos a estrutura do sistema de medição de desempenho adequado para o ambiente atual e futuro.

Porém, antes de se visualizar as propostas de alguns autores sobre o assunto, faz-se necessária uma compreensão geral da medição de desempenho.

4.2. ASPECTOS GERAIS DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Como principais definições, necessita-se diferenciar o que é um indicador e o que é um sistema de medição de desempenho.

4.2.1. INDICADORES

Segundo Hronec (1994), medidas de desempenho são sinais vitais da organização, comunicando a estratégia para baixo, os resultados dos processos para cima e o controle e melhoria dentro dos processos, devendo, por isso, ser desenvolvidas de cima para baixo, interligando as estratégias, recursos e processos.

Para o autor, medição de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta especificada.

Segundo Carvalho (1995), um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e consensado. Ele só deve fazer sentido e ser utilizado pelo profissional completamente responsável por ele.

Miranda et al. (1999) apud Miranda e Silva (2002) classificam os indicadores em três grupos:

- Financeiros tradicionais;

- Não-financeiros tradicionais;
- Não-tradicionais (financeiros ou não-financeiros).

Ainda, de acordo com Berliner e Brimson (1992), medidores de desempenho devem:

- Suportar (ser coerentes com) as metas da empresa e considerar tanto os fatores internos quanto externos necessários para alcançá-las;
- Ser adaptáveis às necessidades do negócio;
- Ser eficientes do ponto de vista de custos;
- Ser fáceis de entender e aplicar (treinamento);
- Ser visíveis para e aceitos por todos os níveis da organização, a fim de receberem atenção e encorajarem a melhoria do desempenho.

4.2.2. SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Hansen (1995), os aspectos básicos de um sistema de medição de desempenho são:

- Apresentar um quadro equilibrado dos diferentes aspectos de desempenho;
- Garantir um ambiente consistente e uma sistemática de medição de desempenho;
- Apresentar as informações de forma rápida, com fácil interpretação por todos os segmentos da organização.

Para Ostrenga et al. (1993), os requisitos de um sistema de medição de desempenho são:

- Alinhamento com os fatores críticos de sucesso da empresa;
- Equilíbrio e integração entre as medidas financeiras e não financeiras (eficiência, eficácia, produtividade, utilização, velocidade e qualidade);
- Equilíbrio funcional;
- Formato que reflita o espírito de aperfeiçoamento contínuo (medida e tendência).

Plossl (1993) apresenta também alguns requisitos da medição de desempenho, a saber:

- “Dados” são simplesmente fatos; “informações” requerem que os fatos tenham significados úteis. O enfoque da coleta de dados e das medidas de desempenho deve se concentrar nos poucos dados vitais (Pareto);
- Ter 95% de informações completas e disponíveis é bem melhor para o controle do que 100% mais tarde. A essência do bom controle é a oportunidade. Esperar por dados completos pode ser uma limitação;

- Dados visuais e físicos são superiores a dados financeiros;
- Feedback visual é preferível a dados do sistema;
- As melhores medidas de desempenho são as agregadas, não os detalhes;
- Qualquer relatório válido de controle deve mostrar tanto os dados planejados quanto o efetivo desempenho, lado a lado, e os desvios significativos realçados.

4.3. OBJETIVOS DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Se não puder medir, não pode controlar; se não controlar, não pode gerenciar; se não gerenciar, não pode melhorar (HARRINGTON, 1993). Para o autor, as medições são críticas para:

- Entender o que está acontecendo;
- Avaliar as necessidades e o impacto de mudanças;
- Assegurar que os ganhos realizados não sejam perdidos;
- Corrigir situações fora de controle;
- Estabelecer prioridades;
- Decidir quando aumentar responsabilidades;
- Determinar necessidades de treinamento adicional;
- Planejar para atender novas expectativas do cliente;
- Estabelecer cronogramas realistas.

A avaliação de desempenho é mais que uma ferramenta gerencial: é uma medida estratégica de sobrevivência da organização (MIRANDA; SILVA, 2002). Para eles, as principais razões para as empresas investirem em sistemas de medição de desempenho são:

- Controlar as atividades operacionais da empresa;
- Alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
- Controlar o planejamento;
- Criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- Verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Já Hronec (1994) apresenta as seguintes razões para o uso de indicadores:

- Compreensão de prioridades de atuação;
- Objetividade de avaliação;
- Profissionalização das decisões;

- Término dos feudos internos;
- Possibilidade de acompanhamento histórico;
- Definição sobre papéis e responsabilidades;
- Permitir o auto-gerenciamento;
- Mudar o comportamento.

Sink e Tuttle (1993) colocam que a mais importante razão para a medição é apoiar e aumentar a melhoria. Segundo os autores, mede-se pela necessidade humana de feedback, para saber como melhorar, onde concentrar a atenção e colocar os recursos.

Os objetivos da medição de desempenho, conforme Berliner e Brimson (1992), são:

- Medir quão bem as atividades do negócio estão sendo executadas relativamente às metas e objetivos desenvolvidos no planejamento estratégico;
- Favorecer a eliminação de desperdício.

Segundo os autores, para alcançar os objetivos de medição de desempenho, os seguintes princípios devem ser seguidos:

- Medidores de desempenho devem ser consistentes com os objetivos da empresa, fazendo a ligação entre as atividades do negócio e o processo de planejamento estratégico;
- As medidas de desempenho estabelecidas devem ser de responsabilidade total do profissional que desempenha a atividade;
- As relações entre objetivos individuais e da empresa devem ser explicadas, bem como as relações entre as metas das áreas funcionais e as da organização;
- Os dados de desempenho devem ser reportados com frequência definida e em formato que ajude o processo de decisão;
- Método para quantificar e o propósito de cada medida de desempenho devem ser comunicados aos níveis apropriados dentro da empresa;
- Medidores de desempenho devem ser estabelecidos para melhorar a visibilidade dos geradores de custo;
- Atividades financeiras e não financeiras devem ser incluídas no sistema de medição.

4.4. ESTRUTURAÇÃO DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Na estruturação de um sistema de avaliação de desempenho, deve-se ter em conta alguns elementos estruturais básicos: o planejamento da medição, o controle do desempenho, as dimensões e a hierarquia.

4.4.1. PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Um planejamento adequado previne um desempenho fraco (HARRINGTON, 1993). Um dos maiores erros que as organizações cometem é não gastar o tempo necessário para desenvolver um plano de mudanças abrangente e obter a concordância das pessoas que serão afetadas pelas mudanças.

A maioria das empresas não apresenta uma integração de planos de longo prazo com os relativos a operações detalhadas. No processo de planejamento, atinge-se um acordo básico sobre os objetivos (lucro, crescimento, serviço ao cliente, participação de mercado, ROI). Contudo, surgem sérias divergências na determinação das ações que cada gerente deveria realizar para alcançar estes objetivos. Nestes casos, as funções individuais subordinam as metas e políticas de longo prazo às exigências de pressões e crises do dia-a-dia.

A fim de garantir resultados harmoniosos, torna-se necessária uma hierarquia integrada e ordenada de planejamento, dando aos executivos "instrumentos de controle", por meio dos quais podem mover a empresa nas direções desejadas.

Planejamento, execução e controle são atividades separadas e distintas, devendo ser vistas e compreendidas em nível individual. Contudo devem ser integradas num sistema.

4.4.2. CONTROLE DO DESEMPENHO

A eficácia (ou rigor) do controle e a velocidade de resposta a mudanças são função:

- Da complexidade do processo;
- Da sofisticação do sistema de controle (daí, seu custo e confiabilidade);
- Das características do ambiente.

Obter números mais precisos, relativos às mesmas medidas antigas de desempenho, é fútil. Algumas boas aproximações de variáveis-chave (tendências) serão bem mais úteis.

Plossl (1993) apresenta alguns requisitos de controle, a saber:

- **Planejamento realista** (capaz de ser executado):
 - Horizonte curto;
 - Disponibilidade de recursos adequados;
 - Integra as ações de todas as funções.
- **Integridade de dados** (confiabilidade e qualidade - eliminação de erros);
- **Feedback oportuno, pontual e exato** (comparação pronta de desempenho contra plano):

- Sinais de problemas em tempo real são vitais; a presteza é mais importante do que a totalidade;
- Estabelecimento da frequência apropriada de relatório de controle.
- **Medidas de desempenho** (concentração das pessoas nas variáveis importantes);
- **Tolerâncias pré-estabelecidas** (para realçar variações significativas);
- **Relatórios de exceção** (para iniciar ações corretivas);
- **Análise correta** (distinção clara entre problemas básicos e sintomas, para determinar as respostas adequadas);
- **Correção rápida** (soluções permanentes para problemas crônicos):
 - Ações prontas para voltar ao plano, primeiro e, se preciso, revisá-lo.
- **Acompanhamento** (para garantir o término bem sucedido de ações ou mudanças necessárias).

Fatores externos inevitáveis destroem algumas empresas. Porém, o grosso das falhas resulta da carência de um entendimento efetivo dos processos empresariais. Os efeitos danosos de influências externas poderiam ser bastante reduzidos e de quando em quando eliminados se os processos internos fossem bem controlados (PLOSSL, 1993). O autor coloca quatro elementos fundamentais para o controle de processos:

1. Insumo mensurável;
2. *Output* mensurável, com uma meta finita a ser alcançada;
3. Um controlador, humano ou mecânico, capaz de variar os insumos para influenciar o processo e regular o *output*;
4. *Feedback* que forneça informações sobre o desempenho real do processo a ser comparado ao plano.

A menos que exista um sistema de feedback (que seja específico), o sistema de medição é um desperdício de tempo e dinheiro (HARRINGTON, 1993).

4.4.3. DIMENSÕES DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Bonelli et al. (1994) discutem as implicações da evolução do ambiente competitivo na avaliação de desempenho, colocando que as mudanças tecnológicas e organizacionais acrescidas da revolução em tecnologia de informação acarretaram indicadores contábeis tradicionais insatisfatórios e concluem não só pelo fato do desempenho ser hoje multidimensional, como também mostrando a necessidade das organizações fazerem opções

claras pelas dimensões que desejam priorizar. Esta discussão é particularmente importante quando da adoção da estratégia de diferenciação.

Para Armitage e Atkinson (1990) apud Bonelli et al. (1994), as empresas mais eficazes escolhem pequeno número de dimensões para comunicar prioridades competitivas à organização. Conforme os autores, mais de cinco dimensões provavelmente causarão confusão e conflito na organização, propondo então como máximo as dimensões: custo, qualidade, tempo, inovatividade e flexibilidade.

É preciso definir quais os atributos importantes da medição, devendo o grau de importância variar conforme a estratégia da empresa.

As empresas reagem a variações ambientais com mudanças ou adaptações de suas estratégias. Tais movimentos têm efeito direto não só sobre o desempenho, mas também sobre as prioridades atribuídas às diversas dimensões competitivas, afetando, portanto, a relevância dos indicadores de desempenho ao longo do tempo (BONELLI et al, 1994, p.18).

4.4.4. HIERARQUIA DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

A medição de desempenho deve se dar em vários níveis da organização. Esta sistemática não é exclusiva da alta administração, muito menos deve se restringir ao chão-de-fábrica: deve permear toda a empresa, partindo das definições estratégicas da alta administração e procurando garantir que o desempenho operacional esteja de acordo com as metas traçadas.

Berliner e Brimson (1992) apontam alguns níveis diferenciados de medição:

- Mercado;
- Negócio;
- Fábrica;
- Chão-de-fábrica.

Também Plossl (1993) coloca que as medidas corretas de desempenho comunicam os objetivos desejados a todos, além de concentrarem a atenção da administração nos problemas importantes, em cada um dos seguintes níveis:

- As atividades externas;
- A empresa globalmente (indicadores empresariais);
- O desempenho em nível de unidade (indicadores gerenciais);
- As atividades dos centros de trabalho (indicadores operacionais).

4.5. IMPLANTAÇÃO DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Hronec (1994) apresenta alguns estágios pelos quais as empresas passam quando da implantação de um sistema de medição de desempenho, desde a conscientização, passando pela aceitação, e chegando à fase do domínio do sistema.

Existem diversos aspectos-chave a cumprir para que uma empresa implemente um sistema de medição de desempenho (BERLINER; BRIMSON, 1992, HRONEC, 1994):

- Desenvolver um sistema hierárquico de medições que ligue o negócio, a planta e o desempenho do chão-de-fábrica;
- Voltar às metas da organização e selecionar os tipos de medidas de desempenho que suportam as metas;
- Identificação dos processos da empresa;
- Compreensão dos clientes (internos e externos) e seus desejos;
- Determinar o que medir, por quê medir, quando medir e como medir;
- Validar as medidas (pelas pessoas de dentro do processo) - submeter as medições de desempenho a todos os interessados afetados;
- Começar a medição e emitir os relatórios correspondentes - captar, monitorar, analisar e divulgar as medidas de desempenho;
- Avaliar a efetividade das medidas implementadas;
- Analisar e melhorar continuamente as medições de desempenho.

As etapas de implantação da medição de desempenho, para Miranda e Silva (2002), são:

- Definição dos objetivos da avaliação;
- Definição dos parâmetros;
- Escolha dos indicadores de desempenho;
- Avaliação do desempenho.

4.5.1. QUAL O NÚMERO IDEAL DE INDICADORES?

Lee e Dale (1998) criticam uma característica do modelo do Controle da Qualidade Total – TQM (discutido adiante), qual seja, uma quase obsessão por medição, gerando muitas vezes um excesso de indicadores. Se existe a máxima "você obtém o que mede", pode-se agregar também "se tudo é medido, nada é obtido".

Johnson e Kaplan (1993) colocam que nenhuma empresa ou gerente consegue se deter na melhoria do desempenho de quinze indicadores ao mesmo tempo, sendo necessário definir um número limitado de objetivos, num dado período de tempo.

O número de metas deve ser reduzido. Caso contrário, perde-se o foco do trabalho. Carvalho (1995) sugere o número de indicadores entre 5 e 7, por pessoa, argumentando ser praticamente impossível gerenciar (controlar) mais do que este número.

Muitas empresas cometem o erro que querer medir tudo ou ter muitas medidas. O bom uso de poucos indicadores críticos traz mais resultado do que o excesso.

4.5.2. COMO RECONHECER E RECOMPENSAR O DESEMPENHO?

A melhoria do desempenho deve ser reconhecida e premiada. As empresas vêm tentando remover de seus programas de incentivo os critérios subjetivos de avaliação e vincular os prêmios a resultados concretos e mensuráveis. A remuneração variável, vinculada a resultados e ao desempenho, permite aliar os interesses de empregados e empregadores: o empregado ganha mais se a empresa estiver bem. Outra vantagem é a flexibilidade desses esquemas. A empresa pode adaptar o foco para o alvo que lhe interessar. Quer ganhar mercado? Premie-se cada ponto de participação de mercado conquistado. O foco é em produtividade? Estabeleça-se metas e bônus para o aumento de produtividade.

4.5.3. MELHORIA CONTÍNUA

Melhoria implica mudança e exige que o desempenho seja medido. Sem esta medição, estar-se-á apenas supondo que houve melhoria. Aquilo que parece uma melhoria pode ser apenas uma mudança de desempenho (OSTRENGA et al., 1993).

As medições e um bom sistema de recompensas estimulam os indivíduos e as equipes a realizarem esforços adicionais, que levam a organização a se destacar. Sem a medição, se tira do indivíduo o sentimento de realização. A medição é importante para o aperfeiçoamento por diversos motivos (HARRINGTON, 1993):

- Concentra a atenção em fatores que contribuem para a realização da missão da empresa;
- Mostra a eficiência com que se empregam os recursos;
- Ajuda a estabelecer metas e monitorar tendências;
- Fornece dados para determinar as causas básicas e as origens dos erros;
- Identifica oportunidades para melhoria;

- Proporciona aos funcionários uma sensação de realização;
- Fornece meios de se saber se está ganhando ou perdendo;
- Ajuda a monitorar o desenvolvimento.

Todos os dados do mundo, mesmo que analisados por meio das técnicas mais sofisticadas, por si só não fazem nada. A coleta, a análise e a armazenagem dos dados constituem atividades que não agregam nenhum valor, até que os dados sejam usados para controlar, informar ou melhorar um processo. O valor de todo sistema de medição se baseia em como os dados são usados (HARRINGTON, 1993). Para o autor, na busca pela perfeição, o processo evolui por dois estágios:

- Cumprindo as expectativas empresariais (metas);
- Tornando-se excelente da realização do trabalho.

4.5.4. FEEDBACK

A medição de desempenho é um processo contínuo, não um evento. A essência da melhoria contínua deste processo está no *feedback* do sistema, proporcionando estabelecimento de novas metas e ajuste da estratégia.

Avaliar o desempenho de uma organização é, sobretudo, desenvolver instrumentos de realimentação (*feedback*) para seu gerenciamento (MIRANDA; SILVA, 2002).

Uma medição sem *feedback* é inútil porque se despende esforço para fazer a medição, mas não se dá à pessoa que realizou a atividade uma oportunidade de melhorar. Harrington (1993) faz uma comparação da empresa com o esporte. Para o autor, os esportes conseguem motivar as pessoas porque têm regras, medições e recompensas. Existe um sistema de medição bem definido, que fornece um feedback imediato e significativo.

Nas relações empresariais, internas ou externas, o papel do cliente é dar feedback para o fornecedor saber como está seu desempenho. Os clientes externos dão esse feedback na forma de pagamento e novos pedidos. Cada recebedor (o cliente interno) de uma saída deve (tem a mesma obrigação) fornecer o feedback positivo ou negativo para a pessoa que forneceu o produto ou serviço (HARRINGTON, 1993).

4.6. MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Após fixar os objetivos do sistema de medição de desempenho (por que medir?) e as dimensões (variáveis-chave) que devem ter seu desempenho medido (o que medir?), é preciso

definir um conjunto de indicadores que irão operacionalizar a medição de desempenho, ou seja, as medidas que serão usadas (como medir?).

O teste mais importante de qualquer informação será a utilidade, que é determinada pela relevância quanto a seus próprios objetivos, sua oportunidade, sua precisão e sua forma de apresentação (MIRANDA; SILVA, 2002).

Segundo Sink e Tuttle (1993), o melhor sistema de medição é uma combinação adequada de qualitativo e quantitativo, subjetivo e objetivo, intuitivo e explícito, físico e lógico, conhecido e desconhecido, entre outros.

Um modelo balanceado para avaliação de desempenho deve considerar na formulação dos indicadores as formas de controle empregadas na organização, assim como a interação destas com o planejamento estratégico, estilo administrativo dos gestores e cultura organizacional (MÜLLER et al., 2003).

Conforme Miranda e Silva (2002), um dos maiores desafios na implantação de um sistema de avaliação de desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores. Para os autores, não existe nenhuma receita para escolher os melhores indicadores de desempenho, importando sim demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência.

Dada a problemática encontrada na gestão das empresas brasileiras, particularmente as pequenas e médias, discordo um pouco dos autores no sentido de que a escolha dos indicadores se dá num momento em que a estruturação do sistema de medição de desempenho já foi feita. Penso que o problema não é a escolha dos indicadores, mas sim o conceito do sistema e sua coerente estruturação.

Em resposta à problemática e aos antigos paradigmas de medição de desempenho, vários autores conceberam seus modelos de solução, parcial ou total, que são, segundo Miranda e Silva (2002), sistemas integrados de medição de desempenho com objetivos e foco bem definidos. Os autores identificaram 21 modelos, catalogando objetivo, foco (grupo de medidas), empresas que aplicaram, referências bibliográficas e comentários relevantes. Dos 21 modelos identificados, oito mencionam a estratégia na definição do objetivo do sistema e todos propõem o uso de medidas não financeiras. Quanto ao foco, os aspectos financeiros prevalecem (62%). Clientes é uma preocupação que aparece em 57% dos modelos, Qualidade (43%), Empregados (29%) e Processos (24%). Dos 21 modelos apresentados, alguns se repetem, sendo abordados por mais de um autor.

A seguir serão apresentados sucintamente alguns modelos de avaliação de desempenho, os quais apresentam características que podem se complementar na construção

de um modelo de avaliação de desempenho genérico. Entre as diversas propostas, optou-se por discutir os seguintes modelos:

- Modelos com ênfase financeira
 - EVA – *Economic Value Added*
 - TOC – Teoria das Restrições
- Modelo clássico
 - TQM – Gestão da Qualidade Total
- Modelos estruturados
 - BSC – *Balanced Scorecard*
 - CI – Capital Intelectual
 - PNQ – Prêmio Nacional para a Qualidade
- Modelos específicos
 - Modelo Quantum
 - Rummler e Brache
 - Sink e Tuttle

Classicamente, faz-se a avaliação de desempenho das empresas sob o enfoque de resultados econômico-financeiros. Os modelos EVA e TOC se propõem a melhorar a avaliação, mantendo o foco nos aspectos econômico-financeiros.

O modelo da qualidade total (TQM) é bastante difundido nas empresas brasileiras desde a década de 80, criando a cultura da medição de desempenho nas empresas que adotaram o modelo.

O que está se chamando de modelos estruturados são alguns que estão sendo muito discutidos nos últimos tempos, e se caracterizam particularmente por propor uma estrutura para a avaliação de desempenho.

Já os modelos específicos são assim denominados por se tratar de propostas de empresas de consultoria, enfatizando, além de uma estruturação, aspectos voltados à implantação de um sistema de avaliação de desempenho.

4.6.1. EVA

A gênese do modelo EVA está ligada a pesquisas mostrando que o modelo econômico, não a estrutura contábil, era preferencial no sentido de apontar o valor da empresa (EHRBAR, 1999). Como medida de desempenho, o EVA tem sido usado há mais de 200 anos, sendo a simples noção de lucro residual.

A General Motors, há décadas distribui um percentual dos lucros excedentes a certo retorno sobre o capital empregado. Da mesma forma, a Disney assim também bonifica seus executivos há no mínimo 20 anos.

No Brasil, diversas empresas vêm empregando o uso do EVA já há alguns anos, entre as quais se destacam: AMBEV, GLOBOPAR, NET, EMBRATEL e TELERJ (EHRBAR, 1999).

O modelo EVA reconhece que, para produzir lucro, é necessário capital e, por isso, imputa ao lucro líquido operacional o custo do capital total (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001).

EVA é lucro da forma pela qual os acionistas o medem. Se o retorno esperado é de x% sobre seu investimento, não começam a “ganhar dinheiro” até que os lucros ultrapassem esta marca. Ou seja, até que um negócio produza um lucro maior do que seu custo de capital, o mesmo estará operando com prejuízo. Até então, não cria riqueza; destrói.

No EVA, lucro é o lucro operacional após pagamento de impostos menos o encargo sobre capital, tanto para endividamento quanto capital acionário. Ou seja, o lucro é modificado: lucro operacional - custo de capital. O que resta é o valor que excede ou deixa de alcançar o custo do capital utilizado para realizar aquele lucro, ou o Lucro Residual, conforme demonstração a seguir (EHRBAR, 1999, KAPLAN, 2001, NAKAMURA; 2001, PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001).

$EVA = LL - (C\% * CT)$, ou

Vendas

- Custos operacionais

= Lucro operacional (EBIT: *earnings before interest and taxes*)

- Impostos

= Lucro líquido operacional (NOPAT: *net operating profit after tax*)

- Custos de capital (Capital utilizado * Custo Médio Ponderado do Capital)

= Lucro residual (EVA: *economic value added*)

Lucros contábeis convencionais incluem dedução para pagamento de juros, mas não para custo de capital acionário (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001). Pior, muitos gerentes focalizam lucro operacional, que sequer tem encargo sobre endividamento (EHRBAR, 1999).

O encargo de capital no EVA é o que os economistas chamam de custo de oportunidade (considerando grau de risco comparável), ou seja, o lucro máximo que seria

obtido pelos acionistas se o mesmo capital fosse aplicado em outra alternativa de investimento com o nível de risco comparável (EHRBAR, 1999, PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001). Este custo de capital, ou taxa de retorno exigida, aplica-se a capital próprio, assim como a endividamento.

O custo deste capital é calculado pelo custo médio ponderado do capital próprio e de terceiros. Pagnoncelli e Vasconcellos (2001) colocam que os juros dos empréstimos de curto prazo, tomados esporadicamente para complementar o capital de giro, são tratados como despesa operacional, dado que não fazem parte da estrutura normal de capital da empresa.

Como custo de capital, pode-se considerar a taxa de juros livre de risco (Bônus do governo) acrescido de um Prêmio de risco do negócio (que varia com o nível de incerteza do segmento). Conforme Ehrbar (1999), muitas empresas usam diferentes custos de capital para diferentes negócios e/ou países. Não há problemas, mas a Coca-Cola, por exemplo, usa 12% em todo o mundo. Por quê? Porque é 1% ao mês, simplificando desta forma a comunicação e a compreensão interna.

Muito mais que uma medida de desempenho, EVA é a estrutura para um sistema de gestão financeira e remuneração variável que pode orientar cada decisão tomada por uma empresa, da sala do conselho ao chão de fábrica. O modelo sempre oferece uma resposta certa para a melhoria contínua, dado que mais EVA sempre é melhor para o acionista. EVA negativo significa não cobertura dos custos de capital investidos. EVA menos negativo é tão criador de riqueza quanto EVA mais positivo. Ou seja, a medida é muito clara e objetiva (EHRBAR, 1999).

4.6.1.1. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E EVA

Os principais elementos de um plano de remuneração variável baseado no EVA são (EHRBAR, 1999):

- Remuneração por EVA crescente - alinhamento de interesses de gerentes e acionistas;
- Inexistência de chão ou tetos - quanto mais EVA, mais bônus – Diferentemente da maioria dos sistemas de incentivo que leva ao subdesempenho - pagam demais por mediocridade e pouco por desempenho destacado;
- Banco de bônus (algemas de ouro para gerentes bem-sucedidos) - Melhorias sustentadas - a parte que vai para o banco é perdida se o EVA cair subsequentemente;
- Alvos de desempenho determinados por fórmula e não por negociação (determinado por cinco anos. EVA igual ao ano anterior, por exemplo).

O EVA protege os interesses dos acionistas através do depósito da remuneração variável numa conta diferida que pode ser perdida se os ganhos não forem sustentados. É a natureza de risco da remuneração variável que torna os funcionários verdadeiramente sensíveis às necessidades dos acionistas.

O banco de bônus resguarda a empresa contra a tentação de sacrificar o futuro por ganhos de curto prazo. Ter dinheiro em risco no banco é o que faz o gerente pensar e agir como dono. O EVA faz com que os gerentes fiquem ricos. Mas somente se fizerem os acionistas ficarem muito ricos (EHRBAR, 1999).

4.6.1.2. EVA E MVA - VALOR DE MERCADO AGREGADO

O valor de mercado não diz nada sobre criação de riqueza, pois despreza o capital investido.

O valor de mercado agregado é exatamente a diferença entre o valor de mercado e o capital total empregado. Diz respeito ao montante pelo qual a empresa valorizou ou desvalorizou a riqueza dos acionistas, mostrando a eficácia com que os gerentes usaram os recursos sob seu controle e refletindo também quão bem os gerentes posicionaram a empresa no longo prazo, já que o valor de mercado incorpora os fluxos de caixa futuros.

O MVA equivale à noção de Valor Presente Líquido (VPL) de projetos de investimento.

Fluxo de Caixa Descontado (FCD) como processo e VPL como medida refletem de que forma os mercados funcionam e compreendem a abordagem para os gerentes avaliarem o impacto de suas decisões no valor para os acionistas.

Segundo Erhbar (1999), FCD é o processo para se atribuir valor ao timing do recebimento e desembolso de benefícios e custos de caixa quando se avaliam decisões de investimentos; o VPL utiliza uma taxa de juros que reflete o risco ligado ao recebimento de benefícios ou à realização de desembolsos (taxa de retorno exigida pelo risco ou custo de capital).

Pode-se considerar a empresa como um conjunto de projetos de investimento, sendo o MVA igual ao VPL agregado dos projetos, à taxa equivalente ao custo médio ponderado do capital da empresa. A meta global da empresa pode ser aumentar o MVA, mas no dia-a-dia é preciso focar numa medida interna relacionada ao MVA. O EVA mostra ser a medida mais estreitamente correlacionada ao MVA (EHRBAR, 1999).

4.6.1.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO EVA

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (2001), EVA é uma ferramenta que engloba os riscos do negócio e os riscos financeiros, permitindo examinar os três princípios fundamentais da criação de valor: fluxo de caixa, fator risco e retorno.

Kaplan (2001) coloca que o EVA ataca dois defeitos nos sistemas de medição de desempenho financeiros tradicionais. Empresas que focam no lucro podem superinvestir em ativos, sem retorno do capital. Para evitar isso, dividem o lucro pelo investimento, calculando o ROI (*return on investment*). Porém, elas podem aumentar o ROI diminuindo o denominador, subinvestindo ou não aprovando projetos com retorno acima do custo do capital, mas abaixo do ROI desejado. O EVA previne tanto o superinvestimento como o subinvestimento.

A lógica do modelo é interessante no seguinte sentido. Conforme coloca Ehrbar (1999), maximizar a riqueza dos acionistas é a melhor maneira de servir eficazmente aos interesses de longo prazo de todos os interessados na organização. O porquê disso é simples: de todos eles – Cliente, Governo, Funcionários, Credores, Fornecedores e Acionistas – é este que recebe por último. Então, ao maximizar a riqueza do acionista, significa que todos os demais “atores” já foram atendidos.

Porém, numa relação de causa-e-efeito, tratando-se bem todos os interessados é que se chega a adicionar valor ao acionista. Um questionamento crítico poderia ser se o foco deve estar no acionista (conseqüência ou fim) ou nos demais interessados (causa – meio).

EVA é uma medida de desempenho, mas tanto quanto, é a base para incentivos que impulsionam comportamento, uma mudança de comportamento em toda a organização.

No fundo, o EVA não diz respeito a finanças ou economia, mas sim a pessoas, desacorrentando o potencial de realização da organização (EHRBAR, 1999). O autor alerta que, se o EVA não for levado até o nível de remuneração, pode não produzir impacto.

Enfim, as vantagens do EVA, apresentadas por Ehrbar (1999), são:

- Simples, compreensível e ligado a valor;
- Foco singular em toda a organização;
- Desde os gerentes até a corporação estão todos falando a mesma língua e vendo o quadro inteiro;
- Mudança cultural e empowerment.

EVA não é ambíguo. Tem foco único que permite que todas as decisões sejam modeladas igualmente, visualizando a riqueza incremental. Esta objetividade também é

enaltecida por Nakamura (2001). Como é medido em dinheiro, mais EVA é sempre melhor do que menos, o que garante simplicidade e eficácia na comunicação vertical na empresa. Segundo Ehrbar (1999), isso não pode ser dito de outra medida de desempenho (vendas, margens, ROI).

Quando o EVA se torna o foco único para as decisões, relaciona claramente pensamento estratégico, investimentos de capital, decisões operacionais diárias e valor para acionistas, evitando confusão no uso de várias medidas de desempenho, o que pode levar a uma desconexão entre planejamento, operação e tomada de decisão.

Drucker (1995) apud Ehrbar (1999), argumenta que, medindo-se o valor agregado sobre todos os custos, incluindo o capital, o EVA efetivamente mede a produtividade de todos os fatores de produção.

As empresas não podem substituir seus Demonstrativos de Resultado do Exercício (DREs) com base na contabilidade pelo EVA em termos de publicação oficial, mas sim para decisões internas. Outras medidas podem permanecer, mas o foco é sempre em termos de impacto no EVA. Conforme Ehrbar (1999), não basta acrescentar o EVA aos outros sistemas. O EVA deve substituir o resto. Caso contrário, não será simples e tornará a gestão mais complexa.

4.6.2. O MODELO DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES DE GOLDRATT (TOC)

A origem da Teoria das Restrições (*Theory of Constraints - TOC*) está ligada ao desenvolvimento, pelo físico israelense Eliyahu M. Goldratt, de um software de programação da produção, o OPT (*Optimized Production Technology*), que ao longo do tempo ganhou mais abrangência, consolidando-se como a Teoria das Restrições.

Para Goldratt e Fox (1992), a meta de qualquer organização é ganhar dinheiro. Para medir se a empresa está neste caminho, os autores propõem um modelo de medição de desempenho em dois níveis:

- Medidas financeiras de resultado;
- Medidas operacionais globais.

As medidas financeiras de resultado são (GOLDRATT; FOX, 1992):

- Lucro Líquido - A empresa precisa ter lucro. É uma medida absoluta de ganhar dinheiro;
- Retorno Sobre o Investimento - É uma medição que mostra o ganho monetário relativo ao dinheiro investido no negócio;

- Fluxo de Caixa - É uma medida de sobrevivência. Trata-se de uma medida do tipo liga/desliga: quando há caixa suficiente ela não é importante, porém, quando não há caixa suficiente nada mais importa.

Apesar de úteis para determinar quando o negócio está ganhando dinheiro, estas medidas são inadequadas para julgar o impacto de medidas específicas. É necessário desenvolver algum tipo de ligação entre as decisões operacionais específicas que devemos tomar e as medições dos resultados de toda a organização.

O modelo sugere a utilização de três medidas operacionais globais (GOLDRATT; FOX, 1992):

- Ganho (*Throughput*) - índice no qual uma organização gera dinheiro através das vendas.
- Inventário - todo dinheiro que o sistema investe na compra de coisas que pretende vender.
- Despesa Operacional - todo dinheiro que o sistema gasta para transformar inventário em ganho.

Para que a meta da organização - ganhar dinheiro - seja atingida, deve-se trabalhar no sentido de aumentar seu lucro líquido, aumentar o retorno sobre o investimento e aumentar o fluxo de caixa. Em se tratando das medidas operacionais globais, a organização deve incrementar seu ganho e simultaneamente diminuir inventário e despesa operacional. Isto pode ser visualizado na Figura 18.



Figura 18 – Medições operacionais e resultados
Fonte: Goldratt e Fox (1992)

Na busca da melhoria contínua, o processo operacional da Teoria das Restrições é composto por cinco passos (GOLDRATT; COX, 1992):

1. IDENTIFICAR a(s) restrição(ões) do sistema;

2. Decidir como EXPLORAR a(s) restrição(ções) do sistema;
3. SUBORDINAR o resto à decisão anterior;
4. ELEVAR a(s) restrição(ções);
5. Se, nas etapas anteriores, mudar alguma restrição, voltar ao primeiro passo, não permitindo que a INÉRCIA gere uma restrição no sistema.

A ênfase nos gargalos (restrições) delimita a atuação (local) otimizando o todo (global). Desta forma, a abordagem da TOC apresenta uma focalização que acaba por facilitar sua disseminação interna e compreensão.

4.6.3. MODELO TQM (GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL)

Ishikawa (1993) apresenta um breve histórico da evolução da qualidade no mundo, desde Shewhart (anos 30) até o início da década de 80, citando diversas passagens envolvendo Taylor, Feigenbaum, Deming e Juran, e todo o processo de disseminação da qualidade no Japão, consolidado na segunda metade do século XX.

Campos (1993) coloca como principal objetivo da empresa a sobrevivência. Para tal, hierarquiza os meios necessários, quais sejam: Competitividade, Produtividade e Qualidade.

Qualidade Total é definida como todas as dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e, por conseguinte, a sobrevivência da empresa (CAMPOS, 1993). O autor aponta os seguintes indicadores (itens de controle) gerais:

- Qualidade: reclamações e refugos;
- Custo: custo unitário;
- Entrega: fora do prazo, em local errado e em quantidade errada;
- Moral: *turnover*, absenteísmo, causas trabalhistas, atendimentos no posto médico, sugestões;
- Segurança: acidentes com equipe e com clientes, gravidade dos acidentes e dias parados.

As organizações são meios (causas) destinados a atingir determinados fins (efeitos). Controlar uma organização significa detectar os fins, efeitos ou resultados não alcançados ou não alcançáveis (que são os problemas - reais ou potenciais), analisar estes resultados, buscando suas causas, e atuar sobre elas para melhorar os resultados (CAMPOS, 1993, p.13).

Processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. O controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis da empresa e o primeiro passo no entendimento do controle de processo é a compreensão do relacionamento causa-efeito (CAMPOS, 1993, p.17), mostrado na Figura 19.

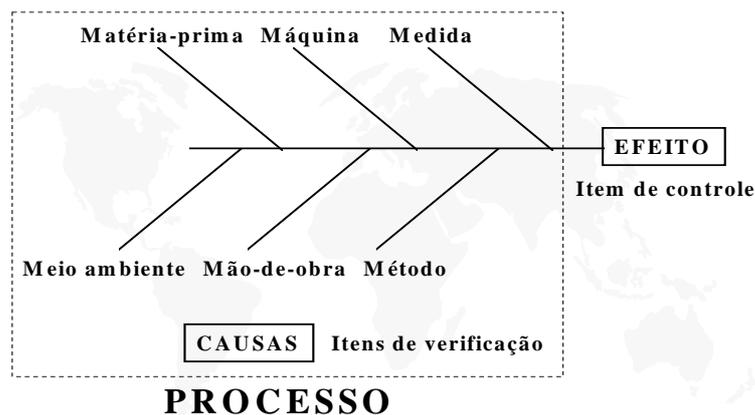


Figura 19 – Relacionamento causa-efeito
Fonte: Campos (1993)

Um problema é o resultado indesejado de um processo (CAMPOS, 1992). Para manter qualquer processo sob controle é preciso saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema não mais ocorra.

Campos (1993) ainda aponta as ações fundamentais do controle de processo:

- Estabelecimento da diretriz de controle (planejamento): a meta e o método;
- Manutenção do nível de controle: atuar no resultado e na causa;
- Alteração da diretriz de controle (melhorias): alterar a meta e/ou o método.

Essas ações de controle de processo podem ser visualizadas num dos elementos importantes da abordagem do TQM, que é o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Action). Nesta aplicação, tem-se (CAMPOS, 1993; ISHIKAWA, 1993):

- Plan – Definir as metas e métodos para atingi-las;
- Do – Educar / Treinar e Executar a tarefa;
- Check – Verificar os resultados;
- Action – Agir corretivamente.

O mesmo PDCA serve de base para as melhorias, conforme segue:

- Plan – Identificação do problema, Observação, Análise e Plano de Ação;
- Do – Ação;
- Check – Verificação;
- Action – Padronização e Conclusão.

No TQM, são definidos itens de controle (IC) e itens de verificação (IV) que consistem, respectivamente, de índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos (resultados) e sobre as causas (meios) de cada processo, visando medir a qualidade total, permitindo que o resultado seja gerenciado através de ações sobre os meios. Ou seja, os itens de verificação são índices estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle. Os resultados de um item de controle são garantidos pelo acompanhamento dos itens de verificação. Um item de verificação de um processo pode ser um item de controle de um processo anterior.

Os itens de controle são definidos sobre as dimensões da qualidade: qualidade, custo, entrega, moral e segurança, as quais almejam o desempenho em relação à satisfação de todas as pessoas atingidas no processo. É importante considerar que estas dimensões contemplam a meta estabelecida pelo TQM: a satisfação dos clientes; onde acionistas, comunidade e empregados, também são considerados clientes do processo.

O modelo proposto pelo TQM desenvolve uma sistemática para determinação dos itens de controle e de verificação. Essa sistemática prega que os ICs e os IVs devem ser estabelecidos para todos os níveis da organização, tanto a partir do Gerenciamento Interfuncional (desdobramento do plano estratégico) como do Gerenciamento Funcional (rotina ligada aos processos) da organização, ambos componentes do GPD ou Gerenciamento por Diretrizes (Figura 20).

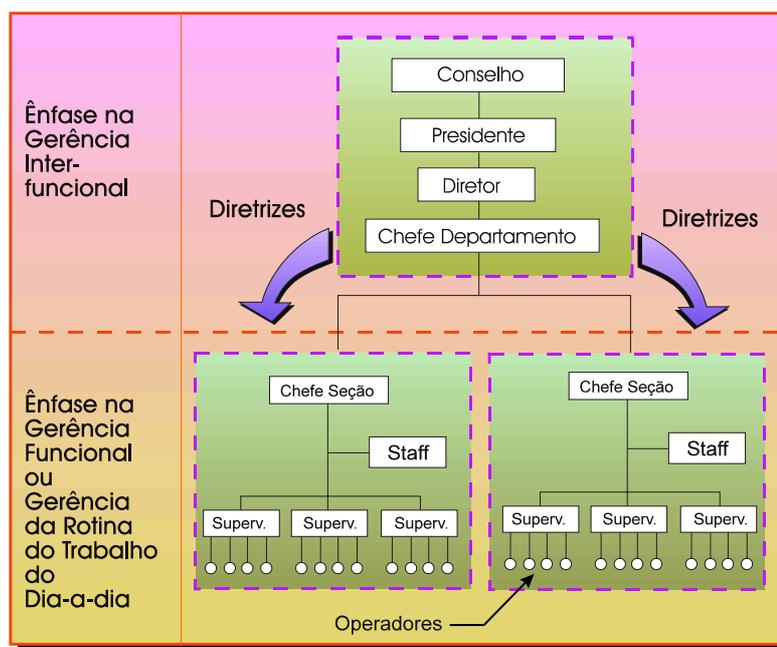


Figura 20 – Papéis no Gerenciamento pelas Diretrizes
Fonte: Campos (1993, p.44)

Mesmo com o gerenciamento interfuncional (top-down), a abordagem da qualidade total pode ser considerada de baixo para cima. Campos (1993) declara que na implantação do TQM, a prioridade é implantar o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia.

Com o conceito de desdobramento de diretrizes dentro do Gerenciamento Interfuncional, se consegue um bom alinhamento organizacional, porém somente no eixo vertical, conforme ilustra a Figura 21.

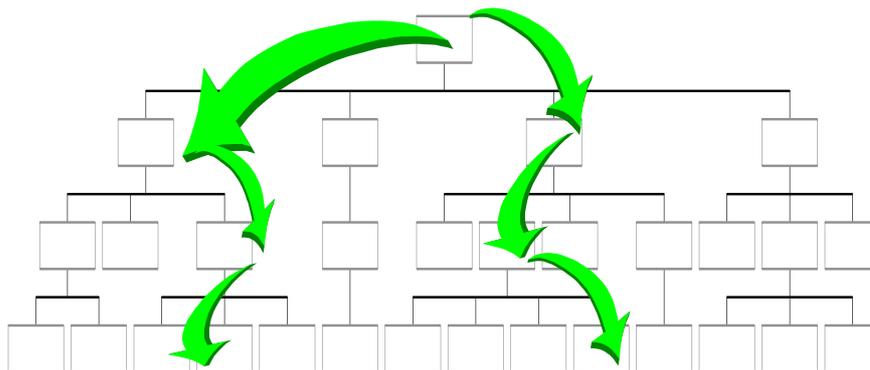


Figura 21 – Desdobramento de diretrizes do TQM
 Fonte: Elaborado pelo autor

Busca-se garantir coerência entre as metas funcionais e as diretrizes da organização e, ao mesmo tempo, traduzir as diretrizes da direção da empresa em atividades práticas concretas.

Um exemplo do desdobramento feito pelo GPD é ilustrado na Figura 22.

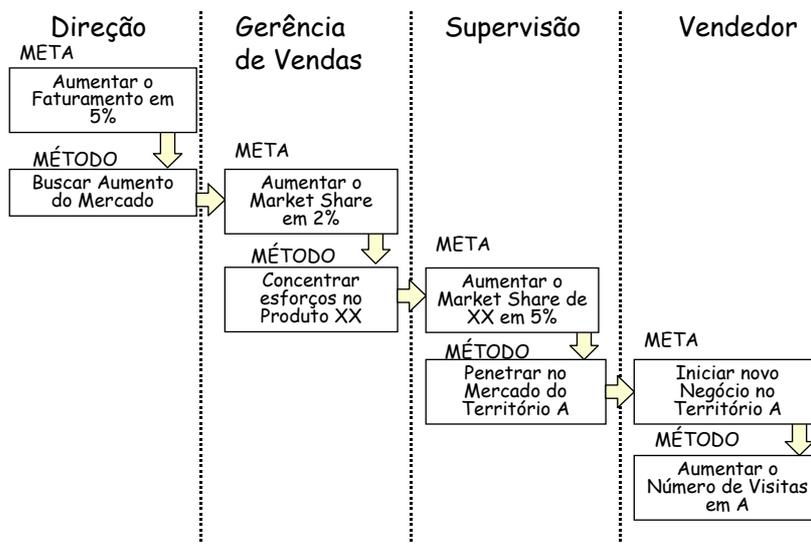


Figura 22 – Exemplo de desdobramento de diretrizes
 Fonte: adaptado de Campos (1993, p.86)

4.6.4. BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da crença de que a gestão baseada somente nas medidas financeiras estava se tornando obsoleta e que a dependência destas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro (SOARES, 2001). Segundo a autora, o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* ocorreu dentro do grupo de estudos intitulado “Medindo a performance nas organizações do futuro”, formado em 1990, que teve David Norton como presidente e Robert Kaplan como consultor acadêmico.

Em 1992, Norton e Kaplan publicaram um artigo na *Harvard Business Review* (*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*), começando a formalizar a partir de então uma série de desenvolvimentos que se sucedem até hoje. Naquela época, Kaplan e Norton (1992) colocavam que a complexidade de gestão atual requeria a habilidade dos gestores verem o desempenho em diversas áreas simultaneamente.

Mais do que um simples conjunto de indicadores, o BSC constitui um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas.

O BSC é um meio de transmitir a visão em objetivo claros, traduzidos no sistema de medição de desempenho. A visão descreve o objetivo (meta); a estratégia é o entendimento comum acerca de como o objetivo (meta) será alcançado. O BSC permite que a organização alinhe todos os seus recursos com as suas estratégias.

Como colocado no capítulo um, o resultado de um planejamento estratégico é um conjunto de planos de ação cuja implementação pode levar ao alcance dos objetivos traçados (estratégia – programas – indicadores). Kaplan e Norton (2001) introduzem a discussão dos programas serem tratados como fim e não como meio. Daí sua proposta de desdobrar a estratégia em perspectivas (que serão discutidas adiante) privilegiando em cada uma delas, Objetivos, Indicadores, Metas e Programas.

4.6.4.1. BSC - PERSPECTIVAS

O *Balanced Scorecard* está estruturado em quatro perspectivas:

- Financeira (*Financial*);
- Clientes (*Customer*);

- Processos Internos (*Internal*);
- Aprendizado e Crescimento (*Learning & Growth*).

Juntas, essas quatro perspectivas provêm uma visão balanceada do desempenho passado e futuro do negócio. A tradução da Visão e das Estratégias da empresa nestas quatro perspectivas se dá conforme ilustrado na Figura 23.

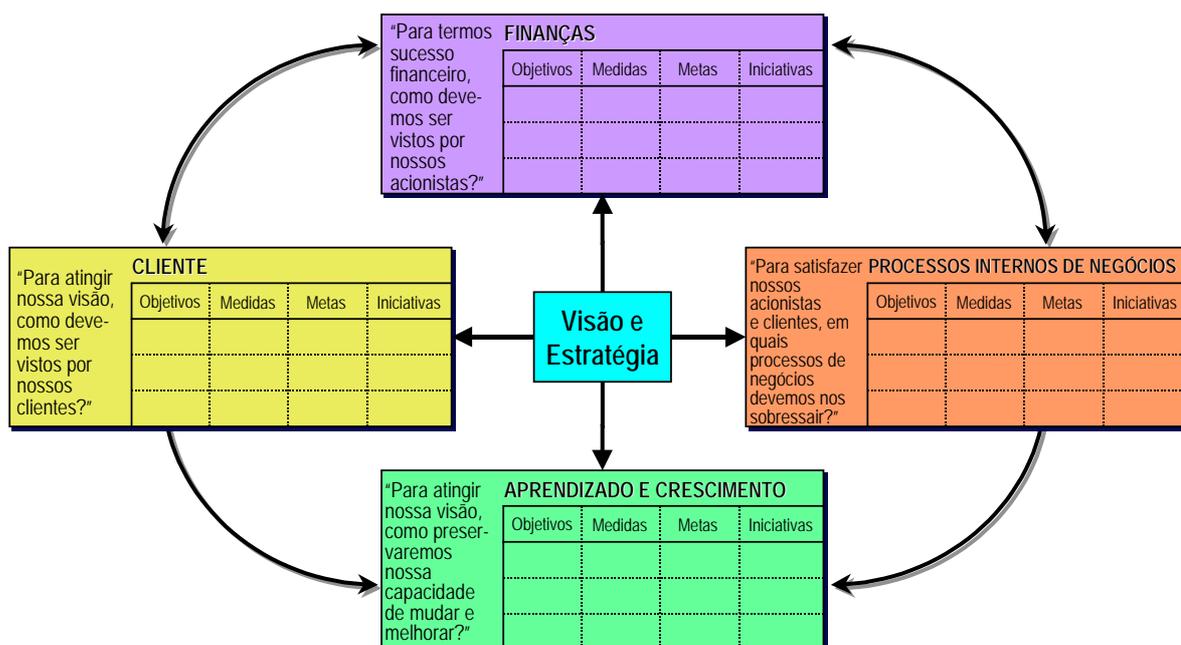


Figura 23 – Estruturando o BSC
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)

Em cada uma das perspectivas são definidos Objetivos, Medidas ou Indicadores, Metas e Iniciativas ou Ações. Para combater uma das barreiras à implantação das estratégias, é preciso agregar a estes dados o orçamento necessário à execução das iniciativas elaboradas. Planos excelentes podem não ser concretizados por falta de recursos (humanos e ou financeiros). Kaplan e Norton (2001) propõe dois tipos de orçamento: um estratégico e outro operacional.

A seguir, são apresentados cada uma das perspectivas, privilegiando as relações de causa e efeito entre as medidas e perspectivas. A abordagem aqui será sucinta, dado que muitos autores já apresentaram e discutiram estas perspectivas. Para maior detalhamento, ver Kaplan e Norton (1997; 2001), Campos (1998), Soares (2001), Gomes (2001) e Scheibler (2003), entre outros, cada um agregando sua análise às abordagens dos mentores do BSC.

4.6.4.1.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA

Os objetivos financeiros devem orientar quanto ao desempenho financeiro esperado no longo prazo e também servir de meta para os objetivos estratégicos das demais perspectivas do *Balanced Scorecard* (SOARES, 2001). O uso de um ou outro indicador deve estar subordinado à estratégia da empresa, contemplando a fase do ciclo de vida que a mesma se encontra (crescimento, sustentação e colheita). Empresas em crescimento até podem operar com fluxo de caixa negativo e baixa taxa de retorno sobre o capital investido. Na fase de sustentação, as empresas conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, mas são obrigadas a obter excelentes retornos sobre o capital investido. As empresas que estão em fase de colheita terão objetivos de fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro (KAPLAN; NORTON, 1997).

4.6.4.1.2. PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Na perspectiva dos clientes a empresa deve definir em qual ou em quais segmentos do mercado ela deseja atuar e traduzir a estratégia da empresa em objetivos para estes segmentos, a fim de oferecer produtos e serviços valorizados pelo cliente, garantindo o resultado financeiro desejado (SOARES, 2001). Essa segmentação deveria estar definida no planejamento estratégico, sendo um dado de entrada para o BSC.

Um grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresas (ver Figura 24) e inclui os indicadores de Satisfação, Retenção, Captação, Lucratividade e Participação (mercado e conta).

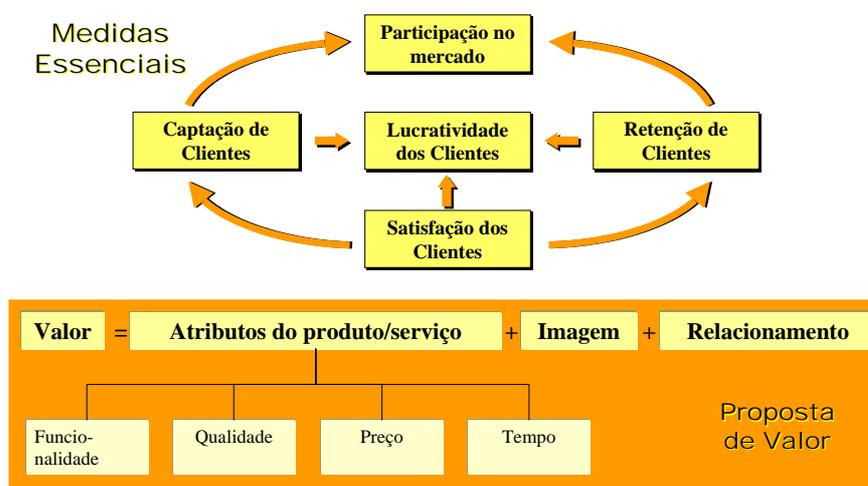


Figura 24 – Perspectiva de Clientes
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Quanto à lucratividade dos clientes, Kaplan (2001) faz uma análise da complementaridade entre o BSC, o ABC e o EVA, mostrando que o BSC define os clientes alvo e o ABC os lucrativos. Cruzando os dados dos dois sistemas, tem-se informações interessantes no tocante à segmentação, palavra-chave na gestão da carteira de clientes das empresas.

Neste sentido, pode-se discutir conjuntamente os indicadores de Retenção e Lucratividade. Pode ser necessário desdobrar o índice agregado de retenção, uma vez que não é problema perder alguns clientes, aqueles não lucrativos. Dado isso, os índices desdobrados poderiam ser a retenção dos clientes no segmento-alvo, ou a retenção dos clientes-alvo do segmento, ou como proposto por Kaplan e Norton (2001), a retenção de clientes-alvo lucrativos.

A proposta de valor contém os vetores de desempenho, ou seja, os diferenciadores que as empresas irão adotar para alcançar altos níveis de retenção, captação, satisfação dos clientes e conseqüentemente maior participação no mercado.

Como mostra a Figura 24, Kaplan e Norton (1997) classificam esta proposta em três grupos: atributos dos produtos e serviços, imagem e reputação da empresa e relacionamento com clientes. Em obra mais recente, Kaplan e Norton (2001) lembram da necessidade de medir a proposta de valor internamente (empresa) e em relação aos concorrentes.

4.6.4.1.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva dos processos internos procura identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas, ou seja, os processos que a empresa deve alcançar a excelência.

Kaplan e Norton (1997) retomam o conceito de cadeia de valor de Porter (1990) que inclui três processos principais: Inovação, Operações e Serviços pós-venda (Figura 25)

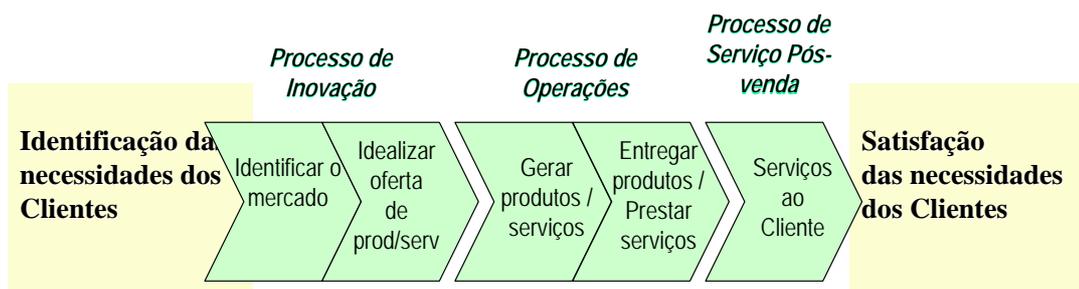


Figura 25 – A cadeia de valores genérica
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102)

Medidas de tempo, qualidade e custo são normalmente utilizados nesta perspectiva. Kaplan (2001) sugere que as medidas de custo desta perspectiva sejam desdobradas de um modelo de custeio por atividade – ABC.

4.6.4.1.4. PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento procura identificar a infra-estrutura que a empresa necessita para dar suporte às demais perspectivas do *Balanced Scorecard* e assim gerar o crescimento e a melhoria desejada (SOARES, 2001).

Aqui se mostra a necessidade de se investir em pessoas, sistemas e procedimentos.

O relacionamento entre as medidas desta perspectiva é mostrado na Figura 26.

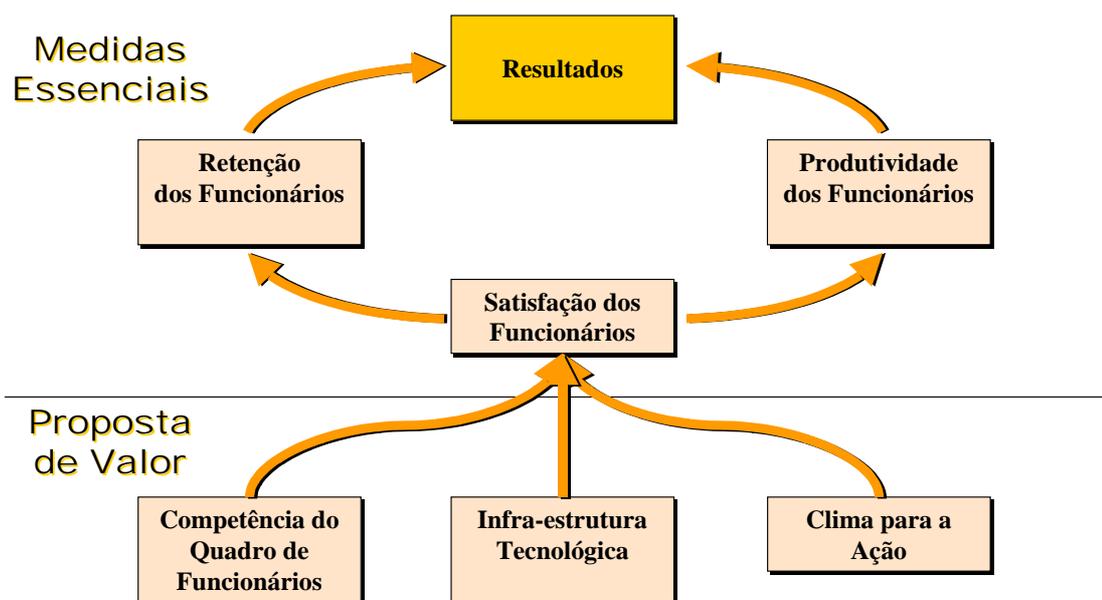


Figura 26 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Segundo Kaplan e Norton (2001), os indicadores isolados são limitados em sua capacidade de descrever e gerenciar o processo de criação de valor da organização, que emana da conexão das mudanças nos indicadores de um ativo intangível ou de um processo interno às conseqüências para os clientes e para os resultados financeiros.

Kaplan e Norton (2001) propõem um número de 20 a 25 indicadores, assim distribuídos:

- Perspectiva financeira: 5 indicadores;

- Perspectiva do cliente: 5 indicadores;
- Perspectiva interna: 8 indicadores;
- Perspectiva de aprendizado e crescimento: 5 indicadores.

Outras perspectivas podem e devem ser usadas quando for necessário. O que define a sua utilização é o Planejamento Estratégico.

4.6.4.2. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO BSC

O Balanced Scorecard (BSC) visa traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho. Isto vem motivando as empresas a utilizá-lo como um sistema de gestão estratégica, com a finalidade de administrar as estratégias de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

Para Barcellos (2002), a maioria das organizações não é gerida estrategicamente, focando em índices financeiros ao final do processo (efeito) e não considerando as causas. Segundo o autor, o *Balanced Scorecard* não deve ser entendido apenas como um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, mas como a tradução das estratégias num conjunto estruturado de medidas que definem tanto os objetivos quanto os mecanismos para alcançá-los.

Kaplan e Norton (2001) criticam a existência exclusiva de controles operacionais e propõe o BSC como elo fundamental entre o controle operacional exercido pelo sistema de orçamento e o processo estratégico das empresas, configurando o que os autores chamam de sistema gerencial de *loop* duplo (estratégico e operacional). Continuando, os autores constatam que com o orçamento funcionando como principal ferramenta de controle, a atenção das pessoas se concentra na consecução das metas financeiras de curto prazo. A proposta não é a exclusão e sim a conexão entre o orçamento e o BSC, criando um sistema de orçamento estratégico.

Quando a estratégia não está conectada ao planejamento e controle de curto prazo, as empresas têm, ao mesmo tempo, excesso e escassez de iniciativas e de indicadores (KAPLAN; NORTON, 2001).

Estudos mostrando que menos de 10% das estratégias formuladas são efetivamente executadas são citados por Kaplan e Norton (1997; 2001). Os autores elencam barreiras à implantação das estratégias, que podem ser associadas à estrutura financeira de curto prazo em torno da qual os sistemas de gestão tradicionais são projetados.

Segundo Kaplan e Norton (1997), precisa-se colocar a estratégia como centro do sistema de gestão, sendo o ponto de referência para todo o gerenciamento.

Segundo Soares (2001), o *Balanced Scorecard* viabiliza questões críticas de gestão ao:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

No que tange à comunicação, reforça-se o fato dos indicadores e da estrutura do BSC serem uma forma adequada para a tradução da visão e da estratégia da empresa, evitando problemas de má compreensão do desdobramento feito apenas por palavras. O BSC é mais um instrumento de comunicação do que de controle (KAPLAN; NORTON, 2001).

Um dos pontos fundamentais do BSC são as relações de causa e efeito, interligando os indicadores nas diversas perspectivas e estas a estratégia e visão definidas no Planejamento Estratégico. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas. Com isso, pode-se testar (e validar) se as hipóteses levantadas estavam corretas, bem como melhor identificar os motivos pelos quais uma determinada estratégia não obteve os resultados desejados. A seguir, são mostrados dois exemplos dessas relações.

As Figuras 27 e 28 representam o que Kaplan e Norton (2001) chamam de mapa estratégico, uma arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia (explícita sua hipótese). Segundo os autores, estes mapas fornecem os fundamentos para o projeto de um BSC que seja a pedra angular de um novo “sistema gerencial estratégico”. Neles, as empresas vêem suas estratégias de forma coesa, integrada e sistemática.

Segundo Kaplan e Norton (2001), a definição clara da proposta de valor (na perspectiva do cliente, o âmago da estratégia para os autores) é o passo isolado mais importante no desenvolvimento do mapa estratégico.

Dos mapas, pode-se abstrair diversos temas estratégicos, que refletem a visão dos executivos quanto ao que deve ser feito internamente para a obtenção de resultados estratégicos. Cada um dos temas estratégicos contém sua própria hipótese, seu conjunto de relações de causa e efeito, e por vezes, até mesmo seu próprio *Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2001). Como dito pelos autores, a formulação da estratégia é uma arte, mas sua descrição não precisa ser. Ao se conseguir descrever a estratégia de maneira mais disciplinada, aumenta-se a probabilidade de sucesso na sua implantação.

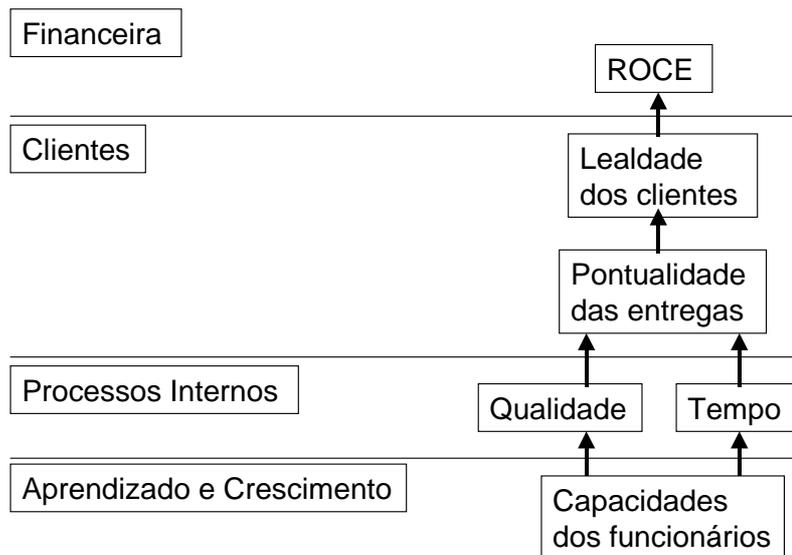


Figura 27 – Exemplo teórico de relações de causa e efeito
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 31)

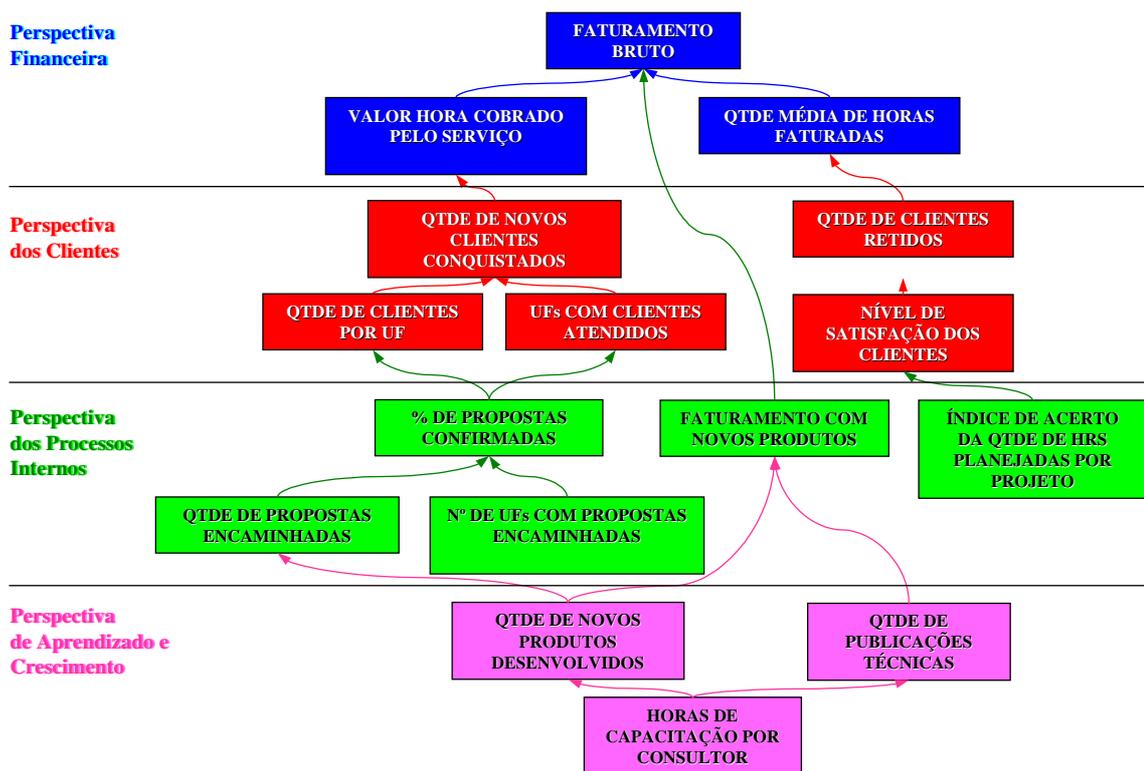


Figura 28 – Exemplo prático de relações de causa e efeito
 Fonte: elaborado pelo autor

Scheibler (1993) faz esta abstração em sua aplicação prática, retirando do mapa estratégico completo, os ramos referentes a um desdobramento estratégico específico.

Outra característica importante é que um *Balanced Scorecard* deve conter uma combinação adequada de indicadores de resultados (ocorrências) e vetores de desempenho (indicadores de tendências) da estratégia. Além disso, a proposta dos criadores do sistema não é desconsiderar os fatores financeiros, mas agregar outras perspectivas, mantendo mais equilibradamente relação com aspectos financeiros.

Os indicadores de tendência são também apontados por Kaplan e Norton (2001) como indicadores de sustentação, uma vez que no curto prazo os indicadores financeiros podem ser afetados por fatores temporários, como clima, taxa de juros, câmbio, nível de atividade econômica.

Outro ponto importante no modelo é sua ênfase no feedback e no aprendizado. Periodicamente é preciso questionar se as estratégias, as metas e as medidas ainda são válidas. As mudanças no ambiente (governos, concorrentes, novos entrantes, condições macroeconômicas, etc.) podem derrubar os pressupostos considerados. Neste sentido, Kaplan e Norton (2001) colocam, como primeira tarefa na adaptação da estratégia, a experimentação das hipóteses subjacentes à construção do mapa estratégico. Se adotado com muita rigidez, o BSC pode não proporcionar à empresa a ação ou reação ao surgimento de estratégias emergentes, por exemplo.

Confirmando a necessidade de flexibilidade, Kaplan e Norton (2001, p.329) citam o caso de uma empresa onde até 25% dos indicadores mudam a cada ano em consequência do aprendizado.

4.6.4.3. IMPLANTAÇÃO DO BSC

O ponto de partida é a estratégia da empresa. A existência prévia da estratégia abreviará o tempo necessário para a construção do BSC, mas é possível usar a própria construção do BSC para a formulação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001). Porém, segundo os autores, poucos gerentes de nível médio compreendem a estratégia da organização e carecendo de conhecimentos e de poder decisório, podem ser incapazes de formular um BSC vinculado à estratégia.

Como seqüência básica para operacionalizar o BSC tem-se:

- Definir metas de longo prazo (Objetivos, Indicadores e Metas);
- Identificar e alinhar os investimentos e programas de ação (iniciativas);
- Vincular alocação de recursos e orçamento.

Kaplan e Norton (2001) propõem o uso de metas distendidas para inspirar e induzir a mudança, devendo as mesmas estar fora da zona de conforto, sendo quase absurdas (KAPLAN; NORTON, 2001, p.347). A construção do BSC não deve ser nem a busca dos melhores indicadores nem um exercício de *benchmarking* para saber o que outras empresas estão medindo em seus *Scorecards* (KAPLAN; NORTON, 2001, p.50). Ao contrário, o processo deve:

- Avaliar o ambiente competitivo;
- Conhecer as preferências e segmentos dos clientes;
- Criar uma estratégia capaz de gerar desempenho financeiro extraordinário;
- Articular o equilíbrio entre crescimento e produtividade;
- Selecionar os segmentos de clientes almejados;
- Determinar a proposição de valor para os clientes almejados;
- Identificar os processos de negócio críticos para o cumprimento da proposta de valor e para a realização dos objetivos financeiros;
- Desenvolver as habilidades, competências, estímulos, base de dados e tecnologias imprescindíveis à excelência nos processos internos e ao fornecimento de valor para os clientes.

Mangels apud César (2003), propõe cinco princípios que devem nortear a implantação do BSC:

- Compromisso da direção em colocar os recursos da empresa a serviço da estratégia;
- Traduzir a estratégia global da empresa em objetivos bem delineados;
- Desdobrar a estratégia em toda a empresa, inclusive áreas de suporte;
- Buscar a contribuição dos funcionários com ações e atitudes para a estratégia;
- Orquestrar tudo isso para tornar a estratégia algo constante dentro da empresa.

Soares (2001) estuda e apresenta diversos métodos de implantação o BSC, propostos por Kaplan e Norton (1997), Richards (1998), Campos (1998) e Walter e Kliemann (2000), todos eles derivados dos primeiros autores. A autora esquematiza um método para o caso da pequena empresa, levando em consideração suas características e recursos disponíveis.

Silva (2002) faz uma aplicação do BSC numa empresa pública, discutindo as diferenças encontradas pelo fato da concepção inicial privilegiar a iniciativa privada. O autor conclui de forma otimista seu trabalho, dada a potencialidade do BSC no caso apresentado, confirmando as possibilidades apresentadas por Kaplan e Norton (2001) em casos similares nos Estados Unidos.

Scheibler (2003) retoma Soares (2001) e propõe, para sua aplicação numa empresa de calçados do interior do estado do Rio Grande do Sul, o uso de outros modelos além do BSC, como, por exemplo, o PNQ e o modelo Quantum (ambos serão discutidos adiante). Também cabe ressaltar que se trata de uma empresa que já tem implantado na empresa o Gerenciamento da Rotina (Qualidade Total) e uma visão de processos conseguida com a aplicação prévia do ABC – custeio baseado em atividades. Ou seja, a generalização desta aplicação, sem a devida contextualização, é discutível.

Esta aplicação confirma o exposto por Kaplan e Norton (2001, p. 360) de que a cultura funcional se choca com o desenvolvimento da organização focalizada na estratégia.

4.6.4.4. DISCUSSÕES CRÍTICAS SOBRE O BSC

Muitas vezes se discute se o BSC é mesmo balanceado, sendo sua denominação apropriada. Gomes (2001) discute pontos de equilíbrio, já apresentados por Kaplan e Norton em seus diversos artigos e livros. De forma resumida, pode-se dizer que o equilíbrio ou balanceamento se encontra em diversos aspectos, quais sejam:

- Curto e longo prazos;
- Aspectos financeiros e não financeiros;
- Ambiente interno e externo;
- Vetor de desempenho / Indicador de tendência (*leading*) e Indicador de resultado / Indicador de ocorrência (*lagging*);
- Passado, presente e futuro;
- Quatro ou até oito (ver modelo PNQ) perspectivas diferentes;
- Demanda várias especialidades da organização.

Convém lembrar que, num primeiro momento, a base de dados para os indicadores do BSC pode não estar disponível, o que causa o adiamento desta implantação (KAPLAN; NORTON, 2001). Contemplando as características de *feedback* e aprendizado, esta atitude não deveria estar presente. Os próprios autores colocam que “a construção do BSC não é simples, merecendo aprimoramentos e ampliações constantes, sendo melhor começar e melhorar do que esperar pela perfeição” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 354) e “a maioria das implantações bem-sucedidas do BSC começam com a falta de alguns indicadores” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 379). Um problema associado a isso é o uso de um indicador pela sua maior facilidade de obtenção. Este erro é descrito pelo seguinte: “se não se pode

medir o que se quer, é melhor querer o que se pode medir” (KAPLAN; NORTON, 2001, p.391).

Os criadores do BSC colocam-no como uma ferramenta para desdobramento estratégico e não para sua formulação. Em alguns casos, nota-se que o BSC está sendo implantado como fim, numa interpretação errônea do seu propósito. O pressuposto de que a estratégia está definida e que o processo de planejamento estratégico foi conduzido a contento, pode levar a simplificações grosseiras da questão estratégica, procurando-se implantar a ferramenta de desdobramento, independente do conteúdo a ser desdobrado.

Numa pesquisa realizada pela Symnetics e pela empresa de pesquisas H2R (CESAR, 2003), tem-se um pequeno retrato da realidade em termos da questão estratégica nas empresas:

- 47% dos gerentes são envolvidos nas discussões corporativas;
- 56% participam da definição de metas;
- 40% dos gerentes não souberam informar a estratégia da empresa;
- 20% não foram capazes de definir sequer a missão de suas empresas.

David Norton, em entrevista à revista *Computerworld* (CESAR, 2003) coloca que, como resultado de pesquisas realizadas pela *Balanced Scorecard Collaborative*, 50% das organizações estão utilizando o BSC de forma errada, sendo as principais falhas: falta de liderança executiva, falta de ligação com a estratégia e falta de integração com o processo de gerenciamento.

As empresas fornecedoras de softwares de ERP e grandes empresas de software estão aproveitando a base de clientes para avançar no nicho de ferramentas de BSC, duelando por um mercado ainda em formação. Na mesma entrevista citada anteriormente, o mentor do BSC afirma existirem 17 aplicativos certificados, sendo um dos requisitos para tal a possibilidade de construir/exibir um mapa estratégico, entre outros (CESAR, 2003).

Em discussões realizadas durante o processo de doutoramento, emergiram as experiências de empresas que diziam ter o seu BSC e quando questionadas mais profundamente apresentavam meramente um apanhado de indicadores, agora classificados em perspectivas.

Pode-se dizer que isso se configura num estágio preliminar e muito incipiente para ser denominado BSC, ao menos na concepção que seus criadores procuram demonstrar em publicações e eventos sobre o tema.

4.6.5. CAPITAL INTELECTUAL

A origem do Capital Intelectual está ligada à lacuna significativa entre os valores do Balanço Patrimonial das empresas e a avaliação que delas fazem os investidores. Em outubro de 1994, a revista Fortune publicou um artigo intitulado: “O ativo mais valioso de sua empresa: o Capital Intelectual” (EDVINSSON; MALONE, 1998). O marco no desenvolvimento do modelo do Capital Intelectual, porém, foi dado pela Skandia, uma empresa de seguros e de serviços financeiros na Escandinávia, que desenvolveu um relatório suplementar ao seu relatório anual contábil-financeiro.

O ponto central do modelo da Skandia fundamentava-se na idéia de que o valor real do desempenho de uma empresa estava em sua habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e sua estratégia resultante. A partir desta estratégia, podia-se determinar os fatores de sucesso que deveriam ser maximizados (EDVINSSON; MALONE (1998, p.15). Esses fatores de sucesso, combinados, criaram um modelo para a geração de relatórios, chamado *Business Navigator*.

O Capital Intelectual pode ser representado pela diferença entre o Valor de Mercado da empresa e seu Valor Contábil (EDVINSON; MALONE, 1998), constituindo a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser usada para gerar riqueza (STEWART, 1998).

Para Edvinson e Malone (1998), o Capital Intelectual pode ser decomposto em Capital Humano e Capital Estrutural. Ou seja:

$$CI = \text{Capital Humano} + \text{Capital Estrutural}$$

Onde:

- Capital Humano: Conhecimento, experiência, poder de inovação, habilidades dos empregados, cultura e filosofia da empresa;
- Capital Estrutural: Equipamentos, softwares, marcas registradas, relacionamento com clientes (capital de clientes). É o que pode ser negociado.

Ainda, o Capital Estrutural pode ser decomposto em Capital de Clientes e Capital Organizacional, o qual é dividido em Capital de Inovação e Capital de Processos. Este desdobramento pode ser visualizado da Figura 29.

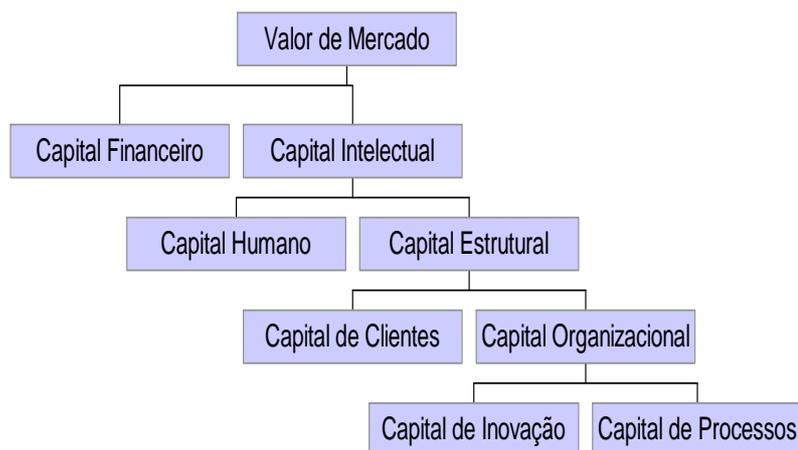


Figura 29 – Desdobramento do Capital Intelectual
Fonte: Edvinson e Malone (1998, p. 47)

4.6.5.1. FOCOS DO CAPITAL INTELECTUAL

A gestão do CI é fundamentada pela definição de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros (CORDEIRO, 2002), divididos em cinco focos (EDVINSON; MALONE, 1998): Financeiro; Cliente; Processo; Renovação e Desenvolvimento; e Humano.

Estes focos aparecem na estrutura do navegador do Capital Intelectual, desenvolvido pela Skandia, que pode ser visto na Figura 30, que mostra que o desempenho financeiro é decorrente de tudo o que a empresa já fez, ou seja, a perspectiva histórica. O CI está representado no que a empresa está fazendo atualmente (hoje), clientes e processos, e o que a empresa está fazendo para o futuro (amanhã), foco na Renovação e Desenvolvimento.

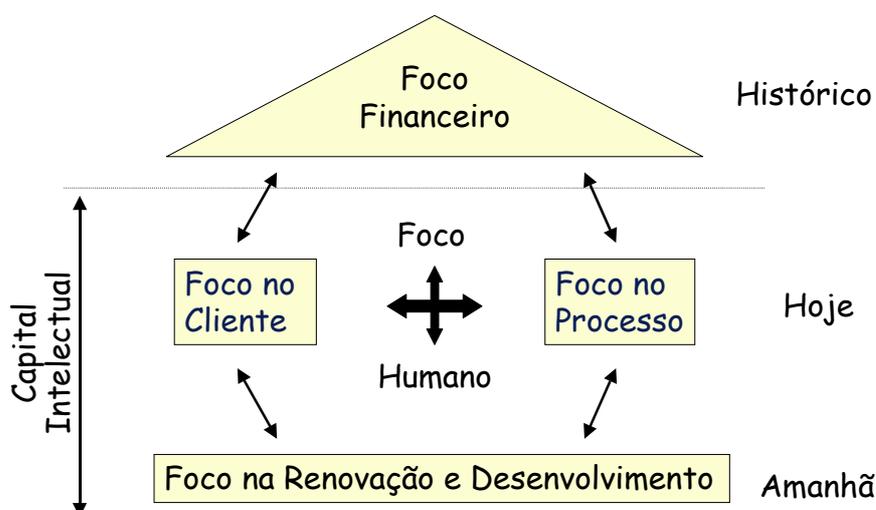


Figura 30 – Business Navigator da Skandia
Fonte: Edvinson e Malone (1998)

Já o foco Humano é colocado como ponto central do modelo.

A seguir são apresentados exemplos de indicadores e algumas considerações em cada foco.

4.6.5.4.1. FOCO FINANCEIRO

O demonstrativo financeiro é um subconjunto do relatório mais amplo de CI. Podendo levar décadas ou horas, todo Capital Intelectual, caso deva ter um valor, precisa ser convertido em moeda. Uma tecnologia pode levar meses para ser desenvolvida e anos para se transformar em um produto efetivo, mas, em algum ponto, precisa materializar-se em receitas para a empresa. Além disso, índices de satisfação dos clientes, a disposição dos empregados, e outros análogos, necessitam também se traduzir como receitas mais elevadas, custos fixos menores e lucros maiores (EDVINSSON; MALONE, 1998, pg. 66).

Alguns indicadores interessantes sugeridos pelos autores são:

- Tempo dedicado aos clientes / Tempo total (%);
- Despesas com TI / despesas administrativas (%);
- Receita e Lucro resultante da atuação em novos negócios (\$).

4.6.5.4.2. FOCO NO CLIENTE

O sucesso cria suas próprias expectativas, forçando as empresas a participar de uma corrida para garantir a plena satisfação de seus clientes – e isso cria um conjunto novo de desafios (EDVINSSON; MALONE, 1998, pg. 80-81).

A empresa que é punida por operar com margens menores pode, na realidade, estar formando uma base de clientes leais que manterão a empresa saudável por décadas. A avaliação do CI relativo ao cliente consiste em encontrar os parâmetros que melhor captem relações eficazes e inteligentes entre empresa e cliente. Entre os parâmetros, encontram-se (EDVINSSON; MALONE, 1998, pg. 84):

- Tipo de cliente;
- Duração do cliente;
- Papel do cliente;
- Suporte ao cliente;
- Sucesso do cliente.

Os autores sugerem a criação de um índice de atração do cliente (multiplicação dos parâmetros), medindo o sucesso do relacionamento da empresa com ele.

São sugeridos neste foco os seguintes indicadores:

- Número de Clientes Perdidos;
- Número de visitas dos clientes à empresa;
- Conhecimento de TI por parte dos clientes (%);
- Duração média do relacionamento com o cliente;
- Clientes / Número de empregados;
- Tempo entre contato e fechamento da venda;
- Taxa de clientes que voltam a comprar;
- Despesas de atendimento/cliente/ano (\$).

4.6.5.4.3. FOCO NO PROCESSO

Aqui se trata do papel da tecnologia no apoio a criação de valor global da empresa. As ferramentas mais modernas podem se constituir em vantagens competitivas.

Alguns indicadores sugeridos para este foco são:

- PC's / Empregado;
- Despesas com TI / Empregado (\$);
- Número de empregados em TI / Total (%);
- Capacidade dos equipamentos de informática (operações/hora na CPU dos servidores; milhões de instruções por segundo – MIPS – na rede local de PCs; DASD: dispositivo de armazenagem de acesso direto (GB));
- Empregados trabalhando em casa / Total (%);
- Conhecimento de informática dos empregados;
- Valor do equipamento de TI descontinuado pelos fabricantes / Valor do equipamento total de informática (%).

4.6.5.4.4. FOCO NA RENOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Consiste em descobrir o potencial ocioso dos ativos intangíveis, estabelecendo o que a empresa está fazendo no presente a fim de preparar-se adequadamente para captar oportunidades futuras nos seguintes pontos (EDVINSSON; MALONE, 1998):

- Clientes;

- Atração no Mercado;
- Produtos e Serviços;
- Parceiros Estratégicos;
- Infra-Estrutura;
- Empregados.

Enfim, trata-se da qualidade do preparo da empresa para o futuro, através de treinamento dos funcionários, desenvolvimento de novos produtos, desistência de mercados decadentes, etc.

Alguns indicadores propostos para este foco são:

- Despesas com o desenvolvimento de competências / empregado (\$);
- Despesas de marketing / Cliente (\$);
- Despesas de treinamento / despesas administrativas (\$);
- Despesas de desenvolvimento de negócios / despesas administrativas (\$);
- Despesas de desenvolvimento de TI / despesas de TI (%);
- Recursos investidos em P&D / investimento total (%);
- Número de empregados atuando em instalações de parceiros.

4.6.3.5.5. FOCO HUMANO

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 113), “uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem sucedido, fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica”.

Para os autores, o Capital Humano nas organizações modernas se encontram divididos nos empregados de escritório, nos teletrabalhadores, nos guerreiros da estrada e nos ciganos corporativos, substituindo as estruturas organizacionais hierárquicas e exigindo muito da liderança da instituição.

Alguns indicadores para este foco são:

- Número médio de anos de serviço com a empresa;
- Número de gerentes do sexo feminino;
- Idade média dos empregados;
- Porcentagem dos gerentes com formação avançada em gestão de negócios;
- Porcentagem dos gerentes de nacionalidade diferente daquela da matriz;
- Número de empregados em tempo parcial.

São as interações entre os quatro focos (clientes, processo, financeiro e renovação e desenvolvimento) que determinam o equilíbrio entre as pessoas e a instituição.

4.6.5.2. CARACTERÍSTICAS E DISCUSSÕES DO CI

Alguns fatores (ativos), cujo valor não é retratado nos demonstrativos contábeis clássicos, são:

- Treinamento Constante dos Empregados;
- Rapidez de Atendimento aos Pedidos de Assistência Técnica;
- Lealdade dos Clientes;
- Qualidade;
- Habilidades Individuais;
- Sistemas de Informação;
- Marcas Registradas;
- Relacionamento com Fornecedores.

Todos estes fatores têm valor, cujas raízes estão vinculadas ao conceito de Capital Intelectual (CI). O valor está nos ativos, que se apresentam sob quatro formas (circulante, permanente, investimentos e intangíveis). Dados esses fatores intangíveis, as empresas bem-sucedidas da era da informação podem ter valor de mercado várias vezes maior do que seu valor contábil (CORDEIRO, 2002).

Para Senge (1999), na era da informação a competição deixa de ser baseada em recursos para ser fundamentada em informações e conhecimento.

Edvinsson e Malone (1998) ressaltam a importância do CI falando da revolução na informática e postulando que a criação de riquezas é agora um evento cerebral. Os autores lançam ainda um desafio dizendo que não se pode conhecer o melhor posicionamento para a empresa a não ser que se compreendam os pontos fortes e fracos de seu capital intelectual.

Cordeiro (2002) deixa claro o objetivo da gestão do CI concluindo que se realmente o CI corresponde à diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o seu valor contábil, trata-se de algo que deve ser maximizado. Para não deixar dúvidas, o autor cita uma pesquisa de Boulton et al. (2000) que verificou que, em 1978, o somatório do capital contábil da totalidade das empresas de capital aberto dos Estados Unidos correspondia a 95% do somatório do seu valor de mercado. Em 1998, 28%.

4.6.6. PNQ

O Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ foi desenvolvido, desde a sua origem em 1991, alicerçado num conjunto de indicadores de desempenho que fundamentam os critérios de excelência.

À medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, os critérios da excelência passam por atualizações. Atualmente, os fundamentos da excelência, que servem de referencial para critérios da excelência são os seguintes (FPNQ, 2002):

- Comprometimento da alta direção;
- Visão de futuro de longo alcance;
- Gestão centrada nos clientes;
- Responsabilidade social;
- Valorização das pessoas;
- Gestão baseada em processos e informações;
- Comprometimento da alta direção;
- Valorização das pessoas;
- Gestão baseada em processos e informações;
- Foco nos resultados;
- Ação pró-ativa e resposta rápida;
- Aprendizado.

4.6.6.1. CRITÉRIOS EXCELÊNCIA DO PNQ

O PNQ está baseado em um conjunto de Sete Critérios para a Excelência do Desempenho, criados a partir do compartilhamento de experiências entre organizações dos setores público e privado. Esses Critérios foram desenhados não somente para servir como referencial para o processo de premiação, mas, principalmente, de forma a permitir um diagnóstico, seja qual for o tipo de organização, no que se refere ao sistema de gestão do desempenho.

Os sete Critérios de Excelência referem-se à (FPNQ, 2002):

1. Liderança;
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes e Sociedade;

4. Informações e Conhecimento;
5. Pessoas;
6. Processos;
7. Resultados.

Realizando auto-avaliação com base nos Critérios de Excelência, a organização poderá:

- Entender os requisitos para a excelência do desempenho;
- Medir e identificar onde melhorar o seu desempenho;
- Considerar e integrar as necessidades de todas as partes interessadas no seu sucesso;
- Identificar e entender, de forma sistemática, os seus pontos fortes e as suas oportunidades para melhoria;
- Promover a cooperação interna entre os setores, os processos e as pessoas da força de trabalho.

A Figura 31 mostra a evolução do esquema que representa o modelo PNQ, no que tange ao relacionamento entre seus critérios de excelência. Os números entre parênteses representam o peso relativo entre os critérios. Ao longo dos anos, o critério Resultado ganhou mais força, perfazendo hoje 46% do total dos pontos alcançáveis pela organização quando de sua avaliação.

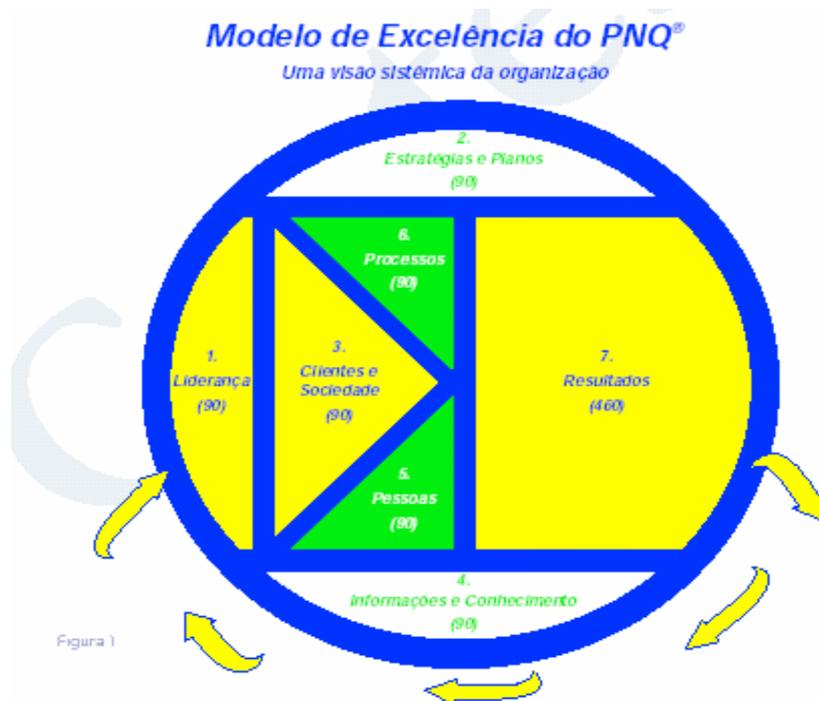


Figura 31 – Modelo de Excelência do PNQ
Fonte: FPNQ (2002)

Os CLIENTES são a razão de ser da organização e, em função disto, suas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los. Da mesma forma, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades da SOCIEDADE, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento das comunidades ao seu redor.

A equipe de LIDERANÇA estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos, impulsionando, com seu exemplo, a disseminação da cultura da excelência na organização.

As ESTRATÉGIAS são formuladas para direcionar a organização e o seu desempenho bem como determinar a sua posição competitiva. As Estratégias são desdobradas em PLANOS de ação, para curto e longo prazos, que servem como referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização.

Para permitir a comunicação clara das Diretrizes Organizacionais e das Estratégias para as partes interessadas, direcionar a sua implementação e possibilitar a análise crítica do desempenho global pela liderança, é planejado e operacionalizado o sistema de medição do desempenho global.

As PESSOAS que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executarem PROCESSOS, identificarem as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos e utilizarem os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor para os clientes, preservando os ecossistemas e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades, de acordo com o que estabelecem as Estratégias e os Planos da organização.

Os RESULTADOS servem para acompanhar o desempenho da organização e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, às finanças, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. Os efeitos gerados pelas práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas durante a definição das Estratégias e Planos, para eventuais correções de rumo ou para reforços das ações implementadas.

Finalmente, a experiência acumulada e o aprendizado adquirido constituem a memória histórica da organização e sua principal fonte de melhoria e inovação. As INFORMAÇÕES E O CONHECIMENTO representam a inteligência da organização, propiciando a análise crítica

e a tomada das ações necessárias, em todos os níveis. As gestões das informações e do capital intelectuais são elementos essenciais para a jornada em busca da excelência.

Os Sete Critérios de Excelência estão subdivididos em vinte e seis itens, cada um deles possuindo seus requisitos específicos e sua pontuação máxima.

4.6.6.2. CARACTERÍSTICAS GERAIS DO PNQ

A necessidade de medir desempenho é crescente em todos os tipos de organização.

Indicadores de Desempenho são 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, 1994).

Um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores (FPNQ, 2001).

O PNQ não apresenta uma sistemática para o desenvolvimento de indicadores, mas tão somente um conjunto daqueles mais comuns, agrupados por atividade econômica, observados em pesquisa de campo. Este tema foi tratado por um Comitê Temático da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, criado ao final de 1999, devido ao interesse demonstrado pelas empresas nos últimos anos. Vários fatores contribuem para isso:

- Maior distanciamento e o maior grau de exigência dos acionistas e dos investidores, no sentido de um processo de medição objetivo, sistemático e transparente, não restrito aos indicadores financeiros;
- A prática de remuneração variável com base no desempenho;
- A maior velocidade na tomada de decisões – avaliação sistêmica do impacto no desempenho global.

As principais questões trabalhadas foram:

- Tipo de arquitetura do sistema
- Derivação das estratégias
- Visualização e apresentação dos indicadores analisados pela alta direção
- Incorporação na cultura e no dia-a-dia da empresa
- Indicadores mais utilizados

Segundo FPNQ (2001), o desempenho global não é a soma do desempenho dos setores e das unidades de uma organização; corresponde sim:

- Ao valor agregado às partes interessadas (ver Figura 32);
- À realização da estratégia.

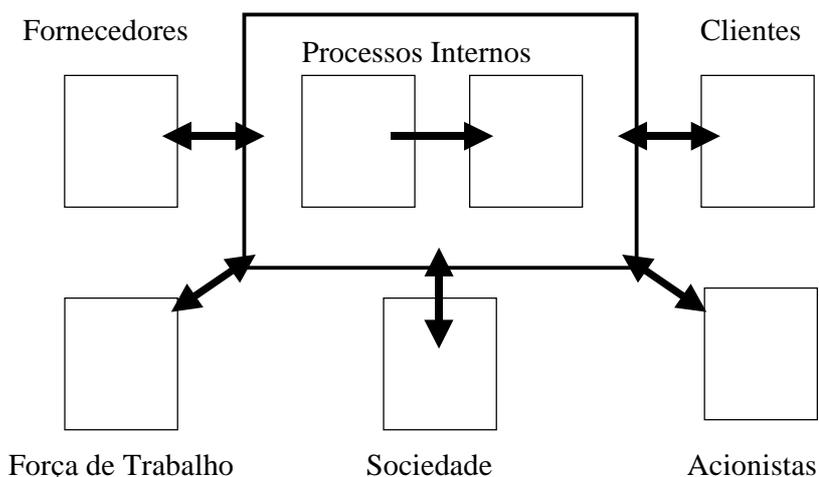


Figura 32 – Organização como um sistema que entrega valor para os interessados
Fonte: FPNQ (2001)

A conclusão do Comitê foi que a divisão do sistema em dimensões ou perspectivas é necessária para explicitar as áreas de prioridade e o equilíbrio entre as partes interessadas, mas recomenda que a estratégia seja o critério de divisão.

Os indicadores devem ser classificados por três critérios:

- Nível Hierárquico: Estratégico, Gerencial e Operacional;
- Perspectiva do Negócio: Financeira, Mercado, etc., conforme a estratégia;
- Utilização no processo decisório: *Outcomes* e *Drivers*.

4.6.6.3. DISCUSSÕES CRÍTICAS SOBRE O PNQ: DO TQM AO BSC

Para o Comitê Temático de Avaliação de Desempenho (FPNQ, 2001), há no modelo do TQM uma evolução em relação ao enfoque intuitivo. Entretanto, a seleção de indicadores, nos casos estudados, revela que a estratégia não é refletida pelos mesmos, devido às limitações inerentes às cinco dimensões do modelo (Q, E, C, M e S) e devido à ausência de inter-relações presumidas entre as mesmas.

O Comitê concluiu que o BSC é bastante aderente aos critérios de excelência do PNQ, colocando os três modelos – intuitivo, TQM e BSC – como patamares do processo evolutivo do sistema de medição, que exigem graus de maturidade crescentes.

Das 4 perspectivas do BSC, as 3 primeiras são diretamente aderentes ao PNQ e a última agrega as perspectivas das pessoas e do ambiente organizacional. O BSC não deixa claro em qual perspectiva alocar a responsabilidade perante a sociedade.

O Comitê chegou a oito perspectivas possíveis (FPNQ, 2001):

1. Financeira;
2. Mercado/Clientes;
3. Responsabilidade Pública;
4. Inovação;
5. Processos;
6. Aquisição/Fornecedores;
7. Pessoas;
8. Ambiente Organizacional.

Assim como no BSC, deve haver um encadeamento entre os objetivos das perspectivas, refletindo as relações de causa e efeito assumidas na formulação da estratégia.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade usa as seguintes definições (FPNQ, 2001):

- Estratégia: “Caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência no longo prazo”;
- Objetivo: “Um estado futuro desejado para uma perspectiva do negócio. Pode ser abstrato, mas precisa ser planejado de forma concreta através das medições”.

O Comitê apresenta preocupação pertinente e compatível com os autores do BSC, no que se refere ao excesso de indicadores no nível estratégico, acarretando uma “enxurrada” de indicadores, devido à não separação do que é crítico para a estratégia do que é melhoria contínua ou manutenção do *status quo*. Muitas organizações acompanham indicadores de competitividade externa, simplesmente por ser tradicional no setor de atuação e por permitir comparar empresas. Todavia, se não há meta desafiadora, não é estratégico; deveria ser acompanhado no nível gerencial (FPNQ, 2001).

Outra constatação do Comitê é que a perspectiva Ambiente Organizacional apresenta maior grau de dificuldade, poucas empresas estabelecendo objetivos e indicadores para seus processos organizacionais (sistema de liderança, cultura para a excelência, definição de estrutura organizacional, planejamento estratégico, sistemas de informação, inteligência competitiva, conhecimento e retenção de capital intelectual). Os objetivos desta perspectiva impactam o sistema como um todo, e a relação de causa e efeito não é tão direta.

Como resultado dos estudos realizados, foi feita a proposta de interação entre as oito perspectivas, ampliando o detalhamento em relação ao BSC, mas mantendo um forte relacionamento com o mesmo, conforme ilustra a Figura 33.

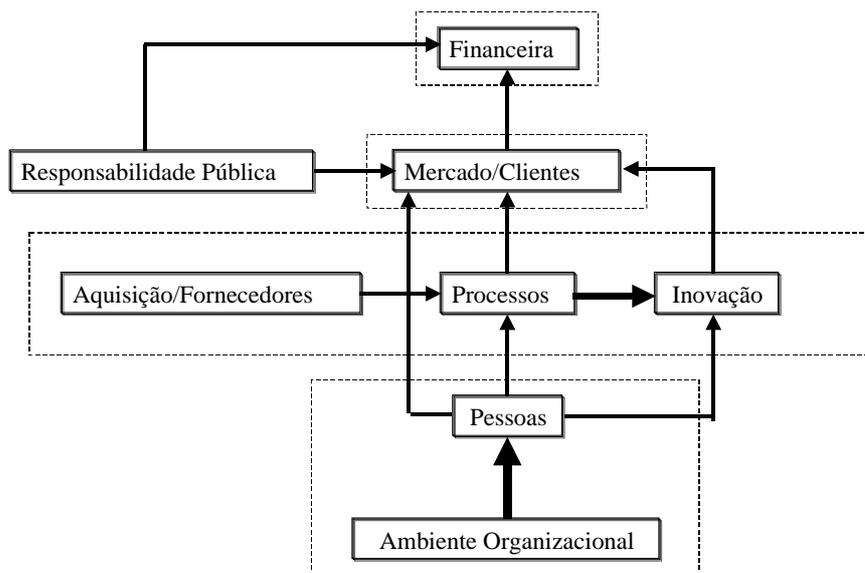


Figura 33 – Inter-relação entre perspectivas do PNQ
Fonte: FPNQ (2001)

4.6.7. O MODELO QUANTUM

Steven M. Hronec, sócio da empresa de consultoria Arthur Andersen, escreveu no início da década de 90 um livro intitulado *Sinais Vitais*, fazendo uma analogia entre o sistema empresa e o sistema corpo humano.

A problemática colocada por Hronec (1994) diz respeito às mudanças ambientais e seus reflexos nas empresas reforçando o papel da medição de seu desempenho neste novo contexto. Em suas experiências, Hronec constatou que a maioria das empresas não media “as coisas certas da maneira correta” (SCHUCH, 2002).

Para Hronec (1994), os principais benefícios dos indicadores são:

- 1) Satisfação dos Clientes;
- 2) Monitoramento do Progresso – as medidas certas de desempenho tornam a melhoria do processo não só possível, como também contínua;
- 3) Benchmarking de Processos e Atividades – permitir comparações e focalizar os melhores processos;
- 4) Geração da Mudança – o modo mais efetivo e menos dispendioso de mudar o comportamento humano é por meio de avaliação. Os indicadores corretos de desempenho ajudam as organizações a mudar, por definirem e recompensarem o novo comportamento.

Segundo o autor, o último fator que a maioria das empresas muda é a medição de desempenho. No entanto, esta deveria ser a primeira coisa a ser mudada, pelo poder impulsionador de mudança em toda a organização. A falta de indicadores apropriados de

desempenho age como barreira à mudança e à melhoria. Sem a medição do desempenho, a melhoria não pode ser significativa e não dura muito tempo.

Outro ponto discutido por Hronec (1994) é a importância da comunicação. Para ele, a alta administração das empresas consome muito tempo na declaração da missão e se afasta do desenvolvimento do conjunto de indicadores de desempenho. Os indicadores devem derivar da Visão de Futuro da organização e atingir 100% de entendimento em toda a empresa dos conceitos e objetivos. Porém, a comunicação na empresa é difícil. As pessoas não usam as mesmas definições, não seguem as mesmas regras e nem têm os mesmos limites. Quando os indicadores associam-se à estratégia da organização, todos usam as mesmas definições.

4.6.7.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DO QUANTUM

Explicando o título de sua obra, Hronec (1994) define que os indicadores de desempenho são sinais vitais da organização. Dizem às pessoas o que estão fazendo e como estão se saindo como parte do todo. Comunicam a estratégia para baixo, os resultados dos processos para cima e o controle e melhoria dentro dos processos. Para o autor, indicador de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu output atingem uma meta especificada. Devem ser desenvolvidos de cima para baixo, e precisam interligar as estratégias, recursos e processos.

Hronec (1994) apresenta em seu modelo a distinção entre Medidas de Desempenho do Processo e do Output, colocando que os primeiros servem para induzir a melhoria (Ex: tempo de set up, tempo de ciclo e tempo de resposta ao cliente) e os últimos para manter o escore (Ex: lucro líquido, lucro/ação, satisfação do cliente e flexibilidade organizacional). Algumas características importantes colocadas pelo autor são o Efeito Cascata - a medida do processo de uma unidade pode ser a medida do output para a unidade imediatamente inferior – e a Visão Horizontal - as medidas de desempenho devem imitar elas próprias o processo, não podendo, muitas vezes, ser atingidas por um departamento isoladamente.

4.6.7.1.1. DESEMPENHO QUANTUM

As dimensões propostas no modelo Quantum são:

- Custo - Quantifica o lado econômico da excelência;
- Qualidade - Excelência do produto ou serviço;
- Tempo - Excelência do processo.

Neste modelo, uma empresa que for competitiva em custo e qualidade apresenta um grande valor para seus clientes, da mesma forma que outra que seja forte em qualidade e tempo apresenta um bom nível de serviço aos clientes.

Desempenho Quantum é, enfim, o nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para seus interessados. A meta é a otimização geral, em oposição à otimização de apenas um fator, um departamento ou uma função. Custo (a economia da organização), qualidade (as expectativas dos clientes) e tempo (as demandas sobre os processos) devem ser melhorados simultaneamente. Estes relacionamentos são ilustrados na Figura 34.

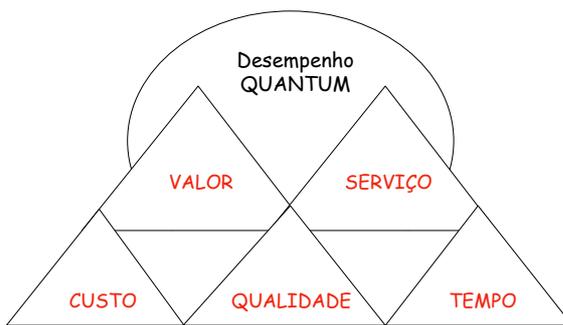


Figura 34 – Família de Medidas do Desempenho Quantum
 Fonte: Hronec (1994)

4.6.7.1.2. MATRIZ QUANTUM

Hronec (1994) sugere a utilização de uma Matriz Quantum (ver Figura 35) que contempla a medição de desempenho nas dimensões apresentadas anteriormente em cada um dos seguintes níveis:

- a) Organização: Medição voltada para o output e após o fato;
- b) Processo: Medição intermediária;
- c) Humanos: Medição acionável e imediata.

Desempenho Quantum				
		Valor	Serviço	
		Custo	Qualidade	Tempo
Organização				
Processo				
Pessoas				

Figura 35 – Matriz Quantum
 Fonte: Hronec (1994)

4.6.7.2. OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO QUANTUM

O Modelo Quantum contém quatro elementos principais, conforme Figura 36:

- a. GERADORES;
- b. FACILITADORES;
- c. PROCESSO EM SI;
- d. MELHORIA CONTÍNUA.

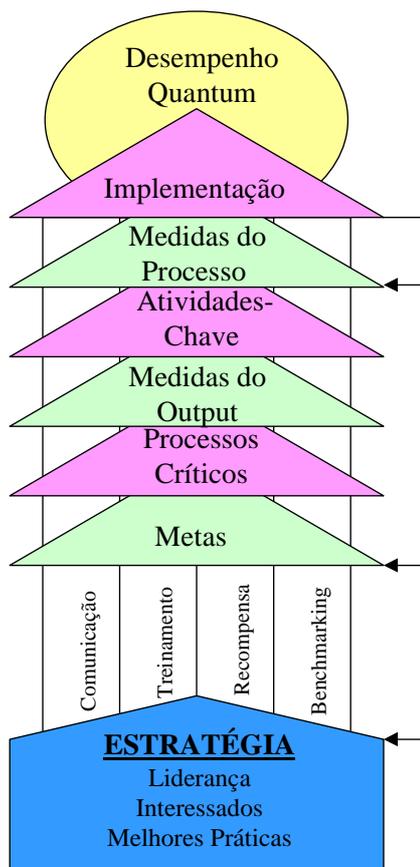


Figura 36 – Modelo Quantum
Fonte: Hronec (1994)

A seguir, apresenta-se sucintamente cada um destes elementos.

4.6.7.2.1. GERADORES

A estratégia é o elemento gerador da necessidade de medição de desempenho, sendo influenciada pelo ambiente no qual a organização opera, incluindo concorrência, fornecedores, regulamentações governamentais, etc.

A liderança deve estar continuamente sondando o ambiente e ajustando a estratégia quando necessário, proporcionando direcionamento para o sistema de gestão de desempenho.

Os interessados são indivíduos, grupos ou organizações afetados pelos processos, produtos ou serviços da organização. Deve-se definir quem são os interessados e desenvolver uma estratégia ou um processo para entender sistematicamente o que eles desejam e esperam, priorizando isto, posteriormente.

- As melhores práticas atuam da seguinte forma:
- Provocam a ruptura entre a organização e seu paradigma;
- Ajudam a definir alvos e metas;
- Proporcionam o modelo para a mudança;
- Economizam tempo, dinheiro e recursos, apropriando-se de boas idéias, encurtando assim, a curva de aprendizagem;
- Desestimulam arrogância ou complacência, problemas de liderança;
- Mudam paradigmas.

4.6.7.2.2. FACILITADORES

Os elementos facilitadores possibilitam às pessoas mudar. Para Hronec (1994), comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking* (os quatro elementos facilitadores) serão responsáveis por 80% do desenvolvimento, implementação e utilização dos novos indicadores. Os outros 20% serão específicos à empresa.

4.6.7.2.3. PROCESSO EM SI

O processo em si compreende a definição ou resgate de metas geradas pela estratégia, a identificação e compreensão dos processos críticos (as medidas de desempenho devem imitar elas próprias o processo, não podendo, às vezes, ser atingidas por um departamento isoladamente), o emprego de indicadores de desempenho do output (resultado dos processos), o desenvolvimento dos indicadores do processo para monitorar as atividades-chave (frequentemente, a medida de desempenho do processo de um nível torna-se a medida de desempenho do output do nível imediatamente abaixo. Essas medidas ligam o desempenho e as metas de toda a organização, estando tudo interligado, de cima para baixo e vice-versa), e implementar os indicadores de desempenho.

4.6.7.2.4. MELHORIA CONTÍNUA

O feedback da implementação e das medidas de desempenho é empregado pela administração para retificar a estratégia, as metas e as medidas do processo da organização, fazendo com que a medição de desempenho seja um processo, não um evento.

4.6.8. O MODELO DE RUMMLER E BRACHE

Para Rummler e Brache (1994), qualquer conjunto de critérios para a excelência deveria conter a habilidade em adaptar-se e a variável-chave para isso seria o gerenciamento.

Uma organização comporta-se como um sistema, mesmo que não seja gerenciada como tal. Se não está sendo gerenciada como um sistema, não está sendo gerenciada efetivamente.

Se a preocupação é a qualidade, o foco no cliente, a produtividade, o tempo de ciclo ou o custo, o assunto por detrás de tudo isso é sempre o desempenho (RUMMLER; BRACHE, 1994). É necessário criar uma infra-estrutura para o aperfeiçoamento sistemático e contínuo do desempenho. Os programas sempre terminam. A melhoria do desempenho nunca deve acabar.

Conforme ilustra a Figura 37, os autores apresentam seu modelo de medição de desempenho dividido em três níveis de desempenho: Organização, Processo e Trabalhador/Executor.

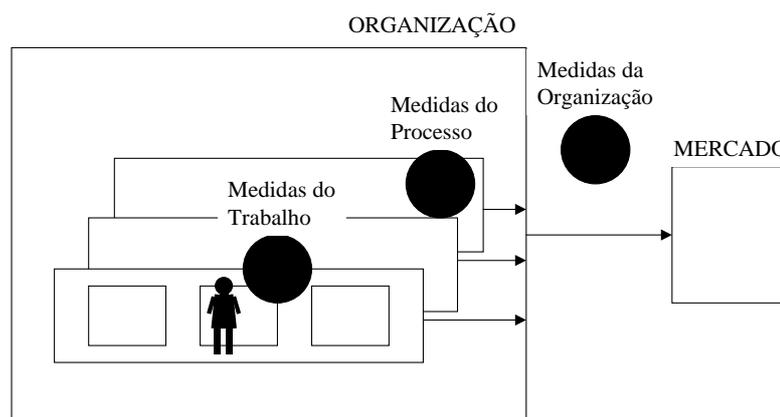


Figura 37 – Medindo os três níveis do desempenho no sistema da organização

Fonte: Rummler e Brache (1994, p. 169)

O Nível de Organização enfatiza seu relacionamento com o mercado. O Nível de Processos propõe que se olhe além das fronteiras funcionais que compõem o organograma, vendo-se o fluxo de trabalho. Segundo Rummler e Brache (1994), uma Organização é tão boa

quanto seus processos. Por fim, no Nível de Trabalho/Executor, ressalta o fato de que as saídas da Organização são produzidas por meio de processos que, por sua vez, são executados e gerenciados por indivíduos. Se os processos são os meios de uma organização produzir suas saídas, as pessoas são o meio por que funciona o processo.

A medição é o instrumento central do gerenciamento e do aperfeiçoamento contínuo do desempenho. Sem medidas, não se tem o desempenho desejado. Com medidas erradas, pode-se subotimizar o desempenho da organização.

A estrutura em três níveis permite a identificação de “poucas e críticas” medidas: de uma simples coleção de medidas para um sistema de medição.

Para que o sistema da organização seja efetivamente gerenciado, necessita-se de:

- Medidas sólidas que garantam que a empresa esteja monitorando as coisas certas;
- Um sistema de medição total, e não uma coleção de medidas não relacionadas – e potencialmente contraproducentes;
- Um processo de gestão do desempenho que converta os dados fornecidos pelo sistema de medição em ação inteligente.

Medidas da organização (M1), depois o final do desempenho dos processos (M2), seguidas pelas saídas dos subprocessos (M3) e as saídas das atividades (M4). Esta rede de medidas é movida pela estratégia da empresa, que inclui negócios e clientes, e permite a monitoração e o ataque aos problemas de desempenho do processo, à medida que esse afeta a saída desejada da organização.

4.6.8.1. NÍVEIS DE MEDIÇÃO

São apresentadas nove variáveis do desempenho: para cada um dos três níveis, três necessidades: Objetivos, Projeto e Gerenciamento.

O gerenciamento efetivo do desempenho exige o estabelecimento das três necessidades nos três níveis, sendo estes interdependentes (organização – processos – pessoas).

A seguir, detalha-se sucintamente cada um destes níveis.

4.6.8.1.1. O NÍVEL DE ORGANIZAÇÃO

O estabelecimento de objetivos claros é apenas o primeiro passo; é preciso criar uma estrutura que permita que os objetivos sejam realizados.

Se este nível não está sendo definido, criado e gerenciado, não há contexto ou condutor do desempenho humano e dos processos. Nesse ambiente, as atividades bem intencionadas são executadas no vácuo e frequentemente estão fora do objetivo.

4.6.8.1.2. O NÍVEL DE PROCESSO

Este nível é o menos entendido e menos gerenciado no desempenho. A maioria das dimensões-chave do desempenho da Organização resulta de processos interfuncionais. Mesmo pessoas talentosas e motivadas só podem aperfeiçoar o desempenho da empresa na medida permitida pelos processos de negócios. No longo prazo, pessoas fortes não compensam um processo fraco.

Cada processo deve ser medido quanto aos objetivos que refletem a contribuição que ele deve dar aos objetivos da empresa. Os objetivos do processo se originam de três fontes: os objetivos da empresa, os requisitos de clientes e as informações comparativas.

A medição é a chave para as empresas estabelecerem estruturas verticais e horizontais efetivas. Uma vez que o propósito de uma função é apoiar os processos, ela deve ser medida quanto ao grau em que serve àqueles. Com isso se garante que cada departamento atenda às necessidades de seus clientes internos e externos.

Cada gerente funcional continua responsável por atingir resultados, alocar recursos e desenvolver políticas e procedimentos. A única diferença para uma empresa puramente vertical é que cada função é medida com relação a objetivos que reflitam sua contribuição para os processos.

4.6.8.1.3. O NÍVEL DE TRABALHADOR/EXECUTOR

Processos ineficazes atrapalham pessoas potencialmente efetivas. Ao colocar um bom executor num sistema ruim, o sistema quase sempre vai ganhar. Se os cargos não forem projetados para apoiar os processos e o ambiente não for estruturado para que as pessoas dêem sua contribuição máxima para o processo, os objetivos ao nível de processos e da organização não serão atingidos.

O componente de estabelecimento de objetivo/planejamento do desempenho esclarece as saídas esperadas de cada nível, dificultando a probabilidade dos gerentes fazerem o trabalho de seus subordinados. Por isso a necessidade de descer até o nível de cargo e não parar na função.

Embora os objetivos do executor devam estar ligados aos objetivos funcionais, ambos devem originar-se dos processos que apóiam.

4.6.8.2. DISCUSSÃO SOBRE A COMPATIBILIZAÇÃO DO DESEMPENHO COM A ESTRATÉGIA

Antes que o desempenho em qualquer nível possa ser gerenciado, as expectativas em relação àquele desempenho devem ser claramente estabelecidas e comunicadas.

Sem a orientação de uma estratégia clara, não se pode ter certeza na alocação apropriada de recursos, na gestão dos processos críticos e na recompensa do desempenho correto.

Uma empresa precisa não apenas fazer certo as coisas, mas também fazer as coisas certas – atividades em harmonia com uma estratégia viável, abrangente e claramente articulada.

A maioria das estratégias não fracassa por falta de uma visão clara e viável; elas fracassam por ser mal implementadas. Logo, as ações para implementar uma estratégia precisam se planejadas, executadas e monitoradas.

Uma das primeiras etapas deve ser a ampla comunicação. O lado negativo da comunicação (vazamento de informações para concorrentes) é bem menos sério do que a falha da não-comunicação (falta de implementação da estratégia).

4.6.9. O MODELO DE SINK E TUTTLE

Para Sink e Tuttle (1993), os sistemas de medição de desempenho não tem sido ligados à estratégia. Talvez por isso, o problema não é a falta de medições, mas a falta de enfoque naquelas poucas medidas realmente importantes.

Os autores pregam a separação entre medição e avaliação, colocando a medição como um processo não baseado em valor (faz-se a coleta, o acompanhamento e a análise de dados), e a avaliação necessitando de padrões, especificações, julgamentos, etc., para determinar o grau com que o desempenho satisfaz às expectativas (ver Figura 38).

Sink e Tuttle (1993) definem duas formas básicas de energizar a melhoria do desempenho:

- “empurrar”, movida pela medição;
- “puxar”, movida pela visão de futuro.

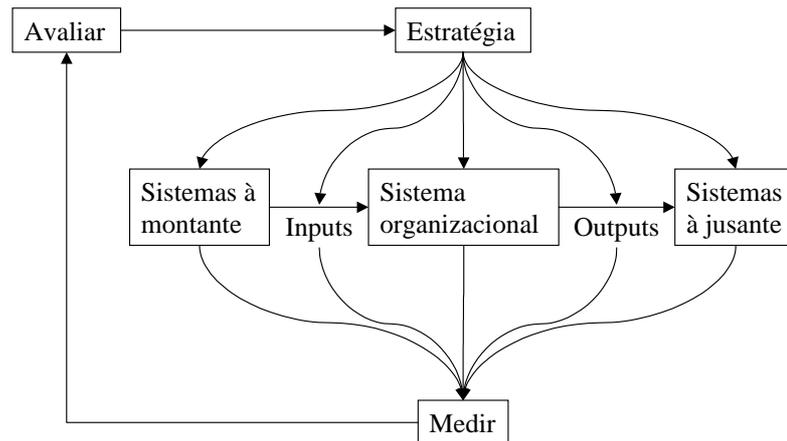


Figura 38 – O processo de gerenciamento estratégico do desempenho
 Fonte: adaptado de Sink e Tuttle (1993)

Para os autores, números vem depois após a visão. Eles fazem uma analogia o esporte, colocando que os treinadores bem sucedidos são primeiro líderes e depois gerentes: inspiram seus atletas articulando e comunicando visões que alinham as metas dos indivíduos com as do grupo.

Alguns paradigmas colocados por Sink e Tuttle (1993) são:

- A medição é ameaçadora;
- A precisão é essencial à medição útil;
- Enfoque em um único indicador;
- Ênfase excessiva em produtividade da mão-de-obra;
- As medidas subjetivas não são confiáveis;
- Os padrões funcionam como teto para o desempenho.

Os autores definem um conjunto abrangente de sete critérios de desempenho: qualidade, eficácia, eficiência, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade. O desenvolvimento dos sete critérios é justificado pelos autores como resultado de pesquisas intensas em literatura abrangente e, também, através de experiências profissionais. Assim, apóiam a utilização dos sete critérios de forma crítica, aconselhando sua adaptação à realidade da empresa, através da utilização apenas dos critérios de desempenho de interesse da organização. A seguir serão detalhadas as dimensões de medição do modelo, que podem ser vistas na Figura 39:

- Eficácia - relaciona o output (resultado) obtido com o output esperado; diz respeito à realização efetiva das coisas certas, pontualmente e com os requisitos de qualidade especificados;

- Eficiência - é uma questão de consumo de recursos. Relaciona o consumo previsto de recursos com o consumo efetivo. Uma empresa pode não ser eficiente e sobreviver;
- Qualidade - é definida operacionalmente com cinco pontos de verificação, constituindo-se em um conceito mais difuso. O primeiro ponto de verificação da qualidade está relacionado com os sistemas a montante do processo, compreendendo projeto, desenvolvimento de produtos, serviços, etc. O segundo ponto relaciona-se aos recursos/inputs que chegam ao processo. O terceiro ponto relaciona-se especificamente ao processo. O quarto ponto relaciona-se com a determinação da qualidade daquilo que está sendo gerado no processo. O quinto ponto relaciona-se aos bens/serviços fornecidos e a reação do cliente aos mesmos;
- Produtividade - define a relação entre o que é gerado pelo sistema organizacional e aquilo que entra no sistema - relação *output / input*;
- Qualidade de Vida no Trabalho - está ligada à reação afetiva das pessoas do sistema organizacional a determinados fatores, tais como: remuneração, condições de trabalho, liderança, relacionamento com colegas, autonomia, significância das tarefas, etc;
- Inovação - é relacionada ao processo criativo de mudar o que está sendo feito e o modo como está sendo feito, objetivando reagir de forma adequada e com êxito às situações, oportunidades e desafios;
- Lucratividade - em um centro de lucros, define uma medida ou conjunto de medidas relacionando receitas a custos. Para o caso de um centro de custos é uma medida ou conjunto de medidas relacionando orçamentos, metas, custos, cumprimento e prazos efetivos.

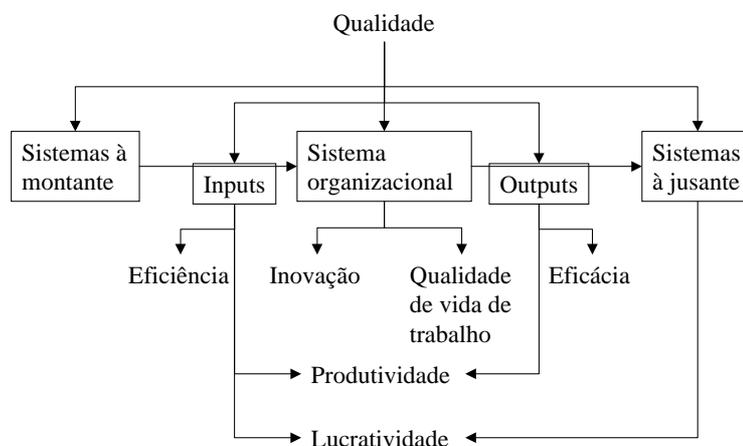


Figura 39 – Os critérios de desempenho no sistema organizacional
Fonte: Sink e Tuttle (1993)

Os autores apresentam em seu modelo a relação entre as dimensões, conforme Figura 40.

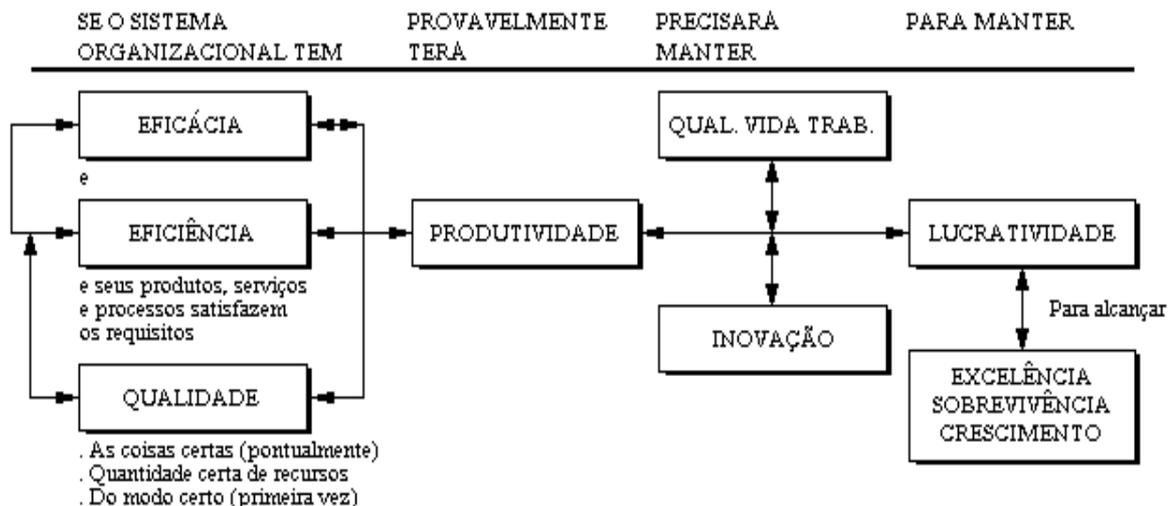


Figura 40 – Integração das dimensões de desempenho
Fonte: Sink e Tuttle (1993)

Para os autores, a organização do futuro exigirá que todas as pessoas, em todos os níveis, pensem, controlem e executem, quebrando o paradigma tradicional no qual estas tarefas se restringem, respectivamente, ao nível estratégico, tático e operacional.

Sink e Tuttle (1993) resumem alguns princípios orientadores para a medição de desempenho:

- A medição não impulsiona a melhoria; o impulso vem da estratégia e do plano de melhorias;
- A aceitação do processo de medição é essencial para o sucesso;
- Medir o que é importante, não o que é fácil de medir;
- Adotar uma abordagem experimental ao desenvolvimento de sistemas de medição (tendência à ação);
- Participação define o tamanho dos resultados;
- Não tentar uma medida consolidada única (o problema é muito complexo).

4.7. ANÁLISE CRÍTICA E COMPARATIVA DOS MODELOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

A partir do referencial teórico, pode-se discutir vários aspectos comparativos entre os modelos. A partir da problemática, dos objetivos e das principais características de medição

de desempenho discutidos, somados à compreensão das principais características dos modelos, surgem vários pontos ou critérios que servem para esta análise comparativa.

Resumidamente, da problemática apresentada ressalta-se:

- A vinculação com o planejamento estratégico da empresa;
- O caráter multidimensional do desempenho;
- A complementaridade entre indicadores financeiros e físicos;
- O conflito Processo *versus* Função;
- O caráter sistemático em contraponto à medição eventual;
- A equilíbrio entre medição do resultado e do processo;
- O balanceamento entre aspectos internos e externos;
- A ampliação do escopo (da operação para toda a empresa);
- As relações de causa-efeito entre os indicadores;
- O dimensionamento do sistema (excesso *versus* falta de indicadores).

Ainda, dos objetivos da medição de desempenho pode-se resgatar os seguintes pontos:

- O estabelecimento de prioridades;
- A remuneração (premiação) baseada no desempenho;
- A identificação de problemas;
- A objetividade na avaliação;
- O apoio à melhoria (*feedback*);
- O cumprimento do plano estratégico.

Adicionalmente, dado o problema e de posse dos objetivos, as características dos sistemas de medição de desempenho que se destacam para fins de comparação das propostas dos diversos modelos são:

- Facilidade de entendimento e aplicação;
- Apresentação do quadro geral equilibrado dos diferentes aspectos de medição;
- Agilidade (rapidez) no acesso aos números de desempenho;
- Feedback visual preferível a dados no sistema;
- Níveis de medição.

Nas tabelas a seguir é apresentado um quadro comparativo entre os modelos de medição de desempenho, onde se pode analisar desde aspectos que apenas caracterizam cada um deles, como, e principalmente, depreender características que são indicadas para um sistema de medição de desempenho adequado às necessidades atuais de gestão.

A Tabela 07 apresenta algumas características gerais/históricas de cada modelo analisado.

Tabela 07 – Características gerais/históricas dos modelos de avaliação de desempenho

Característica / Critério de análise	Motivo (objetivo) da criação/surgimento	Bibliografia básica	Empresas que utilizam	Tomada de decisão (objetivo)
Descrição		Principal obra ou aquela que lançou o modelo		Qual o escopo principal para a decisão?
EVA	O modelo econômico explica melhor o valor de uma empresa do que o modelo contábil	Ehrbar, 1999	Bancos, empresas cujos acionistas principais são bancos, AMBEV, GLOBO, EMBRATEL	Aumentar a riqueza do acionista - criação de valor econômico
TOC	Necessidade de medir de forma simples se a empresa está ganhando dinheiro, fazendo um contraponto à contabilidade	Goldratt e Fox, 1992, Goldratt e Cox, 1992	GKN, Dana, Randon	Ganhar \$: aumentar LL, ROI e Caixa
TQM	Necessidade de melhoria contínua e da medição de desempenho como meio para a gestão deste processo	Campos, 1992, 1993, 1996	Gerdau, Stihl, AMBEV, Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre	
BSC	Estratégias definidas não são implantadas - necessidade de uma estrutura de desdobramento para colocar a estratégia em ação	Kaplan e Norton, 1997, 2001	Mobil, Bancos	Fazer a estratégia acontecer, alinhando iniciativas e orçamentos para tal
CI	Ativos intangíveis têm valor, mas contabilmente não - necessidade de medir o CI = Valor de mercado - Valor contábil	Edvinson e Malone, 1998	Skandia	Aumentar o capital intelectual = aumentar o valor de mercado da empresa
PNQ	Necessidade de balizamento das empresas brasileiras frente aos padrões de excelência mundialmente reconhecidos	FPNQ, 1994, 2001, 2002	Gerdau, Copesul, Dana, etc.	Busca da excelência em gestão segundo critérios definidos
Quantum	Ligar os níveis estratégico e operacional com as medidas vitais	Hronec, 1994		Revisão de atividades, metas e até da estratégia
Rummler e Brache	Necessidade de gerenciar a empresa como um sistema	Rummler e Brache, 1994		
Sink e Tuttle		Sink e Tuttle, 1993		

Fonte: elaborado pelo autor

A Tabela 08 contém diversos outros pontos de comparação, envolvendo problemática, objetivos e características consideradas relevantes na construção de um bom sistema de medição de desempenho.

Tabela 08 – Quadro comparativo entre os modelos de avaliação de desempenho

Característica / Critério de análise	Vínculo (consistência) com Estratégia	Dimensões do desempenho	Visão exclusivamente financeira	Foco (dimensão) principal
Descrição	Desdobramento da estratégia Estratégia é o ponto de partida			
EVA	Somente a variável econômica. Se ela não explicar tudo ...	Medidor único de caráter econômico - EVA - dimensão financeira	Sim - Criação de riqueza - EVA e MVA	Econômico-Financeiro
TOC	Nos indicadores eleitos sim. É um pouco mais aberto que o EVA	Financeiro - Tempo	Sim - Ganhar \$: aumentar LL, ROI e Caixa	Financeiro - Ganhar dinheiro
TQM	Consistência vertical	Qualidade, custo, entrega, moral e segurança	Incorpora outras perspectivas	Qualidade, entendida como composta pelas 5 dimensões acima
BSC	Relações de causa e efeito - Mapa estratégico - Ponto forte do modelo	Balanceamento entre várias dimensões, dependendo da estratégia. Nos processos internos, recomenda Custo, Qualidade e Tempo.	Incorpora outras perspectivas	Depende da estratégia
CI	Não é tão claro neste sentido; Alguns indicadores sugeridos mostram questões estratégicas, mas isso não é apresentado de forma estruturada	Vários, com ênfase em inovação	Incorpora outras perspectivas	Inovação
PNQ	A nova versão incorpora via BSC	Vários	Incorpora outras perspectivas	
Quantum	Estratégia como elemento gerador. O Processo em Si tenta garantir consistência (Output e processo)	Custo + Qualidade = Valor Qualidade + Tempo = Serviço Valor + Serviço = Desempenho Quantum	Custo, qualidade e tempo, dependendo da estratégia	Otimização global de Custo, Qualidade e Tempo
Rummler e Brache		Depende da estratégia. O modelo é "aberto" neste sentido.		Questão crítica dependente da estratégia
Sink e Tuttle	Entre as medidas do modelo, é consistente	Eficiência Eficácia Qualidade Produtividade QVT Inovação Lucratividade	Incorpora outras perspectivas	

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 08 – Quadro comparativo entre os modelos de avaliação de desempenho (cont.).

Característica / Critério de análise	Visão horizontal (processos)	Caráter sistemático	Abrangência (alcance)	Integração entre indicadores
Descrição			Contempla a medição de desempenho da empresa ou de partes	Existem relações de causa-efeito
EVA	Não evidencia	A cada decisão, levar em conta o EVA. Ao analisar cada projeto de investimentos, parece eventual, mas pretende se tornar um sistema de gestão.	Amplo	Todas as decisões resumidas ao aumento do EVA - VPL positivo dos projetos (a relação é intrínseca)
TOC	Não evidencia	É sistemático - gargalos variam	Foco na manufatura	Medidas de resultado Medidas operacionais globais
TQM	Gestão de processos intrafuncional - O desdobramento de diretrizes é vertical	Chega a ser sistemático demais, gerando o excesso	Amplo	Item de controle Item de Verificação
BSC	Processos Internos - Origem do Kaplan (ABC) pressupõe processos interfuncionais	Aprendizagem estratégica	Amplo	Indicador de resultado Vetor de desempenho
CI	Gestão de processos pode ser intrafuncional - não é explícito	Não é tão claro neste sentido	Amplo	Não evidencia
PNQ	Gestão de processos pode ser intrafuncional - não é explícito	Informação e análise exige a sistematização	Amplo	<i>Outcomes Drivers</i>
Quantum	Similar ao Rummler e Brache, baseando-se nele em alguns casos	Melhoria contínua incorporada no Modelo	Amplo	Indicador de Output Indicador de Processo
Rummler e Brache	É o mais explícito de todos, fazendo a discussão de como implantar a gestão por processos		Amplo	Conecta a estratégia aos indicadores do nível organizacional, estes aos indicadores de processo e estes aos indicadores das pessoas
Sink e Tuttle	Não evidencia	Não é tão claro neste sentido	Restrito ao nível dos processos	

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 08 – Quadro comparativo entre os modelos de avaliação de desempenho (cont.).

Característica / Critério de análise	Dimensionamento	Plano de Remuneração	Feedback	Flexibilidade
Descrição	Quantidade de indicadores	Remuneração variável vinculada a desempenho		Possibilidade de adaptação
EVA	Outros podem existir, mas o importante é o EVA. O medidor único pode ser vantagem ou desvantagem	Baseada na criação de valor numa perspectiva de vários anos	Bônus ou demissão ("rua")	Rígido
TOC	Modelo pragmático. Talvez simples em demasia	Não evidencia		Rígido
TQM	Quando é de baixo para cima (rotina), gera excesso		Giro do ciclo PDCA	Flexível
BSC	Separa estratégicos de usuais Pode levar a excesso de indicadores	Em função de diferentes atributos de desempenho, vinculados aos objetivos estratégicos	Sim. Sistema de gestão de <i>loop</i> duplo	Flexível
CI	Sugerem bastante. Pode levar ao excesso	Não evidencia		Médio
PNQ	Pode levar ao excesso		Via relatório de feedback dos avaliadores	Médio
Quantum	Separa estratégicos de usuais; Pode levar a excesso, dependendo da complexidade da estratégia e dos processos da empresa	Um dos facilitadores do modelo é a recompensa	Sim. Melhoria contínua como elemento do modelo	Médio
Rummler e Brache	Ao propor o desdobramento de uma questão crítica, administra-se possíveis excessos			Flexível
Sink e Tuttle	Atende. Modelo pragmático			Médio

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 08 – Quadro comparativo entre os modelos de avaliação de desempenho (cont.).

Característica / Critério de análise	Comunicação (disseminação interna)	Grau de complexidade	Método - Procedimento	Horizonte de tempo
Descrição	Facilita ou dificulta a comunicação interna?		É claro na sua operacionalização, apresentando procedimentos	
EVA	Medida única facilita a comunicação	Baixo	Esclarece alguns ajustes na contabilidade mas não é evidente um método de implantação	Curto e médio prazos
TOC		Baixo	Apresenta passos para ataque às restrições	Curto prazo
TQM		Baixo	Sim, ao nível de desdobramento de diretrizes deixa claro (meta + meio) e na rotina apresenta um passo-a-passo	Médio prazo
BSC	Pode causar confusão - os mapas estratégicos são complexos, podendo haver conflito entre medidas. Por outro lado, o mapa pode ser um bom instrumento de comunicação	Alto	Apresenta procedimentos gerais, não detalhando partes específicas	Longo prazo
CI		Médio	Sugere indicadores por foco, mas não procedimentos de implantação	Longo prazo
PNQ		Alto	Apresenta os critérios.	Longo prazo
Quantum	Um dos facilitadores do modelo é a comunicação e sua operacionalização se apresenta de fácil compreensão	Médio	É o modelo mais claro neste aspecto; pode-se dizer que até exagera na sugestão de ferramentas de apoio	Longo prazo
Rummler e Brache		Médio	Oferece um passo-a-passo descritivo	Longo prazo
Sink e Tuttle		Baixo		Médio prazo

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 08 – Quadro comparativo entre os modelos de avaliação de desempenho (cont.).

Característica / Critério de análise	Níveis / Perspectivas	Enfoque setorial	Interessados	Referenciamento
Descrição		Indicado para	Atende a diversos stakeholders	Permite comparação entre empresas ou unidades
EVA	Acionistas - Financeira	Não indicado para empresas sem fins lucrativos	Foco no acionista	Risco de cada negócio incorporado à taxa de custos de capital, nivelando-os e permitindo comparação. Deve-se atentar para ajustes que cada empresa faz em seu modelo
TOC	Acionistas - Financeira Processos	Foco na manufatura	Acionistas	Não visa comparações
TQM	Desdobramento conforme estrutura organizacional Clientes: Comunidade, Acionistas, Cliente, Colaboradores e Fornecedores	Geral	Equilíbrio dos interesses de vários stakeholders	Permite benchmarking sobre atividades específicas
BSC	Acionistas - Financeira Clientes Processos Aprendizado e Crescimento	Geral	Equilíbrio dos interesses de vários stakeholders	Como as estratégias são específicas a cada empresa, não visa comparações
CI	Acionistas - Financeira Clientes Processos Renovação e Desenvolvimento Humano	Geral, sendo particularmente interessante para empresas de serviço e de alta tecnologia e/ou ricas em ativos intangíveis (empresas ".com" e de consultoria, por exemplo)		Algumas medidas são diretamente comparáveis
PNQ	Acionistas – Financeira, Responsabilidade Pública, Clientes, Processos, Inovação, Aquisição e Fornecimento, Humana, Clima organizacional	Geral		Busca comparações, evidenciadas pela premiação final.
Quantum	Organização Processos Funcionários	Geral		Como as estratégias são específicas a cada empresa, não visa comparações
Rummler e Brache	Organização Processos Funcionários	Geral		Estratégias são específicas a cada empresa - não visa comparações
Sink e Tuttle	Fornecedores (internos ou externos), <i>Inputs</i> , Processo, <i>Outputs</i> , Clientes (Internos ou externos)	Geral		Não visa comparações

Fonte: elaborado pelo autor

4.7.1. ANÁLISES ESPECÍFICAS

Análises de criação de valor aos acionistas, prevendo fluxos de caixa futuros e descontando-os a valor corrente (EVA, por exemplo), melhoram a visão financeira, dando ênfase ao futuro, mas ainda são baseadas em fluxo de caixa (Perspectiva financeira) e não em atividades e processos (Clientes, Processos e Aprendizado & Crescimento) que direcionam o fluxo de caixa (KAPLAN; NORTON, 1992, p.77).

Somente o aspecto de estratégia de finanças não é contemplado pelo BSC, mais preocupado com o gerenciamento de ativos e recursos, não no problema de financiá-los, preocupação importante no regime EVA.

Assim, o EVA é compatível com o BSC, podendo ser o medidor agregado da perspectiva financeira do BSC (KAPLAN, 2001).

Além da compatibilidade, o BSC adiciona valor ao sistema EVA puro. O caminho mais rápido para aumentar EVA continua sendo o denominador, o caminho da produtividade. Para o crescimento, as ações são mais elaboradas, com efeitos de médio e longo prazos.

Nem todas as estratégias de longo prazo são lucrativas (KAPLAN; NORTON, 1992, p.77). Isto certamente causa diferenças de atitudes, dependendo do regime adotado, EVA ou BSC.

Kaplan (2001) propõe a combinação dos benefícios do EVA, do BSC e do ABC para as organizações orientadas para a estratégia, quais sejam:

- Disciplina financeira e de investimentos (EVA);
- Compreensão profunda da estrutura de custos e dos direcionadores de custo (ABC);
- Estrutura integrada para gestão da estratégia (BSC).

A visão do ABC não se restringe a custos, mas a compreensão dos processos da empresa, requisito para o custeio.

O BSC coloca a estratégia e não o controle no centro do sistema (KAPLAN; NORTON, 1992, p.79).

O ciclo de vida organizacional também serve para uma comparação entre o EVA e o BSC. A abordagem do EVA não se aplica a todos os estágios do ciclo de vida. Na fase inicial, o crescimento das vendas tem mais importância do que a remuneração do capital. Da mesma forma, na fase de declínio de um negócio, o EVA indicará mais rapidamente o desinvestimento, quando ainda é possível extrair caixa desta determinada operação. O EVA é adequado para a maior fase do ciclo de vida que é a intermediária, buscando crescimento ou estabilidade lucrativos.

Nakamura (2001), por exemplo, compara o BSC com o EVA quanto à: controle estratégico, orçamento anual, orçamento de capital, comunicação, tomada de decisão e plano de remuneração. Na conclusão geral, o autor coloca que o EVA conduz a um estilo de gestão mais objetivo e focado na concretização de metas, claramente definidas do ponto de vista financeiro, enquanto que o BSC leva a uma gestão com várias facetas de avaliação, pecando pela falta de foco, porém enfatizando mais claramente o alinhamento do desempenho gerencial com as metas estratégicas da organização.

Cordeiro (2002) compara o BSC com o CI sob três aspectos:

- Objetivos principais da aplicação da metodologia;
- Processo para definição dos indicadores;
- Abrangência e desdobramento dos indicadores dentro da organização.

Ambos têm foco no futuro, valorizando medidas não-financeiras como alavancadoras de valor futuro. No CI, o valor de mercado parece ser crítico, enquanto o BSC parte da necessidade de implantar estratégias para a competitividade da empresa.

A definição dos indicadores é feita em cada perspectiva (foco) dos modelos, apresentando-se mais simples no CI relativamente ao BSC, no qual há uma preocupação mais forte com relações de causa e efeito.

Segundo Cordeiro (2002), o número de indicadores tende a ser maior no CI do que no BSC, ambos concordando sobre a necessidade de divulgação dos indicadores por toda a organização e aos acionistas.

No CI, tem-se um navegador; no BSC, podem ser vários desdobrados. Porém, há muito mais semelhanças do que diferenças (foco no futuro, medidas não financeiras, perspectivas ou focos – 4 no BSC e 5 no CI – semelhantes, preocupação com ativos intangíveis, alinhamento com a estratégia empresarial). Nas Figuras 29 e 30, pode-se visualizar a similaridade entre os focos do CI com as perspectivas do BSC, ambos agregando outros aspectos à ênfase financeira.

Cordeiro (2002) associa o BSC com a abordagem estratégica de posicionamento (Porter) e o CI com a abordagem de competências essenciais (Hamel e Prahalad). O autor conclui que, mesmo os dois modelos tendo foco no futuro, comparativamente, o CI avança mais no horizonte, podendo as empresas que adotam este modelo apresentar carência de medidas que visem aumentar a competitividade no ambiente atual, mas estarão mais capacitadas a adequarem seus negócios a futuras rupturas tecnológicas e outras mudanças ambientais.

Em resumo, em ambientes de alta complexidade e incerteza, maior atenção deve ser dada às competências essenciais (CORDEIRO, 2002), focando no capital organizacional e humano (Futuro de longo prazo). Num futuro de curto prazo, deve-se atentar para o posicionamento, focando nos ativos de clientes e fornecedores.

Cordeiro (2002) coloca uma vantagem do CI relativamente ao EVA, no que tange à criação de valor, colocando como exemplo a aquisição de uma mesma tecnologia por duas empresas. O EVA poderia sugerir o mesmo incremento no valor das duas empresas, mas uma empresa poderá ter retornos bem diferentes, fruto de maiores capacitação e motivação dos funcionários que trabalharão com a nova tecnologia. Ou seja, a criação de valor depende da combinação adequada no investimento, gerenciamento e utilização dos ativos que compõem a organização (BOULTON et al., 2000 apud CORDEIRO, 2002).

Numa crítica ao BSC, Cordeiro (2002) coloca que a utilização de relações lineares de causa e efeito pode se constituir numa ameaça a sua eficácia em um ambiente competitivo não linear.

Em empresas da Nova Economia, os intangíveis representam muitas vezes mais de 95% de seu valor (CORDEIRO, 2002). Empresas em setores tradicionais também podem auferir vantagens do desenvolvimento de seus ativos intangíveis.

Kaplan e Norton (2001) não colocam dúvida sobre a compatibilidade entre o BSC e o TQM ou o PNQ, posicionando, entretanto, o BSC como estratégico e os outros dois modelos como operacionais.

Os autores reconhecem que as empresas que já usem o TQM encontrarão vastas oportunidades para a sustentação do programa no referencial mais estratégico do BSC.

Conforme já colocado neste capítulo, o Comitê Temático de Avaliação de Desempenho do PNQ concluiu que o BSC é bastante aderente aos critérios de excelência do PNQ, colocando o TQM e o BSC como patamares do processo evolutivo do sistema de medição.

No modelo de Rummler e Brache (1994), ao nível de organização, há uma simplificação, restringindo a abordagem ao mercado. Agregando-se as cinco forças de Porter (ambiente próximo – estrutural) e mais o ambiente remoto (sistêmico), a abordagem toma um ar bem mais estratégico.

Pode-se dizer que exista um pequeno conflito presente no modelo Quantum. O modelo pressupõe uma estratégia, classificando-a inclusive como o elemento gerador da necessidade de medição de desempenho, mas prega que se deva otimizar qualidade, custo e tempo ao mesmo tempo, para oferecer valor e serviço ao cliente, ou finalmente, o desempenho

Quantum. A contradição diz respeito ao fato da estratégia envolver opções, como colocado por Porter (1996) e confirmado por Kaplan e Norton (2001), devendo a empresa priorizar o desempenho desejado dos processos pelos fatores competitivos mais importantes para o cliente. Pode-se reforçar este argumento frente à proposta de valor apresentada por Kaplan e Norton (1997), onde é clara a necessidade de opção.

As relações de causa e efeito estão presentes em vários modelos, o que pode ser evidenciado pelos tipos de indicadores sugeridos:

- O BSC utiliza os termos *lagging* e *leading*;
- O modelo Quantum utiliza os termos medidas de *output* e medidas do processo;
- O TQM utiliza os termos item de controle e item de verificação;
- O PNQ adotou os termos *outcomes* e *drivers*;
- A TOC cita indicadores operacionais e de resultado.

O modelo de Rummler e Brache sugere relações de causa e efeito da estratégia com os níveis apresentados – organização, processos e pessoas. O modelo do EVA conecta todas as decisões ao indicador, evidenciando também esta característica de causa-efeito.

4.7.2. ANÁLISE CONSOLIDADA

Finalmente, a Tabela 09 apresenta um resumo com os principais elementos, contribuições e eventuais desvantagens dos modelos, permitindo se chegar a uma idéia de combinação potencial entre essas diversas propostas, tentando-se utilizar os pontos fortes individuais e neutralizar seus pontos fracos.

Uma conclusão geral a partir deste quadro resumo é que, conhecendo cada proposta e confrontando com as necessidades, pode-se criticar cada um dos modelos, concebendo então o modelo de medição de desempenho o mais ajustado possível à empresa, o qual poderá ser a combinação conveniente de vários autores.

Uma sugestão, por exemplo, é usar a estruturação do BSC - enfatizando-se o mapa estratégico (relações de causa-efeito) - expandida pelas demais perspectivas do PNQ, bem como sua idéia de ponderação entre perspectivas.

Na perspectiva financeira, pode-se usar o EVA como resultado final almejado, incorporando a visão econômica nos resultados contábeis. Da TOC, busca-se a pertinente lembrança de que o ramo econômico do mapa estratégico perde força se o ramo financeiro (caixa) estiver debilitado, resultando desta constatação que o desempenho final da organização deva derivar de uma função multiplicativa entre esses dois ramos (econômico e

financeiro). Ou seja, no mapa estratégico, convém que se incorpore uma medida liga-desliga, direcionando a ênfase de análise ora para um ramo ora para outro. Dos dois modelos, EVA e TOC, deve-se ter em mente a simplicidade, a qual vai facilitar a comunicação e o entendimento geral do sistema na organização.

Tabela 09 – Resumo das principais características dos modelos de avaliação de desempenho

Característica / Critério de análise	Principais elementos	Principal(is) contribuição (ões)	Eventuais desvantagens
Descrição		Diferenciais do modelo	
EVA	MVA; EVA; FCD; VPL; Custo de Capital; Banco de bônus	Foco único - simplicidade, facilidade de disseminação, mais EVA melhor; Troca da visão contábil pela econômica; Banco de bônus; Inexistência de tetos	Desencoraja investimentos que não cubram o custo do capital e aqueles de difícil justificativa (retornos intangíveis); Medidas financeiras são consequência das demais
TOC	Medidas de resultado; Medidas operacionais globais; Gargalos; Melhoria contínua	Simplicidade; Medida liga-desliga: caixa; Pragmatismo	
TQM	GPD; Rotina; Qualidade grande; Ferramentas	Cultura da medição de desempenho; Ataque à questão no nível de base - simplicidade das ferramentas	Abordagem de baixo para cima leva a excesso de indicadores; Apresenta visão de processos intrafuncionais
BSC	Perspectivas; Objetivo, Indicador, Meta e Iniciativa; Mapa estratégico; Indicador de resultado e vetor de desempenho	Estruturação; Equilíbrio (balanceamento); Mapa estratégico - relações de causa-efeito	Complexidade
CI	Focos = perspectivas; Tipos de capital intelectual; <i>Business Navigator</i>	Preocupação com o futuro; Ênfase na pessoa; Índices de inovação tecnológica bem atuais	Dimensionamento - número elevado de indicadores
PNQ	Critérios de excelência; Sistema de pontuação e premiação; Perspectivas	Incorporação de mais perspectivas; Força da pontuação e premiação	
Quantum	Matriz Quantum; Geradores; Facilitadores; O processo em si; Melhoria contínua	Procedimento passo-a-passo: Elementos facilitadores; Visão explícita de processos horizontais	Resume o desempenho em somente três dimensões básicas (C, Q e T)
Rummler e Brache	Níveis	Procedimento passo-a-passo: Visão explícita de processos horizontais; Diferenciação de indicadores por cargo no nível das pessoas	
Sink e Tuttle	7 dimensões de desempenho; Estrutura de relacionamento	Definição clara de alguns conceitos; Relacionamento entre dimensões competitivas; Incorporação de perspectivas superiores à financeira	Ao usar 7 dimensões em vários processos, pode levar ao excesso de indicadores

Fonte: elaborado pelo autor

Expandindo a visão financeira, o modelo de Sink e Tuttle e do TQM ressaltam os objetivos maiores das organizações, muitas vezes refletidos em suas declarações de missão organizacional, que poderiam ser resumidos na palavra perenidade. Nas organizações sem fins lucrativos isso é mais direto, colocando-se a perspectiva de responsabilidade pública e de clientes “acima” da perspectiva financeira.

No processo estratégico, insumos e produtos/serviços geralmente merecem grande atenção, sendo foco de análises e definições da empresa e podendo ser destacados na avaliação de desempenho. O modelo de Sink e Tuttle reforça a discussão estratégica sobre estes dois pontos (as Figuras 38 e 39 sugerem tanto o desdobramento estratégico como a medição de desempenho), que poderiam merecer um “status” de perspectiva. No BSC, esta discussão está inserida em outras perspectivas, não sendo destacadas.

Dos modelos Quantum, de Rummler e Brache e de Sink e Tuttle fica a referência explícita à visão de processos frente à visão funcional, colaborando na construção da perspectiva dos processos internos do sistema.

A perspectiva de Aprendizado & Crescimento proposta no BSC pode ser desmembrada pela contribuição do modelo de Capital Intelectual, separando em perspectivas diferentes o que o BSC trata em uma só. Isto é importante para evitar uma má compreensão daquela perspectiva do BSC, que muitas vezes é tratada como um conjunto de indicadores relacionados exclusivamente aos recursos humanos.

De uma forma geral, o modelo do CI reforça a necessidade de mensuração de alguns intangíveis, que devem ser incorporados ao sistema, bem como contribui com alguns exemplos de indicadores relacionados à tecnologia de informação, fator decisivo para o sucesso futuro das empresas. Sabe-se que o capital intelectual está distribuído em várias perspectivas, como Responsabilidade Pública, Clientes, Processos, Fornecedores, Tecnologia da Informação, Ambiente Organizacional e Pessoas. A mensagem do modelo de CI se refere à necessidade de incorporação destas medidas nas diversas perspectivas citadas.

Os modelos Quantum e de Rummler e Brache se destacam pela discussão de aspectos de implantação do sistema de medição de desempenho, sendo que um diferencial importante da proposta do modelo Quantum é o alerta para os elementos facilitadores do processo de implantação, não tão explicitamente destacados nos demais modelos.

Por fim, mas não menos importante, o TQM proporciona uma base operacional para a medição de desempenho, sendo seu uso responsável por uma cultura de medição e melhoria contínua em toda a empresa.

Assim, com esse exemplo, pode-se vislumbrar minimamente as contribuições relativas dos modelos numa proposta de integração dos mesmos.

Vários modelos contemplam a necessidade de uma estratégia previamente definida, como ponto de partida para a avaliação de desempenho. A contemplação de aspectos estratégicos deve moldar o sistema de medição e definir que dimensões são prioritárias em quais perspectivas. Muitos deles também pregam que o desdobramento estratégico deve chegar aos processos da empresa e só depois às funções. Com base nestas discussões, somadas àquelas realizadas nos dois primeiros capítulos, têm-se os elementos necessários para a proposta de integração, objetivo deste trabalho, que será conduzida nos capítulos subsequentes.

5. MODELO PROPOSTO

No modelo preliminar que deu origem a este trabalho considera-se que, a partir do planejamento estratégico, dever-se-ia fazer o desdobramento dos objetivos e estratégias da empresa, chegando-se até o nível das atividades, onde se buscaria sua efetiva gestão.

O modelo geral a que se chegou compreende os três subsistemas, alvos desta pesquisa, acrescidos de uma fase preparatória, onde são definidos os objetivos, as equipes e cronogramas de trabalho.

A seqüência PE – AD – GP (planejamento estratégico – avaliação de desempenho – gerenciamento por processos) foi modificada devido à necessidade de definição prévia dos processos da empresa, mesmo que de forma superficial, dado que estes são o substrato sobre o qual incidirá grande parte dos indicadores e neles (nos processos) é que se dará a consecução dos objetivos estratégicos. O módulo de Avaliação de Desempenho não tem vida própria, dependendo da estratégia como ponto de partida e necessitando dos processos como substrato para a colocação dos indicadores. Daí a nova ordem: PE – GP – AD.

A proposta aqui apresentada mostra que a interdependência entre os módulos é clara. Por exemplo, sem estratégia, como priorizar processos ou definir indicadores? Sem indicadores, como acompanhar o plano estratégico e garantir melhorias sustentadas nos processos? E, sem processos, como alcançar efetivamente a eficácia organizacional, já que cada objetivo estratégico dificilmente é alcançado por uma função? Resta às empresas desdobrar indicadores estratégicos hierarquicamente, garantindo coerência vertical (funcional), mas sem alinhamento horizontal (processos).

A Figura 41 ilustra o modelo geral resumido, reavaliado ao longo do trabalho.

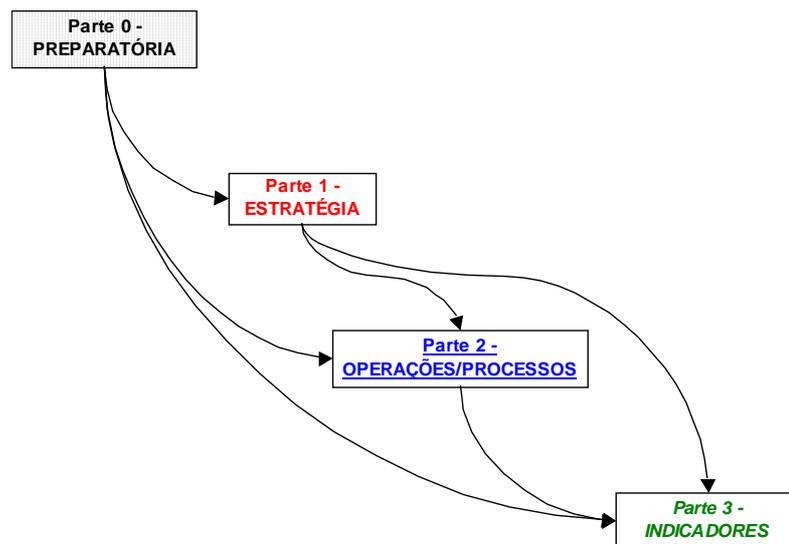


Figura 41 – Modelo geral resumido
Fonte: elaborado pelo autor

A interação proporcionada pelas empresas que serviram de caso para a aplicação do modelo aqui proposto mostrou a necessidade de uma parte inicial, Preparatória, planejando e discutindo aspectos gerais do projeto de implantação do MEIO, seja de forma parcial ou total.

Num segundo nível de detalhamento, apresenta-se resumidamente o modelo em suas fases, conforme ilustra a Tabela 10.

Tabela 10 – Resumo das partes e fases do MEIO

Parte Fase	Preparatória	PE	GP	ID
0		Preparação	Preparação	Preparação
1	Equipe	Identidade Organizacional	Estrutura Organizacional	Níveis de medição ou Perspectivas Gerais
2	Objetivos	Análise Ambiental	Configuração	Inteligência Competitiva
3	Cronograma	Delineamento de Estratégias	Priorização	Matriz de Desempenho
4	Lançamento	Implantação das Ações	Descrição	Mapa Estratégico
5			Análise	Consolidação do Sistema
6			Melhoria	
7			Padronização	

Fonte: elaborado pelo autor

A análise da Figura 42 permite uma visualização mais clara das inter-relações entre as principais fases e conseqüentemente entre as partes (os números entre parênteses ilustram as principais interfaces).

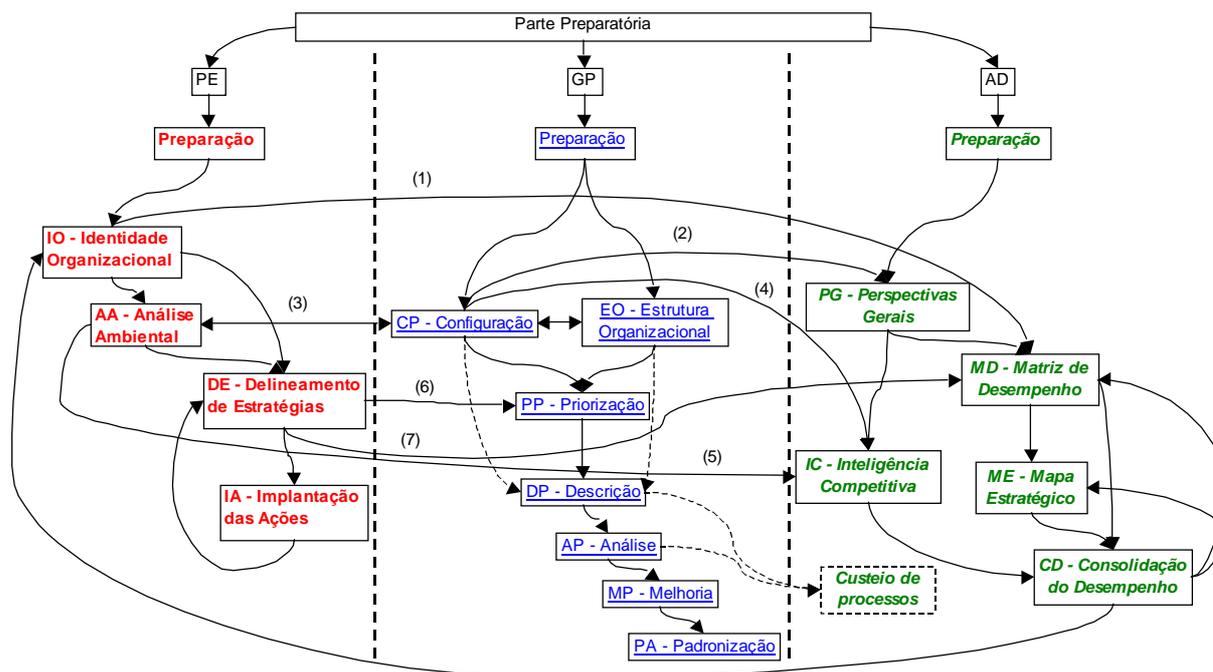


Figura 42 – Fases relacionadas do MEIO
Fonte: elaborado pelo autor

Para ilustrar:

- (1) da Visão de Futuro construída dentro da Identidade Organizacional (PE) derivam os macro-objetivos corporativos que vão compor um eixo da Matriz de Desempenho (AD);
- (2) o segundo eixo – a definição de Perspectivas Gerais (AD) – advém da Configuração dos Processos (GP);
- (3) a Configuração dos Processos (GP) é reciprocamente influenciada pela Análise do Ambiente (PE);
- (4) a construção de um sistema de Inteligência Competitiva (AD) é suportada pela Configuração dos Processos (GP),
- (5) e pela Análise do Ambiente (PE);
- (6) do Delineamento de Estratégias (PE) se extraem objetivos para as AENs, os quais ajudam a priorizar os processos (GP),
- (7) e se associam aos objetivos corporativos na composição de um dos eixos da Matriz de Desempenho (AD).

Na Figura 42, representa-se uma idéia de modelo ideal. Não necessariamente as empresas adotarão o mesmo por completo e dependendo do objetivo da mesma, nem deve fazê-lo. Foi incluída, por exemplo, uma fase de Custeio de processos, outra possibilidade de uso para o MEIO, utilizando-se basicamente das fases iniciais da parte GP, sem necessidade

de priorização, nem melhorias e padronização. O custeio de processos poderia ser incluído na fase de análise (de custos) de processos, mas não deixa de ser um instrumento de controle empresarial, daí ser posicionado na parte de Avaliação de Desempenho.

Na implantação de um sistema de indicadores também se faz um “corte” horizontal no modelo, conforme Figura 42, não se necessitando aprofundar no módulo GP. Já a parte de PE deveria ser trabalhada para que haja uma boa definição do que é importante medir.

Outra discussão pertinente à Figura 42 diz respeito aos laços de retroalimentação do sistema. A Implantação das Ações estratégicas (quadro inferior à esquerda) deve disparar eventuais reavaliações nas próprias estratégias. O mesmo também deve acontecer a partir do acompanhamento dos indicadores na Consolidação do Desempenho (quadro inferior à direita). Os resultados não esperados são elementos para revisões em diversos pontos, numa lógica de aprendizado.

Assim, tem-se uma idéia dos pontos de relacionamento entre cada parte do MEIO. A opção pelos elementos que compõem o modelo se deu com base nas diversas propostas discutidas na revisão bibliográfica, referenciadas pelas aplicações práticas desenvolvidas, as quais acabaram por acrescentar elementos não tão explorados na bibliografia consultada.

Por exemplo, além da parte Preparatória geral, cada uma das outras três partes do MEIO (PE, GP e AD) começam com uma fase de preparação. A definição de AENs também se mostrou importante na aplicação prática sendo colocada como ponto inicial da Análise do Ambiente Externo. O mesmo se pode dizer da Administração de Questões Estratégicas (AQE). Por outro lado, a matriz BCG não chegou a ser trabalhada na aplicação prática, o que não significa que não seja importante na análise do conjunto de produtos e mercados da empresa. O mesmo é válido para outras ferramentas e esquemas de análise que podem ser incorporados ao modelo, dependendo da necessidade e conveniência.

Numa seqüência, cada subsistema (parte) é decomposto em fases, as quais são por sua vez divididas em etapas, sendo necessário, por vezes, lançar mão de detalhamento em sub-etapas ou ainda ações específicas. A seguir, são apresentados as partes ou módulos do MEIO, com o seu devido detalhamento. Quando necessário e pertinente, será feita a conexão do tópico em discussão tanto com a seção conceitual dos capítulos referentes à revisão bibliográfica (item 1.1.1, p.ex.) quanto com o formulário de apoio constante nos apêndices deste trabalho (Apêndice 1, formulário 1-1). Esta opção se deu, por um lado, para evitar redundância frente ao exposto nos capítulos 2, 3 e 4, e, por outro, para facilitar ou direcionar a compreensão e construção prática do modelo.

5.1. Parte 0 – Preparatória (Apêndice 1, formulário 0-1)

Esta parte é nomeada como preparatória e numerada como zero para reforçar a idéia de pré-requisito, sendo ponto fundamental para o sucesso, já que as definições gerais e dos objetivos são realizadas aqui, norteando os trabalhos futuros. Pode-se considerar esta parte como o planejamento do projeto, onde se dará a discussão da inserção do mesmo dentro da organização, tentando minimizar resistências potenciais a sua efetiva implantação.

5.1.1. Fase 1 - Constituição de equipe (Apêndice 1, formulário 0-2)

A equipe, nesta parte do modelo, restringe-se àquela que fará a preparação do projeto, devendo-se fazer, posteriormente, a montagem das equipes específicas para as demais partes.

5.1.1.1. Etapa de nomeação de líder ou coordenador geral (Apêndice 1, formulário 0-2)

O principal representante da empresa deve assumir ou designar pessoalmente uma pessoa de sua confiança e investi-la de poder para a condução da implantação do MEIO. Esta pessoa será responsável pela parte preparatória e pelo acompanhamento geral dos trabalhos, tendo o principal executivo como patrocinador ou padrinho do projeto como um todo.

5.1.1.2. Etapa de montagem de equipe executiva (Apêndice 1, formulário 0-2)

O coordenador geral deve submeter ao patrocinador sua definição de uma equipe de altos executivos para que todos juntos façam as discussões e definições necessárias da fase preparatória do MEIO. A Tabela 11 serve de apoio para que o coordenador tenha uma idéia da montagem das equipes, não só da executiva, mas das demais que levarão a termo a implantação do MEIO ou de partes deste modelo.

Tabela 11 – Montagem das equipes

	Preparatória	PE	ID	GP
Diretoria	9	9	3	3
Gerência	9	3	9	9
Supervisão	1	1	3	9
Operação			3	3

Legenda: (9) Responsável (3) Participação obrigatória (1) Participação eventual

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.2. Fase 2 - Definição de objetivos (Apêndice 1, formulário 0-3)

A definição clara das expectativas em relação ao MEIO deve ser obtida aqui.

5.1.2.1. Etapa de seminário inicial

A partir da apresentação geral do MEIO, deve-se abrir um fórum de discussão envolvendo a equipe executiva e pessoas-chave identificadas pelo coordenador geral, com vistas a homogeneizar a compreensão do modelo proposto e adequar o MEIO à empresa.

5.1.2.2. Etapa de definição de objetivos e seleção de módulos do MEIO (Apêndice 1, formulário 0-3)

Como resultado do seminário inicial, a equipe executiva deve definir o que espera do Projeto e, a partir destes objetivos, fazer as devidas opções entre a implantação do MEIO completo ou parcialmente, o que pode envolver, por exemplo:

- Construção do PE completo;
- Revisão do PE;
- Implantação do GP completo;
- Melhoria de um processo específico – GP parcial;
- Implantação de ABC/ABM – a partir do GP;
- Implantação de um sistema de avaliação de desempenho genérico;
- Implantação de um modelo específico de avaliação de desempenho;
- Adequação do sistema de avaliação de desempenho, incorporando uma ou mais características de outros modelos de avaliação de desempenho.

Pode parecer que a implantação de uma parte isolada do MEIO desconfigura a idéia de integração. Isso pode ser verdade se a empresa apenas quiser um plano estratégico, sem a preocupação da efetiva implantação deste plano. Mesmo assim, é conveniente o mínimo entendimento do macro processo de funcionamento da empresa (etapa do GP), assim como a montagem de um sistema de inteligência competitiva (fase da AD). Para a estruturação do GP, completo ou não, é altamente recomendável a priorização dos processos com base em questões estratégicas. Ainda, um sistema de indicadores de desempenho necessariamente pressupõe algum objetivo estratégico (advindo de um processo formal ou não). Ou seja, as organizações podem usar partes do MEIO, mas esta parte provavelmente será suportada por elementos das demais partes.

5.1.3. Fase 3 - Elaboração de cronograma (Apêndice 1, formulário 0-4)

Com o objetivo claro e as opções feitas, pode-se estimar o cronograma inicial de trabalho. Entende-se que, como processo de gestão, o MEIO não tem um final definido,

devendo ser incorporado à sistemática gerencial da empresa. Por outro lado, deve-se colocar alguns marcos de referência para que a empresa possa vislumbrar resultados intermediários ao longo deste processo de sistematização e melhoria de gestão.

A Tabela 12 mostra um cronograma sugestivo de 12 meses, período no qual a empresa pode ter seu plano estratégico definido, seus processos conhecidos e caracterizados (alguns já melhorados) e seu sistema de avaliação de desempenho estruturado e operando, gerando os primeiros números, começando a proporcionar o *feedback* necessário para o aprendizado organizacional.

Tabela 12 – Cronograma para implantação do MEIO

Parte \ Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Preparatória	X											
PE	X	X	X	X	X	X						
GP		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ID					X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: elaborado pelo autor

Este cronograma exemplifica a questão temporal para uma implantação de todos os módulos do MEIO. Ressalta-se que uma das características do mesmo é a flexibilidade de, dependendo dos objetivos definidos, começar a atuação por GP, por exemplo. Pode-se “entrar” no modelo por qualquer uma das partes, desde que as demais estejam minimamente atendidas. Outro ponto importante é a dificuldade de definir-se uma data final para a implantação do modelo, dado que se prevê a necessidade de diversos ciclos de consolidação (conceitual e cultural), com os respectivos processos de retro-alimentação associados.

5.1.4. Fase 4 - Lançamento do projeto

5.1.4.1. Etapa de seminário de lançamento

Reunindo todas as pessoas que serão potencialmente envolvidas nos trabalhos, deve-se apresentar a visão geral do projeto e suas implicações para as pessoas.

5.1.4.2. Etapa de montagem de equipes de projeto (Apêndice 1, formulário 0-2)

Como resultado do seminário, o coordenador geral deve sugerir e convidar tanto o coordenador como os participantes para cada parte (módulo) do MEIO, buscando a aceitação

dos mesmos. Dependendo do porte da empresa e das restrições de tempo, deve-se definir as prioridades gerais, realocando pessoas.

Ao final desta parte Preparatória, a empresa estará pronta para adentrar nos módulos específicos de PE, GP e/ou AD, dependendo dos objetivos definidos. Pode-se dizer que esta parte é compulsória, pois objetivos, responsabilidades e prazos discutidos previamente colaboram para a condução bem sucedida da seqüência do MEIO.

5.2. Parte 1 - Planejamento Estratégico (Apêndice 2, formulário 1-0)

O plano estratégico é dividido em 5 fases, em conformidade relativa com a proposta de alguns autores, conforme discussão no capítulo 2 deste trabalho. A primeira fase é uma preparação para o projeto e a última diz respeito à implantação do plano, sendo que a essência do plano estratégico repousa nas demais fases intermediárias. Nestas, a construção da Identidade Organizacional precede a fase analítica (Análise dos Ambientes Externo e Interno), desencadeando, ambas, no Delineamento das Estratégias, as quais deverão ser implantadas. No Apêndice 2, apresenta-se um conjunto de formulários para apoiar a construção do planejamento estratégico da empresa. Segue o detalhamento dessas fases.

5.2.1. Fase 0 - Preparação para o planejamento estratégico

5.2.1.1. Etapa de treinamento em PE

É fundamental a compreensão dos principais aspectos conceituais e da sistemática de construção do planejamento estratégico. Também se busca a uniformização dos conhecimentos do grupo acerca do assunto para facilitar futuras discussões e a própria seqüência do trabalho.

5.2.1.2. Etapa de definição do período de cobertura do plano e de reavaliações

A abrangência temporal do plano estratégico varia dependendo do segmento que a empresa esteja inserida. Normalmente se trabalha com um horizonte de cinco anos, com reavaliações anuais. Dado o nível de turbulência, esta freqüência anual pode ser aumentada.

5.2.1.3. Etapa de detalhamento do cronograma geral (Apêndice 2, formulário 1-3)

A partir do cronograma geral, cada equipe (coordenador e participantes) pode detalhar seus cronogramas específicos, buscando aprovação final com o coordenador geral, responsável por fazer a conexão entre as frentes de trabalho, se houver.

5.2.2. Fase 1 - Construção da identidade organizacional (item 2.5.1., Apêndice 2, formulário 1-4)

Esta fase proporciona à empresa as definições essenciais que servem de pano de fundo para as decisões tomadas em todos os níveis organizacionais. Assim como as pessoas têm sua carteira de identidade, as empresas precisam construir e explicitar a própria identidade organizacional.

5.2.2.1. Etapa de definição do negócio (item 2.5.1.1.)

5.2.2.2. Etapa de definição de missão (item 2.5.1.2.)

5.2.2.3. Etapa de elaboração dos valores e políticas associadas (item 2.5.1.3.)

5.2.2.4. Etapa de construção da visão de futuro da empresa (item 2.5.1.4.)

Basicamente, estas quatro etapas se resumem em discussão aberta, consolidação e redação final.

5.2.2.5. Etapa de definição dos direcionadores estratégicos (item 2.5.1.4.)

Definir preliminarmente objetivos / estratégias / indicadores / metas para a empresa. Da visão de futuro, pode-se abstrair os principais objetivos corporativos, para os quais se define preliminarmente como alcança-los (estratégias), como medir este alcance (indicadores) e marcos intermediários na trajetória (metas).

5.2.3. Fase 2 - Análise ambiental (item 2.5.2.)

Nesta fase se define o “território” de competição, analisando-o e levantando também as potencialidades internas da empresa. Isto proporciona um melhor conhecimento das condições próprias e dos oponentes nos negócios definidos como importantes.

5.2.3.1. Etapa de definição e análise do ambiente externo

5.2.3.1.1. Sub-etapa de definição de áreas estratégicas de negócio ou negócios (AENs) (item 2.5.2.1., Apêndice 2, formulário 1-5)

5.2.3.1.2. Sub-etapa de Análise do ambiente externo (item 2.5.2.2.)

5.2.3.1.2.1. Ação de análise do ambiente externo remoto (sistêmico) (item 2.5.2.2.1., Apêndice 2, formulário 1-6)

Análise de impacto potencial de tendências econômicas, sociais, políticas, etc.

5.2.3.1.2.2. Ação de análise do ambiente externo próximo (estrutural) (item 2.5.2.2.2.)

Propõe-se aqui o uso de:

- Análise de oportunidades e ameaças – Forças competitivas de Porter (Apêndice 2, formulário 1-7);
- Matriz importância-desempenho – Slack (Apêndice 2, formulário 1-8);
- Matriz BCG ou GE McKinsey (a serem utilizadas em casos onde os modelos de Porter e de Slack não proporcionarem uma resposta suficiente. Por exemplo, no caso de muitas linhas de produtos com mercados dedicados, onde cada linha represente um negócio).

5.2.3.2. Etapa de análise do ambiente interno (item 2.5.2.3., Apêndice 2, formulário 1-9)

5.2.3.2.1. Sub-etapa de identificação dos pontos fortes e dos problemas - pontos fracos

5.2.3.2.2. Sub-etapa de identificação da inter-relação entre os problemas ou pontos fracos (Apêndice 2, formulário 1-10)

Para priorizar os principais problemas, pode ser interessante o relacionamento matricial entre eles, buscando-se os problemas básicos, mais próximos das causas.

5.2.3.4. Fase 3 - Delineamento de estratégias (item 2.5.3, Apêndice 2, formulário 1-12)

Nesta fase se definem as ações estratégicas decorrentes da definição da Identidade Organizacional e da Análise do Ambiente.

5.2.3.4.1. Etapa de definição do posicionamento estratégico (item 2.5.3.2.)

Fazer a opção geral por custo, diferenciação ou enfoque, podendo haver opções diversas por AEN.

5.2.3.4.2. Etapa de construção da visão de futuro dos negócios

Esta etapa pode ser realizada, se necessário, utilizando-se de lógica similar à construção da visão de futuro da empresa.

5.2.3.4.3. Etapa de definição dos objetivos por negócio

Definir preliminarmente objetivos / estratégias / indicadores / metas para as AENs.

5.2.3.4.4. Etapa de relacionamento entre ambiente externo e interno (item 2.5.3.4., Apêndice 2, formulário 1-11)

Análise das relações entre oportunidades e ameaças externas e pontos fortes e fracos internos - matriz de relação – matriz SWOT – Postura Estratégica. Em suma, nesta etapa deve-se proceder à abstração de ações a partir da análise do ambiente.

5.2.3.4.5. Etapa de relacionamento entre objetivos e os processos da empresa

Este relacionamento permite visualizar-se que processos têm maior contribuição para os objetivos, proporcionando também uma idéia de sobrecarga em alguns deles, induzindo a realocação de recursos, ou seja, direcionando o orçamento com base estratégica. Neste ponto, tem-se um forte relacionamento entre duas partes do MEIO: PE e GP.

5.2.3.4.6. Etapa de consolidação de objetivos

Consolidar objetivos / estratégias / indicadores / metas para empresa, negócios e desdobramento operacional.

5.2.3.4.7. Etapa de definição e priorização de projetos de atuação

5.2.3.4.8. Etapa de montagem de sistemática de AQE – Administração de Questões Estratégicas (item 2.5.2.2.2., Apêndice 2, formulário 1-13)

5.2.3.5. Fase 4 - Implantação das ações

Definidas as estratégias, elas precisam ser implantadas e o monitoramento do curso das ações é que permite avaliar se os objetivos estão sendo atingidos.

5.2.3.5.1. Etapa de montagem de um plano (5W2H) para os projetos estratégicos

5.2.3.5.2. Etapa de acompanhamento dos projetos – (5W2H)

5.3. Parte 2 - Gerenciamento de Processos (Apêndice 3, formulário 2-0)

Nesta parte do modelo MEIO, tem-se como ponto de partida a estrutura atual encontrada na empresa, normalmente a estrutura funcional vertical. Pode-se começar usando os dados existentes desta Estrutura Organizacional ou partir direto para a Configuração de Processos. Antes da Priorização de Processos, faz-se o cruzamento entre setores atuais e processos recém definidos, visualizando-se uma estrutura matricial. Na fase de priorização ocorre uma forte interface com a parte de Planejamento Estratégico, do qual se extrai um ou mais fatores de priorização que serão ponderados com outros se desejável e/ou necessário. Definido o(s) processo(s) prioritário(s), parte-se para as fases de Descrição, Análise e Melhoria do(s) mesmo(s). Segue o detalhamento deste módulo, cujos formulários encontram-se no Apêndice 3, sendo sua base conceitual a discutida no capítulo 3.

5.3.1. Fase 0 - Preparação para o Gerenciamento de Processos

5.3.1.1. Etapa de treinamento em GP

A equipe de projeto deve ser treinada em nível de conceitos (itens 3.1 a 3.3 do capítulo da revisão bibliográfica) e principalmente em nível de método de estruturação e ferramentas associadas ao projeto (basicamente constantes no item 3.4 daquele capítulo).

5.3.1.2. Etapa de detalhamento do cronograma geral (Apêndice 3, formulário 2-2)

A partir do cronograma geral, ao final do treinamento, a equipe de projeto tem mais elementos para adequar o cronograma geral às necessidades do projeto e restrições de trabalho.

Este cronograma precisa ser aprovado pelo coordenador geral.

5.3.2. Fase 1 - Estrutura organizacional

Esta fase pode ser conduzida em paralelo com a Fase 2 até a última etapa desta, onde se relacionam os processos com a estrutura organizacional funcional.

5.3.2.1. Etapa de construção/revisão do organograma (Apêndice 3, formulário 2-3)

Desta etapa se deduz a identificação dos setores da empresa.

5.3.2.2. Etapa de identificação das atividades dos setores (Apêndice 3, formulário 2-4)

Estas atividades são posteriormente associadas aos processos da empresa.

5.3.2.3. Etapa de levantamento das principais relações cliente-fornecedor (Apêndice 3, formulário 2-5)

Aqui são explicitados os principais problemas nas interfaces dos setores da empresa.

5.3.3. Fase 2 - Configuração de processos

Nesta fase, pode-se fundir as duas propostas previamente colocadas, começando com a visão geral de Rummler e Brache (1994) e o desdobramento de Harrington (1993).

5.3.3.1. Etapa de construção do mapa do negócio da empresa (item 3.3.1., Apêndice 3, formulário 2-6)

Busca-se, numa visão macro, a visualização da organização como sistema.

5.3.3.2. Etapa de identificação do macroprocesso de funcionamento da empresa (item 3.3.1., Apêndice 3, formulário 2-7)

Resulta daqui a definição dos principais processos empresariais.

5.3.3.3. Etapa de caracterização dos principais processos (item 3.3.5., Apêndice 3, formulário 2-8)

Nesta etapa, deve-se estabelecer os limites de cada processo, onde iniciam, o que é feito, e onde termina. Com isso evita-se eventuais lacunas nas interfaces entre os processos.

5.3.3.4. Etapa de identificação dos setores responsáveis e participantes em cada processo da empresa (item 3.3.2.1., Apêndice 3, formulários 2-9 e 2-1)

Nesta etapa se definem os “donos” dos processos, prováveis coordenadores de melhorias em processos específicos considerados críticos, bem como se tem uma idéia mais clara de que setores devem efetivamente ter representantes na equipe. Em termos de indicadores, as áreas envolvidas têm mais evidentes seus pontos de contribuição no processo, facilitando o desdobramento dos indicadores dos processos para as funções.

5.3.4. Fase 3 - Priorização de processos (item 3.3.3.)

Nesta fase há uma forte interação com o planejamento estratégico, podendo-se lançar mão dos resultados das análises de Slack e da matriz SWOT, por exemplo, para a priorização, já que não é viável se buscar a melhoria de todos os processos simultaneamente.

5.3.4.1. Etapa de relacionamento entre os processos e os fatores críticos ou objetivos estratégicos (item 3.4., Apêndice 3, formulário 2-11)

5.3.4.2. Etapa de relacionamento entre os processos e os problemas (pontos fracos) internos (Apêndice 3, formulários 2-10 e 2-11)

5.3.4.3. Etapa de definição dos processos críticos (Apêndice 3, formulários 2-11 e 2-12)

5.3.5. Fase 4 - Descrição dos processos (item 3.3.6., Apêndice 3, formulário 2-13)

Muitas vezes, as empresas não têm domínio de ferramentas de mapeamento de processos. Dado isto, pode-se começar por uma simples descrição das atividades, o que facilita a construção posterior de fluxogramas. O treinamento também deve apoiar esta construção de fluxos, já que o mapeamento é a base para análise e melhoria de processos.

5.3.5.1. Etapa de detalhamento em atividades (Apêndice 3, formulário 2-14)

5.3.5.2. Etapa de mapeamento (fluxogramas) (Apêndice 3, formulário 2-15)

5.3.6. Fase 5 - Análise de processos (item 3.3.7., Apêndice 3, formulário 2-16)

5.3.6.1. Etapa de análise de tempos (ciclo *versus* processamento) (item 3.3.7.1, Apêndice 3, formulário 2-16)

5.3.6.2. Etapa de avaliação do valor agregado (item 3.3.7.3., Apêndice 3, formulário 2-16)

5.3.6.3. Etapa de custeio de processos (ABC) (item 3.3.7.2., Apêndice 3, formulário 2-16)

5.3.6.4. Etapa de levantamento de questões (Apêndice 3, formulário 2-17)

5.3.7. Fase 6 - Melhoria de processos (item 3.3.8)

Nem todas as ações podem ser conduzidas imediata e simultaneamente. Daí a necessidade de priorização. Também é preciso monitorar as melhorias, estabelecendo pontos de controle para as ações. Este monitoramento visa garantir os resultados das melhorias, bem como disparar ações corretivas no caso de desvios.

5.3.7.1. Etapa de proposta de melhorias (Apêndice 3, formulário 2-18)

5.3.7.2. Etapa de priorização das ações (Apêndice 3, formulário 2-18)

5.3.7.3. Etapa de definição de indicadores (Apêndice 3, formulário 2-18)

5.3.7.4. Etapa de implementação e acompanhamento (item 3.3.9., Apêndice 3, formulário 2-19)

5.3.8. Fase 7 - Padronização de processos

Criação de procedimentos que garantam a manutenção do nível de desempenho alcançado com as melhorias.

5.4. Parte 3 - Avaliação de Desempenho (Apêndice 4, formulário 3-0)

Nesta parte faz-se a construção do sistema de medição de desempenho, concatenando aspectos estratégicos com operacionais (processos). No Apêndice 4, apresenta-se um conjunto de formulários para apoiar a estruturação do sistema de avaliação de desempenho da empresa. A seguir são detalhadas as fases desta parte do MEIO.

5.4.1. Fase 0 - Preparação para a Avaliação de Desempenho

5.4.1.1. Etapa de treinamento em Avaliação de Desempenho

Assim como nos demais módulos ou partes do MEIO, a uniformização de conceitos, da problemática, dos objetivos e dos modelos de AD são fundamentais para que a empresa construa o seu modelo de AD, contemplando suas necessidades estratégicas (PE) e suas características operativas (GP).

5.4.1.2. Etapa de detalhamento do cronograma (Apêndice 4, formulário 3-2)

Nesta etapa, é necessário reavaliar o cronograma geral estabelecido, principalmente pela AD necessitar de elementos constantes dos demais módulos, como o mínimo de objetivos estratégicos definidos e a mínima configuração dos processos empresariais. O estágio de evolução da empresa em termos de gestão ou da própria implantação do MEIO vai influenciar neste cronograma.

5.4.2. Fase 1 - Definição / validação de níveis de medição ou perspectivas gerais (itens 4.6.4.1., 4.6.5.1., 4.6.6.2., 4.6.6.3., 4.6.8.1., 4.6.9., Apêndice 4, formulário 3-3)

Com base no Mapa do Negócio da Empresa (Etapa 5.2.3.1) e na Análise do Ambiente (Fase 2 do PE), pode-se visualizar onde é importante que haja a medição de desempenho. Por exemplo, num dos casos discutidos adiante, o item matéria-prima se apresentava muito representativo no conjunto de gastos da empresa. Isto configurou a criação de uma perspectiva de Aquisição e Fornecimento, não explícita no modelo BSC e discutida no modelo PNQ.

5.4.3. Fase 2 - Montagem de um sistema de inteligência competitiva (Apêndice 4, formulário 3-4)

A partir da Análise do Ambiente, pode-se definir o que deveria ser monitorado, a fim de evitar surpresas e até buscar antecipações a movimentos externos e internos (sociais, políticos e econômicos, entre outros), que influenciem a empresa.

5.4.4. Fase 3 - Matriz de desempenho (itens 4.6.4.1.2., 4.6.7.1.2, 4.6.9., Apêndice 4, formulário 3-5)

5.4.4.1. Etapa de relacionamento dos objetivos com perspectivas

Os objetivos podem ser traduzidos em dimensões de desempenho (qualidade, inovação, crescimento, rentabilidade, prazos, etc.). Este relacionamento deve ser feito para os níveis corporativos, de AENs e dos processos internos.

5.4.4.2. Etapa de definição dos indicadores e metas em cada perspectiva

Para cada objetivo/estratégia (o que / como) é definido um indicador (como medir) e sua respectiva unidade de medida. Para a definição das metas, são também levantados dados históricos recentes, quando existentes e disponíveis, para acompanhamento da evolução.

Ainda, convém estimar a necessidade de recursos, não só financeiros, mas também humanos (horas-homem) para a realização das ações estratégicas, definindo um dono para cada ação.

5.4.4.3. Etapa de relacionamento com ações definidas no plano estratégico ou definição de novas ações (iniciativas)

No plano estratégico surgem ações ou projetos necessários à consecução dos objetivos estratégicos definidos. No momento da montagem da Matriz de Desempenho, pode haver lacunas no sentido de ações necessárias para o alcance de metas que não foram contempladas no plano estratégico, mas que agora ficam mais evidentes. Esta etapa contempla a necessidade de consolidação dessas ações. Deve se relacionar aqui a Matriz de Desempenho com as ações estratégicas provenientes da etapa Consolidação de Objetivos (5.1.4.7.).

5.4.5. Fase 4 - Mapa estratégico (itens 4.6 em geral e 4.6.4.1., Apêndice 4, formulário 3-6)

5.4.5.1. Etapa de esboço do mapa estratégico de indicadores

5.4.5.2. Etapa de relacionamento dos processos internos com as demais perspectivas

Nesta interface entre GP e AD, pode-se ver os impactos que os processos exercem sobre as demais perspectivas, consolidando a definição do que medir em cada processo.

5.4.5.3. Etapa de consolidação do mapa estratégico

5.4.6. Fase 5 - Consolidação do sistema

Esta fase trata mais de validações dos trabalhos pregressos e encaminhamento da colocação em uso das definições do sistema de medição de desempenho desenvolvido.

5.4.6.1. Etapa de validação de matriz de objetivos, indicadores, metas e iniciativas para as perspectivas

A construção do Mapa Estratégico pode trazer novos elementos ou questionar a presença de alguns na Matriz de Desempenho.

5.4.6.2. Etapa de definição de responsabilidade e periodicidade

Busca-se transparência para todos os envolvidos.

5.4.6.3. Etapa de definição de pesos por perspectivas e dentro das perspectivas, limites e faixas de variação

Os indicadores não têm a mesma importância. É preciso considerar os pesos relativos que podem variar dependendo da conjuntura e da evolução competitiva da empresa.

5.4.6.4. Etapa de proposta de sistema de feedback e reconhecimento-recompensa (reco-reco)

Aqui são estabelecidos os momentos onde será discutido o sistema de indicadores, bem como se busca estabelecer claramente as formas de incentivo ao melhor desempenho.

5.4.6.5. Etapa de definição de formas de coleta de dados – integração com tecnologia de informação

A disponibilidade de dados e/ou sua facilidade de obtenção podem ser críticos para a operação do sistema. Por isso, merece uma discussão prévia.

5.4.6.6. Etapa de definição de interessados e montagem de relatórios para cada usuário (“o que” e “para quem”)

Também ligado à tecnologia de informação, o sistema deve ser disponibilizado para vários níveis hierárquicos. O grau de agregação das informações é diferente e os relatórios precisam ser planejados para os diversos públicos.

Os resumos da Tabela 10 e da Figura 42, juntamente com os formulários em apêndice, facilitam a compreensão dos conceitos abordados neste trabalho, conforme revisão constante nos capítulos 2, 3 e 4, permitindo a aplicação mais segura das partes/fases integrantes do MEIO, aqui detalhadas. Não se tem a pretensão de esgotar todas as possibilidades com este conjunto de formulários, os quais não necessariamente são completos. A idéia de flexibilidade deve imperar, servindo esta proposta como um apoio na condução dos trabalhos.

No próximo capítulo são apresentados alguns casos de aplicação do MEIO, os quais contribuem para discussão e consolidação desta proposta.

6 – APLICAÇÃO

Neste capítulo, são apresentados três casos de aplicação do modelo MEIO, discutindo-se os resultados alcançados e as implicações referentes à integração dos módulos que compõem o modelo.

Estas aplicações, associadas ao referencial teórico, servem para melhorar o modelo inicialmente proposto, chegando-se aos elementos apresentados e discutidos no capítulo anterior.

Na escolha das empresas, buscou-se contemplar diferentes realidades e necessidades, optando-se por empresas de diferentes portes e segmentos econômicos, além de diferentes estágios de maturidade em sua gestão.

A seguir são, então, apresentados os casos, omitindo, a pedido das empresas, sua identidade.

6.1. CASOS

As aplicações que ajudaram a consolidar a proposta do MEIO envolvem uma pequena empresa de prestação de serviços especiais de engenharia, uma grande empresa do setor metal-mecânico, e uma terceira empresa de calçados, de médio porte.

6.1.1. CASO 1 – SERVIÇOS DE ENGENHARIA

6.1.1.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa 1 foi fundada em 1975, tendo atuação nacional (com algumas inserções internacionais) em consultoria, inspeção e ensaios de componentes, equipamentos e

empreendimentos completos em seus diversos estágios (Construção, Montagem e Operação).

Os principais segmentos atendidos pela empresa são:

- Petróleo e Gás;
- Química e Petroquímica;
- Celulose e Papel;
- Geração e Transmissão de Energia;
- Construção civil, naval, automotiva e aeronáutica.

De pequeno porte, o faturamento anual da empresa gira em torno de R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais), contando com cerca de 30 funcionários diretos e aproximadamente 100 prestadores de serviço, pessoas físicas e jurídicas, atuando em nome da empresa junto aos clientes.

Basicamente, a empresa fornece serviços sob encomenda, oferecendo também produtos de prateleira (ensaios padronizados). O foco da empresa não está nestes produtos mais simples, pois ela sofre a concorrência dos autônomos, muitas vezes seus próprios parceiros. Nos trabalhos mais elaborados, os clientes buscam competência técnica e confiabilidade, requisitos onde os autônomos não conseguem competir com a empresa.

Com uma forte cultura técnica, a questão de resultados econômicos para a empresa vinha há alguns anos sendo colocada em segundo plano. Hoje, fruto de concorrência mais acirrada e achatamento das margens, a questão técnica (resultado para o cliente) tem ao seu lado a forte preocupação de resultado para a empresa.

A questão técnica introduziu ao longo dos anos uma cultura de competência, onde há muita autonomia para o pessoal técnico tomar suas decisões com base nos seus conhecimentos. Isto talvez tenha levado a empresa a um descontrole, pois não havia uma governança empresarial, com um mínimo de controle. Chegava-se a ponto da área comercial vender um serviço, a produção executar um segundo e a área financeira cobrar um terceiro.

A empresa está estruturada em três grandes áreas – Comercial, Produção e Administrativo-Financeira – tendo os dois sócios-diretores como responsáveis pelas duas primeiras áreas e um gerente geral respondendo pela terceira.

Em termos de tecnologia gerencial, a empresa ainda não possui certificação ISO 9000 ou similar, atendendo normas específicas de seu segmento de atuação. O mercado começa a sinalizar para a necessidade de certificação, devendo a mesma ocorrer no ano de 2004 ou 2005.

Em 1997, participou de um projeto (Programa de Gestão Empresarial e Qualidade), junto à FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), composto de Diagnóstico Organizacional, Plano de Ação e Implantação, a partir do qual começou a rever seu sistema de gestão.

A empresa vem tentando se moldar aos critérios de excelência do PNQ/PGQP (Prêmio Nacional de Qualidade / Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade).

Contando com um sistema informatizado desenvolvido internamente, todo o atendimento ao cliente é registrado e acompanhado até a conclusão do serviço e pós-venda. A empresa hoje trabalha com planejamento estratégico, indicadores de desempenho, orçamento (receitas, gastos e investimentos), sistema de custos (por centros de custo e por OS – Ordem de Serviço), e começa a consolidar a gestão por processos, numa visão horizontal da organização.

Além da gestão por processos, outros dois projetos tomam importância na evolução atual da empresa, quais sejam:

- Marketing – por se tratar de uma empresa eminentemente técnica e que sempre foi “comprada”, ou seja, não precisava despende muito esforço comercial, a questão Marketing e Vendas nem sempre teve a relevância devida nas atenções da empresa.
- Recursos Humanos – um dos aspectos menos dominado pelos gestores da empresa é justamente a questão humana. Não existe um gerente responsável por esta área, nem ao menos alguém com esta atribuição/responsabilidade claramente definida, o que é crítico na medida que a empresa atua basicamente com capital intelectual, diferenciando-se muitas vezes pela qualificação de seu corpo técnico.

6.1.1.2. IMPLANTAÇÃO DO MEIO

Nesta aplicação, tem-se como principal elemento do MEIO o Planejamento Estratégico, ponto de partida para as demais partes do modelo. A empresa está começando a implantação do gerenciamento de processos, apresentando alguns elementos deste módulo. Uma primeira versão de indicadores de desempenho, a partir do planejamento estratégico e com base em seus principais processos, também já está em desenvolvimento.

A Figura 43 ilustra a aplicação do MEIO neste caso, onde se destacam (círculos numerados) as fases trabalhadas.

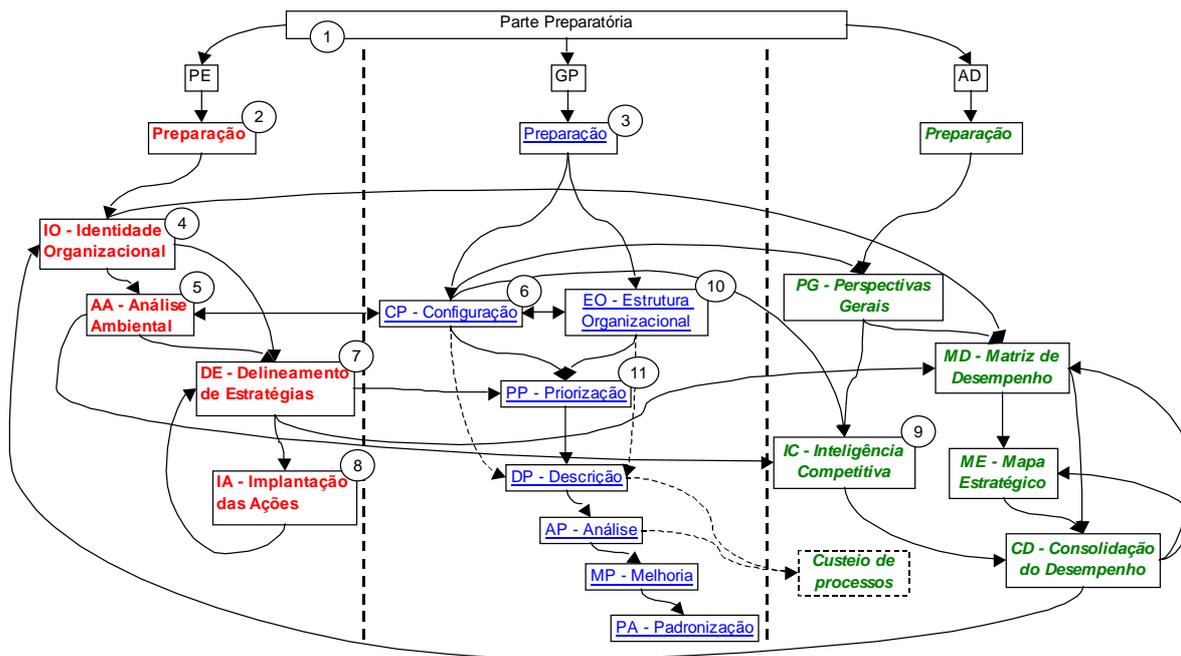


Figura 43 – Sequência de implantação do MEIO na empresa 1

Fonte: elaborado pelo autor

Em termos de parte Preparatória, a equipe foi composta pelos três principais executivos da empresa (dois sócios-diretores e um gerente-geral) mais um consultor, responsável pela condução do projeto. Os objetivos iniciais definidos foram: construir o Plano Estratégico e estruturar o sistema de Gestão por Processos, nesta ordem.

Na parte de Planejamento Estratégico, as fases trabalhadas neste caso foram:

- Preparação: os envolvidos já haviam participado de um treinamento no assunto, procedendo-se apenas uma revisão inicial dos conceitos a serem aplicados na empresa. Foi estabelecido também um cronograma de reuniões para a condução do plano.
- Identidade Organizacional: a empresa definiu sua Missão, Visão, Valores e Visão de Futuro, extraindo desta quatro direcionadores corporativos (objetivos gerais). A Figura 44 ilustra a Identidade Organizacional construída neste caso.
- Análise Ambiental: foram definidas quatro AENs, conforme estágio da obra objeto de inspeção/ensaio, analisados os ambientes sistêmico e estrutural, utilizando-se da Análise de Porter e da Matriz Importância-Desempenho de Slack, bem como o ambiente interno. Não se chegou a utilizar a Matriz SWOT, pois se entendeu que os projetos ou ações necessários estavam bem definidos com as análises já executadas.

NEGÓCIO	MISSÃO
Soluções em engenharia de integridade operacional	Prestar serviços de engenharia que previnam riscos e não conformidades, reduzindo danos a pessoas, patrimônio e meio ambiente. Nossa atividade deve gerar resultados que propiciem confiança, segurança e satisfação a clientes, sociedade, colaboradores e sócios.
VALORES	
1 - POSTURA ÉTICA	POSTURA ÉTICA - QUE SE TRADUZ ATRAVÉS DAS ATITUDES CORRETAS FRENTE AO MERCADO.
2 - COMPETÊNCIA TÉCNICA E ATUALIZAÇÃO	COMPETÊNCIA TÉCNICA – A EMPRESA ESTÁ ORIENTADA PARA A BUSCA E APLICAÇÃO DA MELHOR INFORMAÇÃO TÉCNICA.
3 - ATUALIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA	ATUALIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA – A EMPRESA SE MANTÉM ATUALIZADA NO CONHECIMENTO DE NOVAS TECNOLOGIAS DE SUA ÁREA DE ATUAÇÃO.
4 - RESPEITO À CULTURA DO CLIENTE	RESPEITO À CULTURA DO CLIENTE – A EMPRESA PROCURA ENTRAR EM SINTONIA COM O CLIENTE, RESPEITANDO SUA CULTURA, SEM PERDER A PRÓPRIA IDENTIDADE.
5 - VANGUARDA / (PIONERISMO)	VANGUARDA – A EMPRESA CARACTERIZA-SE PELA BUSCA CONSTANTE DE NOVOS MERCADOS, POR MEIO DE IDÉIAS E INICIATIVAS INOVADORAS E DIFERENCIADAS.
6 - TRADIÇÃO	TRADIÇÃO – A EMPRESA MANTÉM A TRADIÇÃO DE SERVIÇOS BEM PRESTADOS, CONFIABILIDADE DE SUAS AÇÕES, CONSTÂNCIA E FIDELIDADE ÀS SUAS CONVICÇÕES QUE SE TRADUZEM NO CONJUNTO DE SEUS VALORES.
7 - RELAÇÕES INTERPESSOAIS / AMBIENTE DE TRABALHO	RELAÇÕES INTERPESSOAIS – AMBIENTE DE TRABALHO QUE FAVORECE O DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL DE SUA EQUIPE BASEADO EM CONFIANÇA E RESPEITO.
8 - RESULTADO	RESULTADOS – COMPROMISSO COM RESULTADOS PARA MANUTENÇÃO DA EMPRESA NO LONGO PRAZO
VISÃO DE FUTURO	DIRECIONADORES
Ocupar posição de liderança, sendo identificada como marca de referência.	A – Crescer e qualificar/diferenciar sua operação para tornar a empresa uma empresa com rentabilidade. B – Consolidar o nome da empresa como marca de referência no mercado. C – Ser uma empresa de “Classe Mundial”, conforme critérios de excelência do PNQ. D – Transformar ações e resultados do negócio em satisfação de seus colaboradores.

Figura 44 – Identidade Organizacional da empresa 1
Fonte: elaborado pelo autor

Esta fase desencadeou o desenvolvimento de um sistema de Inteligência Competitiva, que foi chamado de Administração de Questões Estratégicas, adaptando o conceito proposto por Ansoff e McDonnell (1993), discutido no capítulo 2 deste trabalho, para o caso desta empresa. A estrutura do sistema montado para constantemente “receber” *inputs* do ambiente é ilustrada na Figura 45.

Questão			Inserir Questão
Usuário			
Fonte			
Força			
Am/Op/For/Fra			
Produto			
Cliente			
Negócio			
Direcionador			
Unidade			
Região			
Prioridade	Gravidade		
	Urgência		
	Tendência		
Ação	GUT		
	O que		
	Como		
Responsável	Quem		
Local	Onde		
Prazo	Quando		
Orçamento	Quanto		
Indicador			
Observações			

Figura 45 – Sistema de administração de questões estratégicas da empresa 1
Fonte: elaborado pelo autor

Na Tabela 13 são detalhados os principais campos da Figura 45.

Tabela 13 – Detalhamento dos campos do sistema AQE da empresa 1

Questão	Descrição do fato ou evento externo ou interno que se decidiu registrar
Usuário	Quem está fazendo o registro
Fonte	Qual a origem do fato ou evento (pessoa, jornal, revista, rádio, evento, etc)
Força	A que “ator” competitivo se relaciona (mercado, concorrente, governo, área interna, etc)
Am/Op/For/Fra	Classifica para compor eventualmente uma matriz SWOT
Produto	Define se há relacionamento com algum produto da empresa
Cliente	Idem para cliente
Negócio	Idem para AEN
Direcionador	Idem para Direcionado ou Macroobjetivo
Unidade	É geral, ou São Paulo, ou Sede (Porto Alegre)
Região	A que região do país o fato se relaciona
Prioridade	Pondera gravidade, urgência e tendência do fato ou evento
5W2H	Dependendo da priorização, define-se um plano de ação para o fato ou evento em questão

Fonte: elaborado pelo autor

- Delineamento de Estratégias: definiram-se projetos a partir dos Direcionadores e da Análise do Ambiente.
- Implantação das Ações: a empresa está em fase de implantação de uma série de ações com vistas a concretizar os objetivos definidos.

6.1.1.3. RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO

Um dos primeiros resultados neste caso é qualitativo. O processo de planejamento estratégico mostrou-se mais importante até do que seu produto final. O simples fato de se discutir a empresa e seu ambiente de negócio trouxe como resultado uma convergência no entendimento geral da empresa por parte dos elementos que a dirigem e a gerenciam. Como dito por um diretor da empresa: “agora falamos a mesma língua”.

Em nível corporativo, a construção da Identidade Organizacional serviu de elemento de comunicação para os funcionários e demais parceiros da empresa, disseminando para as equipes que muitas vezes estão a milhares de quilômetros da sede da empresa e podem passar até um ano sem regressar a esta, as definições de negócio, missão, valores e visão de futuro.

Em termos de definição de negócio, a empresa tinha um foco restrito em seu produto (“Nosso negócio é inspeção!”), ampliando-o para “Soluções em engenharia de integridade operacional”. A diferença pode ser sutil, mas é esse o benefício que o contratante da empresa

requer. O cliente não quer fazer inspeção ou ensaio; quer garantia de que seu patrimônio esteja e continue íntegro.

Da visão de futuro da empresa, derivam os quatro direcionadores ou macro-objetivos:

A – Crescer e qualificar/diferenciar sua operação para tornar a empresa uma empresa com rentabilidade.

B – Consolidar o nome da empresa como marca de referência no mercado.

C – Ser uma empresa de “Classe Mundial“, conforme critérios de excelência do PNQ.

D – Transformar ações e resultados do negócio em satisfação de seus colaboradores.

É interessante notar que o primeiro diz respeito a resultado, a ser alcançado por crescimento e diferenciação, preocupação não tão explícita antes do início do PE. Para o crescimento, está em implantação uma estrutura (filial) em São Paulo, maior mercado do país; para diferenciação, a empresa busca desenvolver novos produtos e parcerias técnicas para ofertar as soluções em integridade operacional. Os demais podem ser traduzidos ou desdobrados em projetos definidos para atingir estes objetivos corporativos, quais sejam:

B – Projeto de Marketing;

C – Adesão ao PGQP, com metas de pontuação para os próximos anos;

D – Projeto de Recursos Humanos.

Em termos de vinculação com o MEIO, tem-se aqui claramente identificada a necessidade de indicadores de desempenho para verificar o cumprimento das metas intermediárias para o alcance da Visão de Futuro. Ainda, surgem já neste momento, processos que podem se mostrar críticos para a questão estratégica, quais sejam: o processo de marketing e vendas, que aparece deficiente; e o processo de recursos humanos, que praticamente não existe e precisa ser criado.

Na fase de Análise do Ambiente, verificou-se que o tipo de contratação, as influências externas (políticas, sociais, econômicas, etc.), a necessidade dos clientes e conseqüente exigência sobre os processos da empresa dependem do estágio do empreendimento. Procedeu-se um agrupamento em três etapas: Fabricação, Montagem e Operação, constituindo-se assim as Áreas Estratégicas de Negócio (AEN) da empresa. A Operação foi desdobrada em duas AENs, pela importância relativa do segmento Papel e Celulose, o qual representa 75% do faturamento da empresa (base 2001-2003).

Esta definição de AENs se vincula com o Direcionador A, no tocante a Crescimento. Em 1997, a participação relativa do segmento de Papel e Celulose no faturamento da empresa era de 50% e hoje (2002-2003) beira 75%, evidenciando uma concentração considerada exagerada, podendo-se até definir isso como uma ameaça ao futuro da empresa. Dado isso, o

foco do crescimento da empresa em São Paulo repousa nos demais segmentos em Operação, ou seja, o objetivo é manter Papel e Celulose e crescer nos outros para diminuir a dependência daquele segmento.

A análise de Slack (importância-desempenho) para cada uma das AENs também explicitou algumas questões, conforme ilustra a Tabela 14.

Tabela 14 – Fatores críticos dos negócios da empresa 1

AEN	Fatores críticos
1 – Operação – geral	preço, localização geográfica e credenciais/credibilidade
2 – Fabricação	preço, experiência anterior e visibilidade de marca
3 – Montagem	preço e visibilidade de marca
4 – Operação – Papel e Celulose	prazo de entrega - relatório, localização geográfica e equipe de apoio

Fonte: elaborado pelo autor

De forma geral, a empresa tem uma estrutura de apoio muito representativa nos gastos totais, onerando muitas vezes o preço final do serviço. Como esta mesma estrutura comporta um crescimento expressivo do faturamento, o crescimento objetivado pela empresa (Direcionador A) promoverá a diluição desta estrutura fixa, desonerando o preço (quando for conveniente ou necessário) ou aumentando as margens da empresa, quando possível a manutenção dos níveis de preços.

A localização geográfica da empresa é outro fator que desencadeou mais fortemente a estruturação de uma base em São Paulo. Muitas vezes a logística torna proibitiva a contratação da empresa por clientes de fora da região sul do Brasil.

Isto, aliado a um melhor marketing que coloque a marca da empresa mais presente em seus clientes atuais e potenciais, está sendo considerado como ação fundamental para o sucesso futuro da empresa.

Nota-se que a análise do ambiente reforça alguns objetivos corporativos, agora sendo desdobrados ao nível de AENs (marketing, crescimento).

Uma das constatações da análise de Porter (ameaças e oportunidades) realizada nas AENs, em combinação com os pontos fortes e fracos da empresa, trouxe à tona uma característica deste tipo de negócio. A contratação deste tipo de serviço é baseada na confiança acerca da capacidade técnica. Similarmente ao que ocorre com médicos e dentistas, os clientes são mais fiéis (desde que não se perca a confiança) e o aumento da carteira se dá

muito por indicação. Isto denota uma barreira para novos entrantes e mostra que, além da competência técnica, os relacionamentos são vitais para manutenção e crescimento dos negócios. Os relacionamentos com pessoas-chave no cliente e a competência técnica aparecem como pontos fortes citados pela empresa. Neste sentido, a empresa optou por uma estratégia de marketing de relacionamento, criando o GA – gerente de atendimento, sendo esta pessoa responsável por qualquer interação empresa-cliente, sendo a voz do cliente dentro da empresa, negociando com os processos internos o melhor atendimento possível para as características e demandas específicas de determinado cliente. Isso já ocorria na empresa, porém de forma não estruturada. O impacto disso se dá na questão de RH – as pessoas precisam ser preparadas para isso – e nas campanhas de marketing, onde este diferencial passa a ser usado para manutenção e aumento de carteira de clientes.

Surge, ainda, a partir desta análise, mais um processo crítico: relatórios técnicos. No segmento de Papel de Celulose, também por força de normas, os relatórios são mais complexos, o que normalmente demanda um prazo de execução elevado. Além de interferir na satisfação do cliente, este aspecto hoje também impacta na questão financeira da empresa, dado que o recebimento de parte do faturamento está vinculado à entrega do relatório técnico. Como este segmento representa $\frac{3}{4}$ da empresa, este processo de geração de relatório acaba por ser crítico no curto prazo (ônus financeiro) e no longo prazo, pois atrasos dificultam negociações futuras com os clientes e afetam negativamente sua imagem perante o mercado potencial.

Cabe um comentário acerca do entendimento que a equipe técnica tinha acerca do serviço que a empresa presta. Para muitos técnicos, o negócio da empresa era fazer inspeção. Assim sendo, relatório recebia importância menor. O que interessava era fazer um bom trabalho no campo, uma boa inspeção. Na medida que se passa a considerar a inspeção ou o ensaio como meio de garantir a integridade operacional do empreendimento para o cliente, o serviço só estará completo quando ele tiver um “atestado” de integridade, que é o relatório. Após todo um processo de discussão, chegou-se a visualizar que o cliente não quer a inspeção ou o ensaio; se pudesse, ele não fazia. O que ele quer é a garantia de poder começar a ou continuar a usar o ativo com segurança. Ou seja, em resumo, é a redefinição do Negócio impactando nos processos e nas pessoas.

Por fim, a análise dos pontos fracos da empresa ressalta a necessidade de sistematização de processos, a falta de uma cultura de controle (indicadores), a carência no aspecto de RH e de marketing.

6.1.1.4. PRINCIPAIS DESDOBRAMENTOS DA IMPLANTAÇÃO

Construído o plano estratégico, a empresa já tem hoje várias ações em implantação, fruto deste plano. Por se tratar de uma pequena empresa, em estágio básico em termos de gestão empresarial, o PE está direcionando as iniciativas da empresa e praticamente induzindo ao uso dos demais módulos do MEIO, inexistentes ou em estágio incipiente. A discussão apresentada anteriormente deixa clara a priorização de alguns processos críticos, com objetivos de curto e longo prazos: no curto prazo, busca-se a melhoria dos processos; no longo prazo, objetiva-se a sistematização para que não se percam as melhorias alcançadas e se alcancem as certificações cabíveis.

Utilizando-se os formulários do MEIO, a implantação do módulo GP já começa a tomar forma. Como exemplos disso, tem-se a construção do organograma (Figura 46), do mapa do negócio da empresa (Figura 47), e a definição do macroprocesso da empresa (Figura 48).

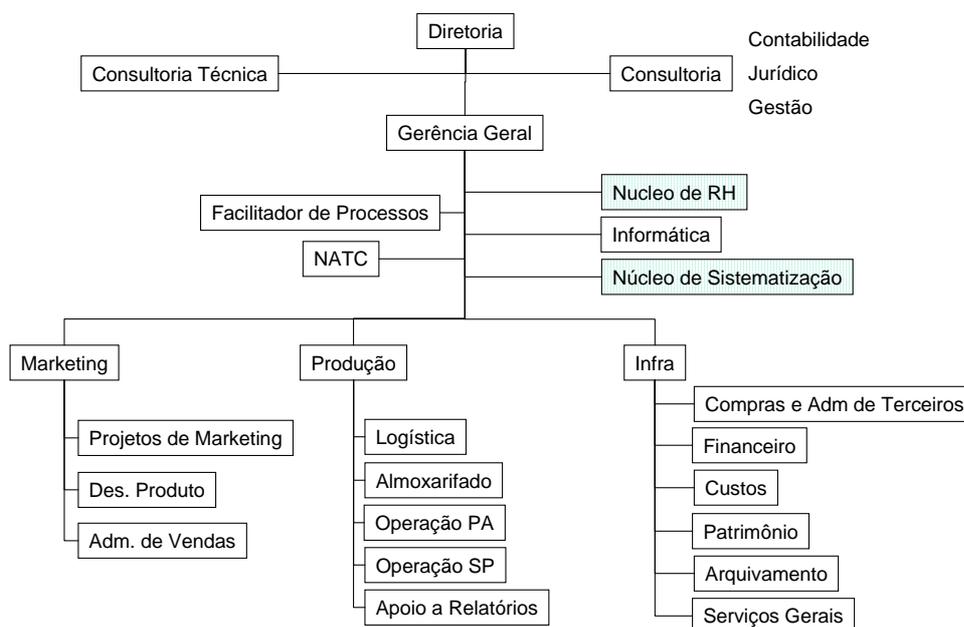


Figura 46 – Organograma da empresa 1

Fonte: elaborado pelo autor

A empresa conta com um conjunto de indicadores, desdobrados em alguns níveis ou perspectivas, quais sejam: empresa, negócios, clientes e processos internos.

As principais dimensões competitivas dizem respeito a volume (objetivo corporativo de crescimento), custo/preço e prazo (objetivos das AENs e, por conseqüência, da empresa).

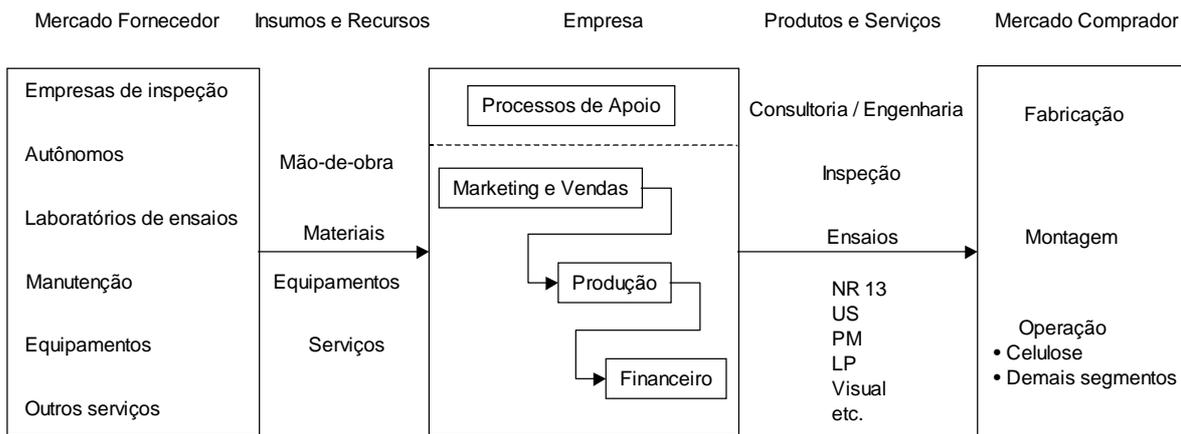


Figura 47 – Mapa do Negócio da empresa 1
 Fonte: elaborado pelo autor

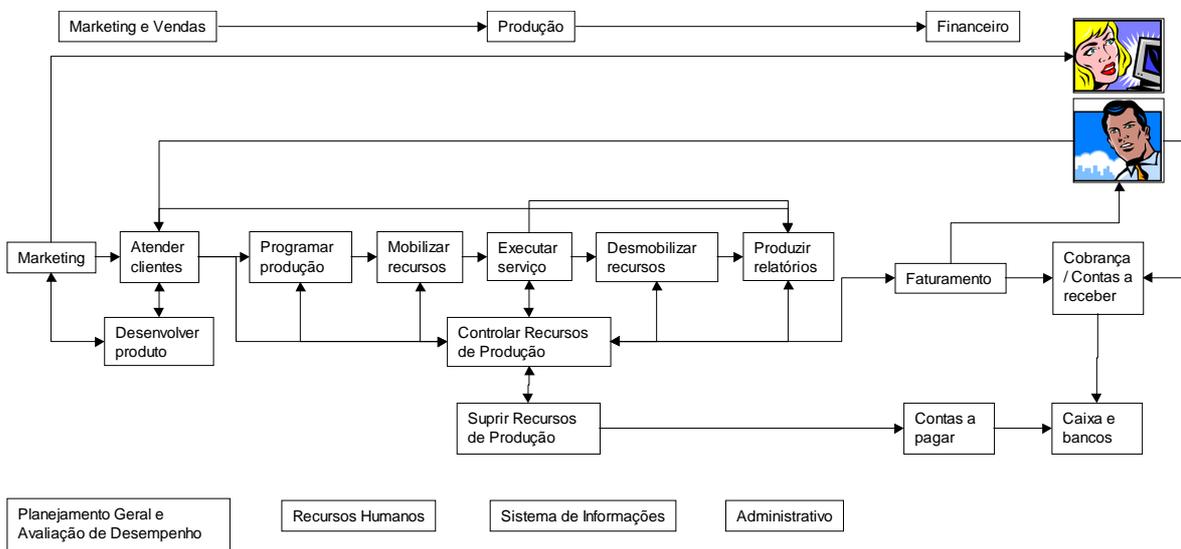


Figura 48 – Macroprocesso da empresa 1
 Fonte: elaborado pelo autor

Estes indicadores foram definidos a partir do planejamento estratégico e da definição mínima dos processos da empresa.

São acompanhados ao nível da empresa, faturamento, despesa e resultado econômico, bem como o saldo de caixa mensal.

Ao nível dos processos, tem-se os indicadores que são consolidados ao nível de clientes e negócios, dependendo da análise desejada. Como exemplos, pode-se ver:

- Processo Marketing e Vendas: número de visitas, atendimentos e seu valor estimado de faturamento, propostas enviadas e confirmadas, com índices de conversão (quantidade e valores), tempo de envio de proposta e atendimentos encerrados. Está se montando uma pesquisa para medição do índice de satisfação de clientes.

- Processo Produção: número de OS, número de BMS (Boletim de Medição de Serviço), diárias produzidas, número de relatórios, prazo de entrega de relatórios.
- Processo financeiro: faturamento por BMS e por OS, resultado parcial por OS, faturamento retido por atraso em relatório.

Em resumo, os resultados alcançados pela empresa analisada não se restringem ao PE, aparecendo os desdobramentos e as interfaces com os demais módulos do MEIO. Por seu estágio de desenvolvimento, comum às empresas de seu porte, pode-se inferir que o modelo se aplica bem para as pequenas empresas. Outra conclusão é que se consegue, tendo um plano estratégico, vincular as ações dos processos operacionais aos objetivos maiores da empresa, alinhamento este conseguido por um processo de comunicação facilitado por se tratar de uma empresa de pequeno porte.

6.1.2. CASO 2 – INDÚSTRIA METAL-MECÂNICA

6.1.2.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa 2 foi fundada em 1972, associada a uma multinacional através de uma *joint venture*, iniciando a produção de peças para o mercado automobilístico brasileiro.

No início da década de 80, a divisão resultante da parceria separou-se do grupo fundador e foi criada uma nova empresa, com participação acionária da multinacional que participara da *joint venture* (51%) e de outra multinacional do segmento de autopeças (49%).

De lá para cá a empresa foi gradualmente expandindo o seu negócio e hoje é líder de mercado no seu segmento de produto, responsável pela produção de mais de 80% das peças consumidas no Brasil. Os outros 20% correspondem à produção dos dois concorrentes nacionais, localizados em Porto Alegre e grande São Paulo, sendo ainda uma pequena parcela importada.

Em 2000, através de acordos comerciais mundiais, houve troca de ações entre os dois grupos, passando o segundo grupo a deter a totalidade das ações, passando a controlar a unidade brasileira, com troca de nome em 2001.

A empresa é de grande porte, contando com cerca de 1.300 (hum mil e trezentos) funcionários, faturando anualmente em torno de R\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de reais), distribuídos no mercado externo (15% do faturamento) e nacional, dentro do qual atende além das montadoras de automóveis (80% do faturamento) o mercado de reposição

(5% do faturamento). Em termos de produtos, os conjuntos completos representam 80% do faturamento, restando 20% para os componentes.

Atualmente a empresa possui duas fábricas, uma em Porto Alegre e outra no interior do estado, além de um escritório de vendas e assistência técnica em São Paulo, e 2 centros de distribuição, em Betim/MG e em São José dos Pinhais/PR, buscando proximidade com os principais clientes – todas as montadoras instaladas no Brasil (VW, Fiat, Ford, GM, Peugeot-Citröen, Renault, Honda, Toyota, Daimler-Chrysler). No mercado externo, são atendidas as montadoras localizadas na Argentina (Renault, Fiat, Ford, GM e Peugeot) e empresas fornecedoras de subsistemas no Uruguai, Colômbia e Austrália.

Por exigência dos clientes, a empresa atende às normas exigidas pelo mercado automobilístico, ISO 9000, QS 9000, etc. Utiliza ainda conceitos e ferramentas do modelo japonês de gestão, incentivando as atividades de pequenos grupos de melhoria. Participa ativamente de atividades promovidas pelo PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) e atualmente concorre ao PNQ, evidenciando que possui um bom sistema de gestão.

6.1.2.2. IMPLANTAÇÃO DO MEIO

Este caso tem foco no Gerenciamento de Processos aplicado na empresa, partindo-se de definições gerais do planejamento estratégico da empresa, que foi avaliado para a priorização dos processos a serem melhorados na empresa. Esta aplicação mostra então a conexão entre PE e GP, elementos do MEIO, não evidenciando claramente a questão de Avaliação de Desempenho, discussão que foi feita com os representantes da empresa, mas que não chegou a ser implantado ainda.

A Figura 49 ilustra a aplicação do MEIO neste caso, onde se destacam (círculos numerados) as fases trabalhadas.

Em termos de parte Preparatória, primeiramente, foi constituída a equipe executiva do projeto, formada pelo corpo gerencial/diretivo da empresa (em torno de 9 pessoas), para a condução das definições iniciais. Com este grupo, se definiu o objetivo do projeto, qual seja, o repasse ou a incorporação de um método estruturado de condução de melhorias nos processos da empresa (ou seja, um objetivo focado em GP, segunda parte do MEIO).

Foi realizado um seminário de lançamento do projeto e este grupo ficou responsável pela condução do mesmo até (inclusive) a definição de qual(is) processo(s) seria(m) melhorado(s), ou seja, até a fase de Priorização de Processos (PP).

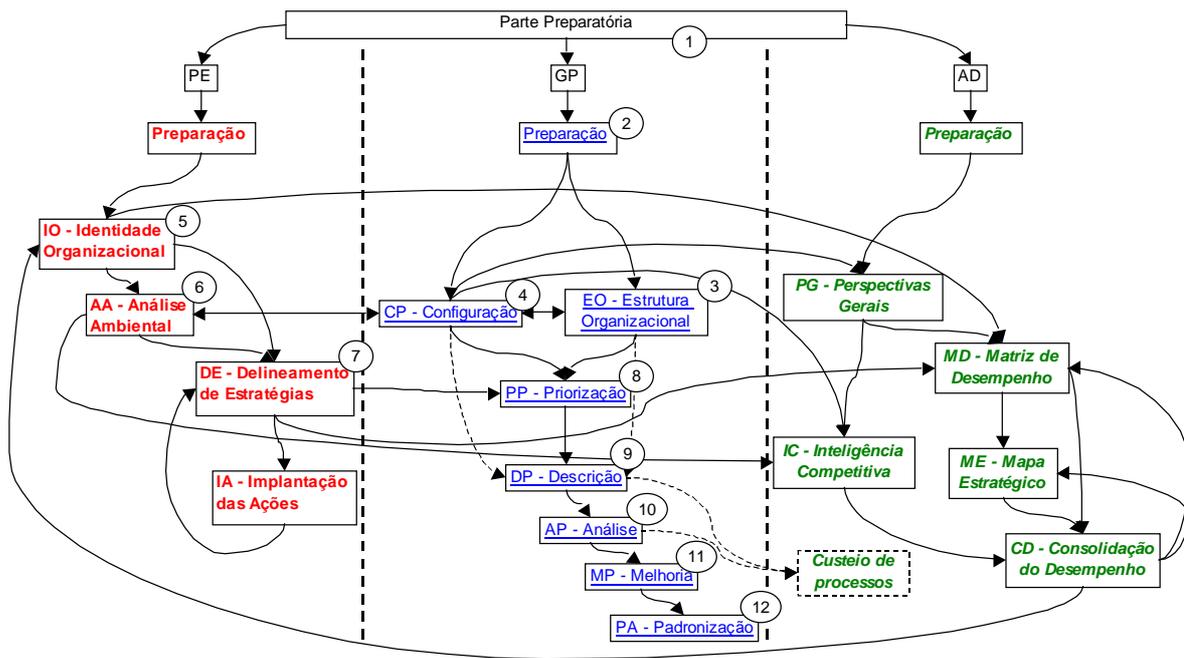


Figura 49 – Seqüência de implantação do MEIO na empresa 2
 Fonte: elaborado pelo autor

As fases trabalhadas neste caso foram:

- Estrutura Organizacional: do organograma da empresa, foram levantadas as principais atividades por setor, bem como os principais problemas evidenciados pela área nas relações cliente-fornecedor internas.
- Configuração: foi entendido o mapa do negócio da empresa e definido o seu macro-processo de funcionamento, a partir do qual se definiram os principais processos da empresa (Figura 50).

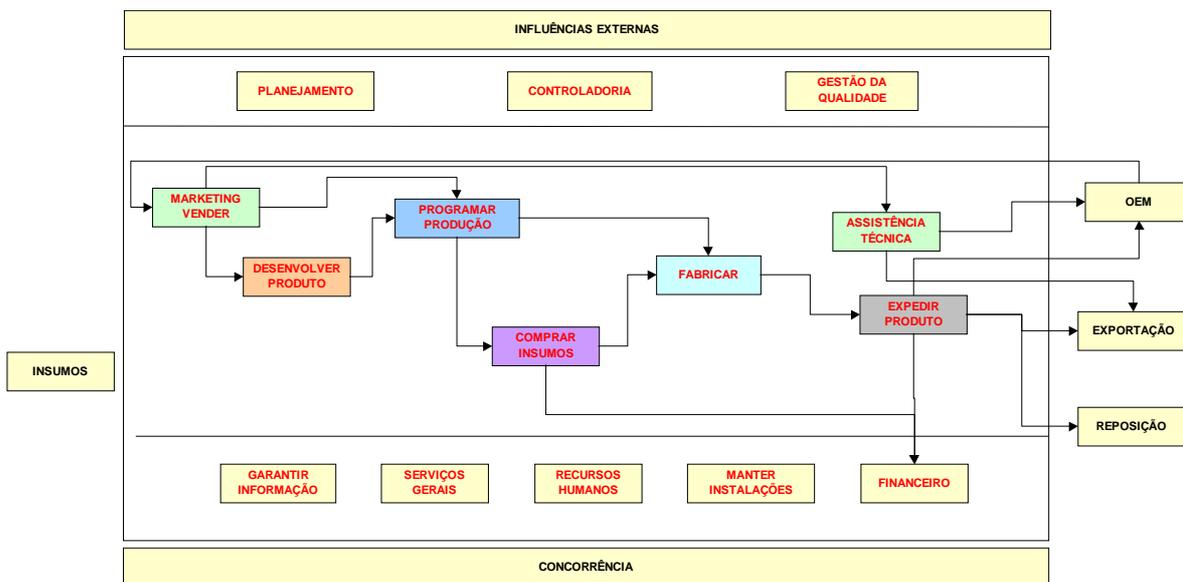


Figura 50 – Macroprocesso da empresa 2
 Fonte: elaborado pelo autor

- **Priorização:** nesta fase, para evitar que a priorização se desse de forma quase passional, fez-se um resgate e uma discussão do plano estratégico da empresa, com vistas a proceder a uma priorização imparcial dos processos. Utilizou-se adicionalmente a abordagem de Slack, dado que foi identificada uma lacuna no plano estratégico desenvolvido previamente na empresa. A partir do cruzamento do resultado da análise da matriz de Slack (Figura 51), em combinação com os problemas ou pontos fracos organizacionais, com os processos ora definidos, chegou-se a um ranking de prioridade, com ponderações de todos os componentes da equipe executiva (Figura 52). Como a empresa é de grande porte, optou por conduzir melhorias nos dois primeiros processos, simultaneamente.

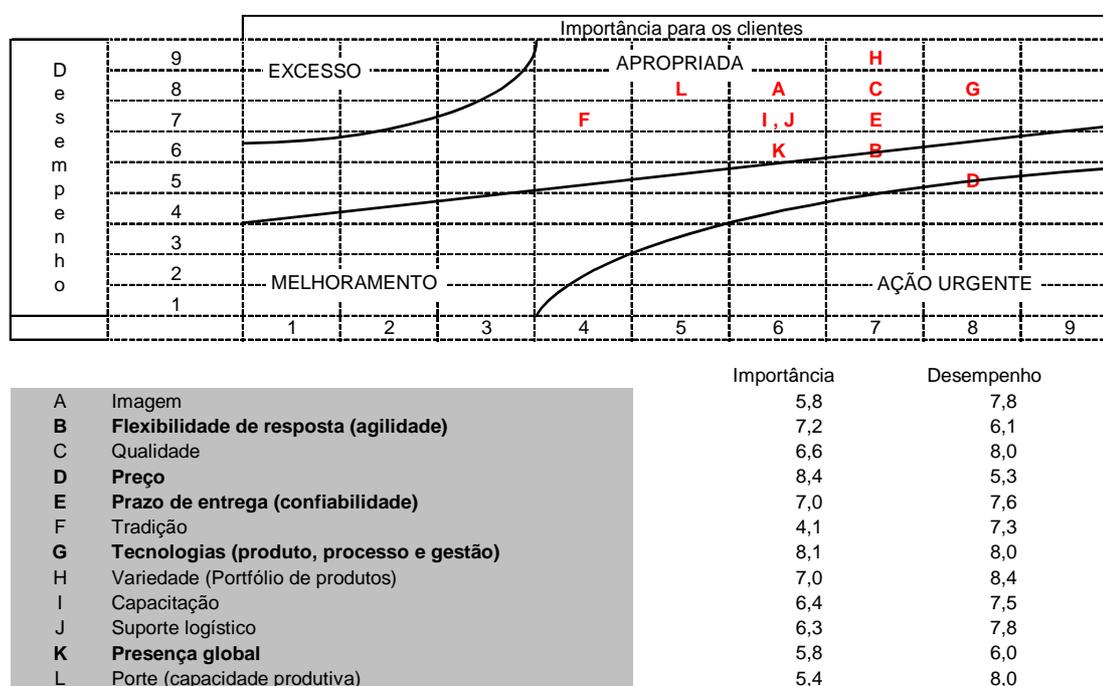


Figura 51 – Matriz Importância-Desempenho (Slack) da empresa 2

Fonte: elaborado pelo autor

Neste ponto, foram definidas duas equipes de projeto para a seqüência dos trabalhos.

- **Treinamento:** para as equipes operacionais de projeto, foi ministrado um treinamento conceitual e prático, demonstrando as ferramentas a serem utilizadas.
- **Descrição:** foram minimamente compreendidos os processos, desdobrando-os em seus subprocessos, os quais foram mapeados com o uso de fluxogramas.
- **Análise:** utilizaram-se diversas análises para levantamento de questões relativas ao funcionamento do processo atual.
- **Melhoria:** foram propostas diversas ações de melhoria para os processos em questão.

PROCESSO	DONO	SLACK						Pontos fracos						TOTAL
		Flexibilidade de resposta (agilidade)	Preço	Prazo de entrega (confiabilidade)	Tecnologias (produto, processo e gestão)	Presença global	SUBTOTAL	Falta atitude pró-ativa	Falta pensamento e gestão estratégica (incorporar no dia-a-dia)	Falta participação nos estágios iniciais dos projetos (Centros de desenvolvimento das montadoras são EUA e Europa)	Processos críticos não capazes (fabricação e administrativos)	Eficiência (global e qualidade)	SUBTOTAL	
PLANEJAMENTO	WA	9	9	1	9	9	37	1	9	3	1	1	15	52
CONTROLADORIA	ER	9	3	1	1	1	15	3	9	1	9	3	25	40
GESTÃO DA QUALIDADE	CF	9	1	3	9	9	31	9	9	3	9	9	39	70
GARANTIR INFORMAÇÃO	AV	9	3	3	3	1	19	9	9	1	9	9	37	56
SERVIÇOS GERAIS ADMINISTRATIVOS	XZ	1	1	1	1	1	5	9	9	1	3	3	25	30
FINANCEIRO	DS	1	1	1	3	1	7	3	9	1	3	9	25	32
RECURSOS HUMANOS	XZ	9	1	3	9	3	25	9	9	1	9	9	37	62
MANTER E MELHORAR INSTALAÇÕES	DG	9	1	9	1	1	21	9	9	1	9	3	31	52
MARKETING	CT						0						0	0
VENDER	CT	9	9	3	3	9	33	9	9	3	3	9	33	66
DESENVOLVER PRODUTO	EL	9	9	9	9	9	45	9	9	9	9	3	39	84
PROGRAMAR PRODUÇÃO	SS	9	1	9	3	1	23	9	9	9	9	9	45	68
COMPRAR INSUMOS	RG	9	3	9	3	3	27	9	9	9	3	9	39	66
FABRICAR	XF	9	3	9	9	3	33	9	9	9	9	9	45	78
EXPEDIR PRODUTO	PO	1	1	9	1	1	13	3	3	1	1	3	11	24
ASSISTÊNCIA TÉCNICA	CF	9	1	3	1	1	15	9	3	1	9	9	31	46

Figura 52 – Matriz de priorização de processos da empresa 2

Fonte: elaborado pelo autor

- **Padronização:** algumas propostas de melhorias que foram sendo implantadas também foram incorporadas aos procedimentos e instruções de trabalho constantes das normas de garantia de qualidade da empresa, garantindo o novo grau de desempenho dos processos.

6.1.2.3. RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO

O primeiro resultado perceptível neste caso se refere à visão horizontal da organização, proporcionada pela aplicação da lógica de processos. Impressiona sobremaneira como as pessoas têm a visão restrita de sua área funcional, não percebendo o impacto causado por suas decisões e ações nas áreas subseqüentes dos processos de que participam.

A empresa adota uma estrutura matricial, tendo equipes de desenvolvimento de produto por cliente. Muitas vezes, o ônus do projeto recai sobre seu líder, já que a equipe é constituída, mas o sistema de avaliação de desempenho continua privilegiando a função.

Uma evidência disso é que os componentes do time não são penalizados por falta de participação nas reuniões, cabendo ao líder garantir o cronograma do projeto. Pelo contrário,

muitas vezes, a justificativa do não comparecimento à reunião é outra atividade que o chefe da área havia atribuído ou mesmo a proibição do comparecimento enquanto outra atividade não tivesse sido concluída (isso é o que se denomina de primazia da função sobre o processo).

À luz de questões estratégicas, foram priorizados dois processos (Desenvolver Produto e Programar Produção), nos quais se conseguiram resultados interessantes. Um dos subprocessos do processo de Desenvolvimento de Produto trabalhado foi o Orçamento Técnico-comercial; outro, o Planejamento do Produto.

No Orçamento, reduziu-se significativamente os tempos de resposta ao cliente nas suas solicitações, aumentando ainda a confiabilidade nos orçamentos dados. O processo era todo seqüencial, passando por várias áreas, uma após a outra. Havia bastante retrabalho e demoras excessivas, sendo comum se chegar a custos muito diferentes para produtos similares.

A proposta de melhoria contemplou a possibilidade de “trazer” para um momento inicial todas as necessidades de dados das diversas áreas pelas quais passava o orçamento até ser concluído e entregue ao cliente. Pelo preenchimento de um formulário eletrônico com um conjunto de características, o sistema gerava, por similaridade e complexidade relativa a produtos-base cadastrados, o valor de custo do produto. Orçamentos que levavam de uma semana até mais do que um mês passaram a ser feitos em minutos.

A liberação de tempo de vários profissionais envolvidos neste processo permitiu uma maior dedicação para atividades de planejamento e organização das atividades, bem como houve redistribuição de pessoal para outras atividades e unidades.

No caso do Planejamento do Produto, a empresa está submetida a diversas normas de garantia de qualidade (ISO9000 e QS9000), cerceando maiores possibilidades de flexibilidade no processo. Num primeiro momento, a equipe pensou que não conseguiria alterar o processo devido às normas. Foi feito o trabalho e se estima que a economia de tempo gire em torno de 30% do tempo total de desenvolvimento. O que se questionou e alterou foram basicamente tempos de espera (por exemplo, aguardando aprovações para dar seguimento ao processo), além de atividades exigidas pela norma, mas que poderiam ser executadas de outras maneiras.

O mapeamento do processo e a análise do valor agregado foram fundamentais para o alcance deste expressivo resultado nos dois subprocessos.

O processo Programar Produção foi dividido em três subprocessos, a saber: Planejamento, Programação e Controle, nos quais se obteve um primeiro resultado qualitativo que foi a “abertura da caixa preta”. Este processo era considerado domínio de certas pessoas dentro da organização. Caso houvesse algum problema com elas, a programação poderia não

acontecer. O trabalho contribuiu para que este domínio se tornasse público, no âmbito dos interessados. Outro aspecto relevante foi a melhoria da interface das áreas de vendas e produção com a área de PCP. Decisões tomadas isoladamente afetavam sobremaneira as atividades de planejamento, programação e controle da produção e ambas as áreas (vendas e produção) não tinham a percepção do impacto de suas decisões sobre as outras envolvidas no processo. Não se chegou a quantificar plenamente os ganhos, mas eles aconteceram basicamente na redução da conta frete aéreo (por problemas de programação/produção) e no nível de inventário da empresa, além de retrabalhos que causavam horas-extras no setor PCP. Um a outra ação decorrente deste projeto foi uma revisão geral do cadastro de materiais (atribuição da engenharia) que acabava por acarretar sérios problemas na programação da empresa. Algumas distorções organizacionais também foram explicitadas, discutidas e resolvidas no conjunto de ações decorrentes das análises deste processo.

6.1.2.4. PRINCIPAIS DESDOBRAMENTOS DA IMPLANTAÇÃO

O resgate do planejamento estratégico da empresa se mostrou importante para a priorização dos processos a serem melhorados. Num primeiro momento, a equipe gerencial achava que os processos prioritários poderiam ser definidos por um consenso entre o grupo. O que acontece é que cada gestor tem sua opinião formada, muitas vezes recomendando que o processo-piloto seja um que não afete muito sua área. Além disso, no grupo se encontrava o presidente, fazendo com que sua opinião influenciasse em demasia alguns gerentes. Ao final da etapa de priorização, a “perda de tempo” se mostrou válida, ficando ainda o ranking definido para as próximas análises, ou seja, melhorados os primeiros processos, a prioridade dos demais já estava definida, de forma estruturada e com a participação e consenso de todos os gerentes.

Um aprendizado importante neste caso é que, mesmo a empresa sendo grande e possuindo recursos humanos suficientes para conduzir várias frentes paralelas, o ataque simultâneo a dois processos não se mostrou produtivo, pois cada um deles acaba por se desdobrar em subprocessos, o que pode acarretar em, por exemplo, seis frentes de trabalho (assumindo três subprocessos para cada processo). Portanto, a opção por um processo parece mais vantajosa, inclusive pela lógica de incorporação da sistemática por parte da empresa, o que acaba por acelerar o projeto como um todo abreviando o tempo necessário para se trabalhar com o conjunto total de processos da empresa.

6.1.3. CASO 3 – INDÚSTRIA CALÇADISTA

6.1.3.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa 3 está localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul e atua no mercado de exportação de calçados femininos, fazendo parte de um dos maiores grupos exportadores de calçados do estado. Seu maior mercado é o dos Estados Unidos, atendido via uma empresa de comércio internacional. A empresa pode ser considerada de médio porte, possuindo cerca de 3.000 funcionários, faturando em torno de R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais). Sua produção é feita num total de 16 linhas de produção, chamadas de fábricas, distribuídas em três cidades do RS e numa cidade do interior do estado do Ceará.

Desde seu início, na década de 70, já se visualizava a necessidade de controlar a empresa com indicadores de desempenho para a melhoria dos processos internos, principalmente, na área da produção. Um dos indicadores implantados naquela época, que permanece até hoje, é o indicador que mede a produtividade de uma linha de produção chamado de “Rendimento Operacional”.

Na década de 80, começou a ser implantado o programa chamado “Incentivo”, que se transformou, mais tarde, no programa de participações nos resultados, o qual procura incentivar os funcionários a reduzir desperdícios e aumentar a produtividade, em troca de uma remuneração variável, o “Prêmio”. Na mesma década, teve início a criação e implantação de padrões de trabalho, programa chamado “Padronização das Tarefas”, que continua com melhorias contínuas até hoje.

Na década de 90, a empresa teve os primeiros contatos com os conceitos da “Qualidade Total”. No final da década de 90, realizou-se na empresa um Curso de Pós-Graduação *in Company*, em parceria com o PPGEP/UFRGS, a partir do qual houve a implantação de sistemas de custeio: ABC (Custeio Baseado em Atividades) nas áreas de apoio; e UEP (Unidade de Esforço da Produção) na unidade de produção de couros.

Ao longo da evolução da empresa, houve uma grande preocupação com a busca de uma maior produtividade e competitividade, aliados a um produto de boa qualidade, o que foi acompanhado por melhorias constantes no sistema de indicadores e avaliação de desempenho.

6.1.3.2. IMPLANTAÇÃO DO MEIO

O ponto forte desta aplicação do MEIO está na Avaliação de Desempenho, com a empresa fazendo agora uma reavaliação de seu sistema, sendo criada uma proposta de

integração entre o que ela possui de indicadores (esta empresa convive há anos com a cultura de medição de desempenho do TQM) com partes de modelos de avaliação de desempenho discutidos no capítulo 4 deste trabalho (incorporando idéias dos modelos BSC, PNQ, TOC e Quantum).

Convém lembrar também o trabalho prévio de construção da visão horizontal de Processos na empresa, que serve de substrato para o desdobramento de objetivos e indicadores estratégicos. O Planejamento Estratégico, ponto de partida para as demais partes do modelo, é tratado neste caso de forma bastante simplificada.

A Figura 53 ilustra a aplicação do MEIO neste caso, onde se destacam (círculos numerados) as fases trabalhadas.

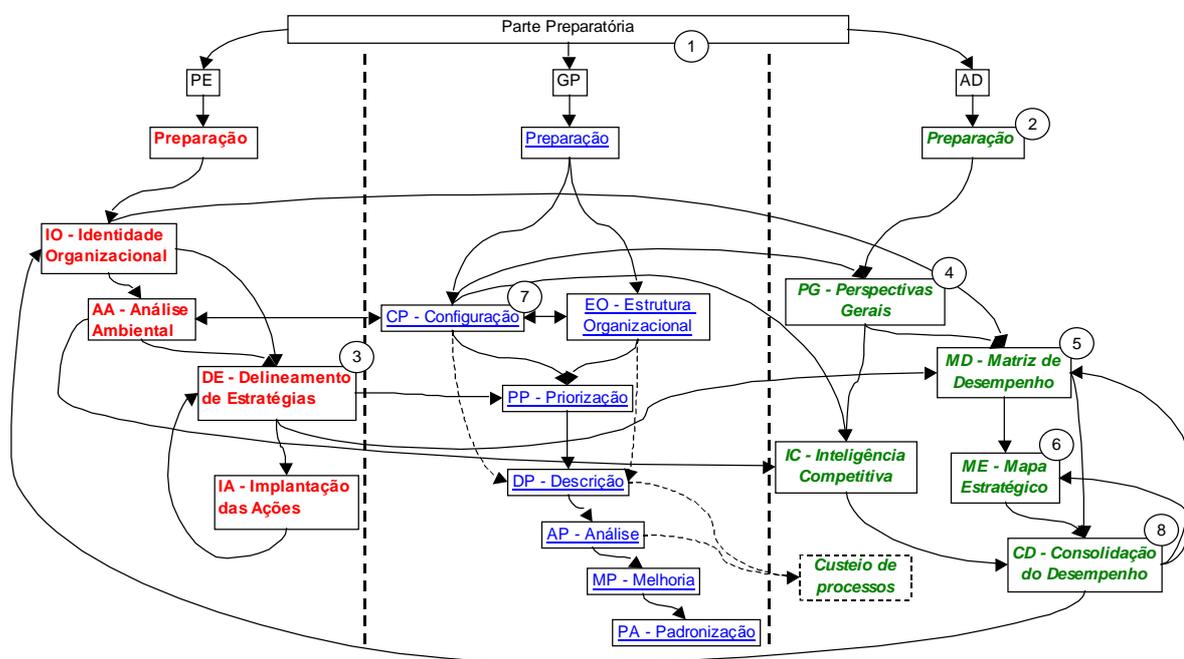


Figura 53 – Seqüência de implantação do MEIO na empresa 3
Fonte: elaborado pelo autor

Na parte Preparatória, foi discutida, com o coordenador deste projeto, a necessidade do plano estratégico como norteador do sistema de avaliação de desempenho. Como a empresa faz parte de um grupo que não tem um plano estratégico formal, ficaria inviável em termos de tempo construir este plano. O coordenador optou por fazer uma definição estratégica independente do grupo, assumindo sua empresa como ponto de partida, sem necessidade de submissão deste plano ao do grupo. Outro aspecto debatido foi a experiência prévia da empresa na visão de processos, o que facilitaria o desdobramento da Avaliação de Desempenho, dado que o substrato em que seria feito o desdobramento estava construído. O objetivo definido foi propor um novo sistema de Avaliação de Desempenho, com base em

processos e com alguma vinculação estratégica, criticando e complementando o atual sistema existente na empresa, á luz de alguns modelos de avaliação de desempenho disponíveis.

As fases trabalhadas neste caso foram:

- Treinamento: um grupo de gerentes e o diretor da empresa (denominado de Comitê Gerencial) receberam um treinamento básico revisando conceitos do TQM e discutindo a abordagem do BSC.
- Níveis de medição ou Perspectivas Gerais: foram definidas, num meio termo entre as propostas do BSC e do PNQ, seis perspectivas:
 1. Financeira;
 2. Clientes;
 3. Responsabilidade Pública;
 4. Processos Internos;
 5. Aquisição e Fornecedores;
 6. Aprendizado e Crescimento.

Por ter uma inserção social forte na comunidade onde atua, sendo o segundo maior grupo empresarial da cidade, a perspectiva de responsabilidade pública torna-se importante e mereceu este destaque. Também foi destacada a questão de Aquisição e Fornecedores, pelo peso relativo dos insumos no custo total de um sapato (em torno de 66%).

- Inteligência Competitiva: como a definição do plano estratégico foi superficial, não se montou neste caso um sistema de Inteligência Competitiva.
- Matriz de Desempenho: neste caso, como o foco era a medição de desempenho e a definição dos objetivos corporativos e de negócios não foi detidamente realizada no plano estratégico, procedeu-se a elaboração de objetivos em cada perspectiva, adotando-se basicamente os preceitos do BSC. Como exemplo, para a perspectiva financeira, adotou-se o seguinte objetivo: “Ser uma empresa rentável, assegurando retorno financeiro aos acionistas, com a realização de investimentos em tecnologia e gestão, mantendo a capacidade financeira”. Para cada objetivo, foram identificados indicadores, definidas metas e associados projetos, ações ou iniciativas, existentes ou não, que devem levar a efeito as metas associadas aos indicadores, garantindo, por sua vez, o alcance dos objetivos em cada perspectiva. A Figura 54 demonstra o exemplo da perspectiva financeira.
- Mapa Estratégico: em combinação com as matrizes de desempenho de cada perspectiva, foi sendo construído o mapa estratégico, característica importante do modelo BSC. A

Figura 55 retrata um resumo do mapa estratégico desenvolvido neste caso. Já na Figura 56 consta o detalhamento da perspectiva Clientes, um exemplo do que foi construído para cada perspectiva.

INDICADORES ESTRATÉGICOS		ANO DE 2002		ANO DE 2003		ANO DE 2004		INICIATIVAS e PROJETOS
		META	REALIZ.	META	REALIZ.	META	REALIZ.	
a) Retorno s/Patrimônio Líquido								L I N K
a1)	% Margem de Lucro s/Vendas							
a2)	Valor do Lucro s/Vendas							
a3)	Valor do Patrimônio Líquido							
b) Investimento em Tecnologia, Gestão e Processos								
b1 -	% Investimento s/Faturamento							
c) Capacidade Financeira								C/ P R O J E T O S
c1)	Liquidez Corrente							
c2)	Geração de Caixa							
c3)	Tempo de Ciclo de Caixa							
d) Aumento/Manutenção do Faturamento								
d1)	Valor do Faturamento							
e) Redução de Custos e Despesas								
e1)	Valor Total do Custo dos Processos							

Figura 54 – Exemplo de Matriz de Desempenho da empresa 3
Fonte: Scheibler (2003)

- **Consolidação do Sistema:** o mapa estratégico serviu para consolidar/validar as matrizes de desempenho. No estágio atual de evolução da empresa, a proposta que foi estruturada está em análise por parte da empresa, não havendo ainda as definições de como vai operar o sistema. Como a empresa já tem a cultura da medição de desempenho, esta é uma fase que não deve se apresentar crítica neste caso.

6.1.3.3. RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO

Um primeiro resultado foi a crítica e revisão do sistema atual de indicadores. Como ponto de partida para a discussão, apresenta-se esta estrutura atual de indicadores da empresa, que é assim dividida:

- Indicadores Financeiros;
- Gerenciamento da Rotina;
- Indicadores Operacionais.
 - Indicadores financeiros

A empresa zela por uma contabilidade financeira que reflita a correta situação financeira e patrimonial da entidade, obedecendo aos princípios gerais da contabilidade, bem

como às demais normas comerciais, legais e estatutárias pertinentes. A elaboração e análise dos indicadores de desempenho na área financeira se dividem em:

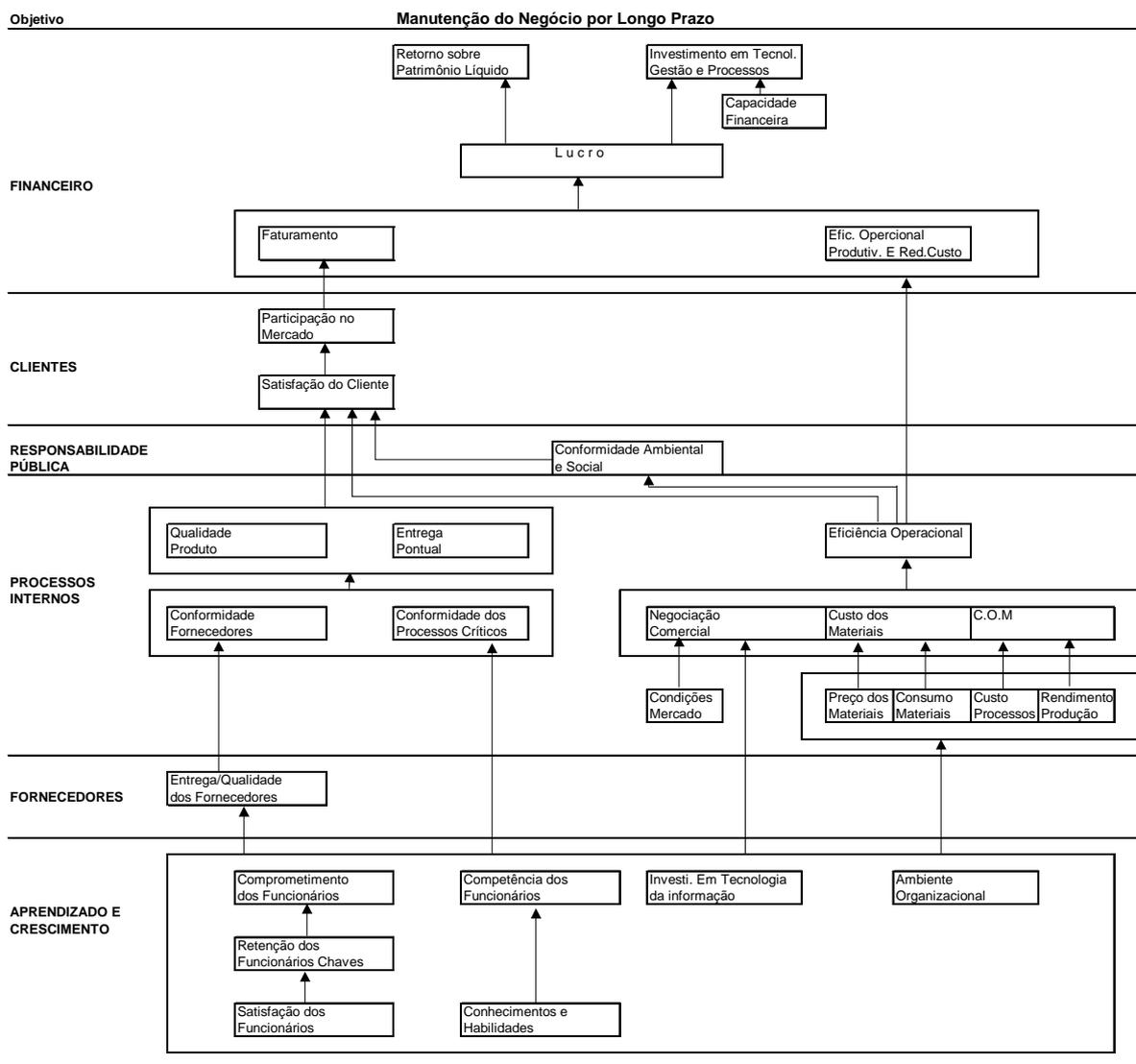


Figura 55 – Mapa estratégico resumido da empresa 3
 Fonte: Scheibler (2003)

a.1) Análise das demonstrações financeiras: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Origens e Aplicações dos Recursos, Demonstração dos Lucros Acumulados e Orçamento.

Dessas peças contábeis são extraídos os indicadores financeiros tradicionais, como liquidez, endividamento, retorno sobre o patrimônio líquido, prazos médios de pagamentos e recebimentos, rotação dos estoques etc.

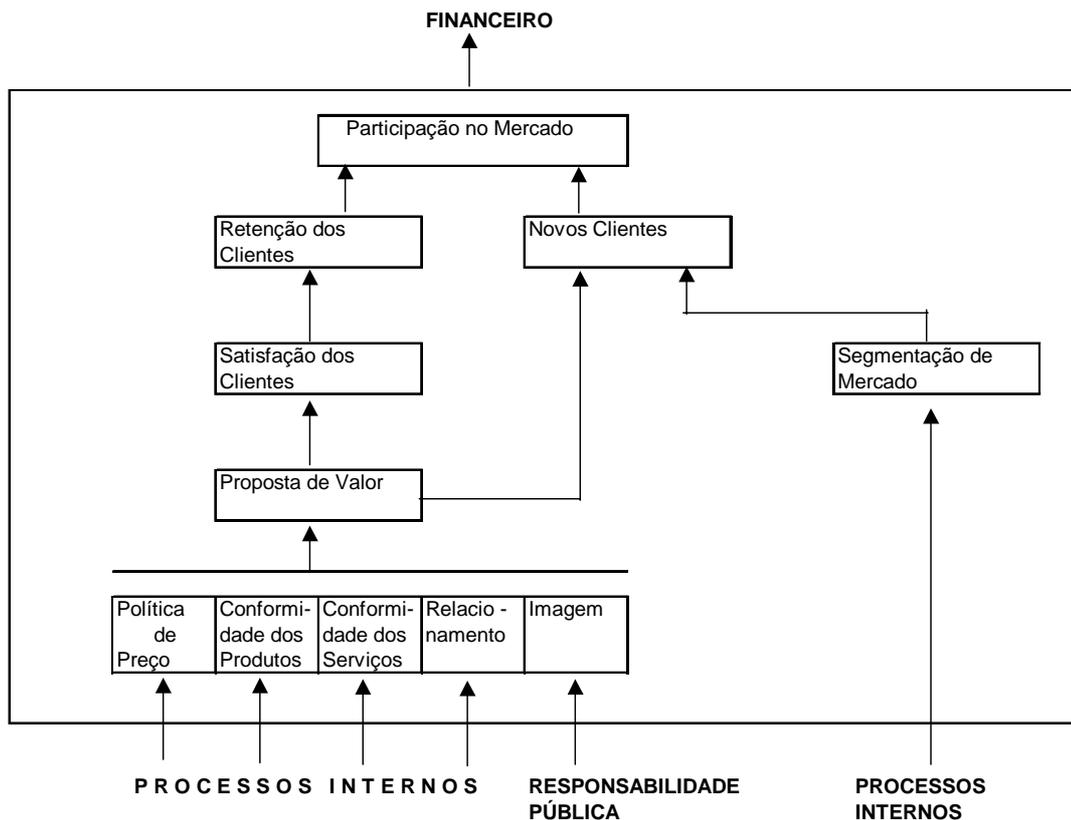


Figura 56 – Detalhe da perspectiva Clientes no mapa estratégico da empresa 3
Fonte: adaptado de Scheibler (2003)

a.2) Análise de custos

O sistema de custos da empresa está apoiado em e integrado com uma contabilidade de custos coordenada pela contabilidade geral. Da contabilidade de custos são extraídos e analisados indicadores baseados em diversos métodos de custeio

b) Gerenciamento da Rotina

No início da década de 90, quando a empresa iniciou a implantação do Programa de Qualidade Total, um dos sub-programas implantados foi o Sistema de Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. Houve uma relativa facilidade na assimilação dos principais conceitos desse sistema de gerenciamento, tendo em vista que já havia na empresa uma cultura de controle e acompanhamento de vários indicadores.

Atualmente, cada área define, no início do ano, juntamente com seus principais clientes e a diretoria, quais são os itens de controle a serem acompanhados ao longo do ano e quais as metas correspondentes.

Os relatórios de acompanhamento são atualizados mensalmente, sendo que os itens de controle que requerem acompanhamento diário passam a fazer parte do sistema de indicadores operacionais, como descrito no item a seguir, e seu resultado mensal passa a fazer

parte do relatório do gerenciamento da rotina. Os indicadores que não requerem acompanhamento diário são informados mensalmente, diretamente nos relatórios do gerenciamento da rotina, nos quais os indicadores estão segregados por dimensão, ou seja, custo, qualidade, entrega, flexibilidade, moral e outros.

Esses dados são discutidos em cada setor em uma reunião da qual participam as chefias das áreas e a direção da empresa. Para os itens de controle com grandes desvios são estabelecidos planos de ação com o objetivo de corrigir as anomalias.

c) Indicadores operacionais

Os indicadores operacionais foram criados na empresa analisada para viabilizar o acompanhamento diário (hoje, na intranet da empresa) dos principais indicadores de desempenho, sendo um desdobramento do Gerenciamento da Rotina. O sistema foi construído para possibilitar a análise *drill down*, ou seja, a partir dos dados sumarizados de toda a empresa, é possível ir “navegando” por filial, por linha de produção, por modelo, até chegar ao material e à cor da matéria-prima, quando desejado. Os principais indicadores operacionais se referem à:

- Corte de Couro (na composição do custo do calçado, a matéria-prima couro se destaca, representando algo em torno de um terço do custo total do produto);
- Produção (produção de calçados é a *core competence* da empresa);
- Negociação (toda vez que é feito o projeto de algum calçado, com todo o detalhamento técnico de materiais, consumos, processo de fabricação e formação do custo, a empresa quer que o mesmo seja executado assim como foi projetado, para confirmar os resultados esperados, necessários para a manutenção do negócio).

Na Tabela 15, estão resumidos os pontos fortes e fracos do atual sistema de avaliação de desempenho da empresa 3.

Como a empresa já fazia uso de indicadores no seu processo de gestão, esta aplicação evidenciou incoerências e inexistência de indicadores. Alguns índices eram redundantes ou desnecessários e havia falta de medição de alguns aspectos que foram evidenciados pela nova estrutura de avaliação de desempenho proposta. Uma classificação adicional permitiu separar os indicadores estratégicos dos não estratégicos, sobre os quais as áreas deveriam fazer uma definição de sua importância para a gestão funcional, mantendo-o ou excluindo-o do sistema de avaliação de desempenho.

Outro resultado interessante foi a abstração possibilitada pelo mapa estratégico, pelo qual se evidenciou estratégias específicas com seu conjunto de indicadores: estratégia de conquista de novos clientes (Figura 57), estratégia de suprimentos, etc.

Tabela 15 – Pontos fortes e fracos do sistema atual de avaliação de desempenho da empresa 3

Pontos fortes	Pontos fracos
Forte cultura de medição e acompanhamento operacional;	Não há uma ferramenta de comunicação formal da estratégia para todos os funcionários;
Há indicadores e metas para todas as áreas;	Falta de vinculação formal e transparente entre os indicadores de desempenho e as estratégias da empresa;
Reuniões periódicas de avaliação, com a presença das chefias de cada área e da diretoria da Empresa;	Falta hierarquização dos indicadores;
Indicadores são de fácil acesso – disponíveis para consultas na intranet;	Falta separação ou distinção entre indicadores estratégicos e demais indicadores operacionais;
Utilização de indicadores financeiros e não financeiros;	Há uma visão funcional, e não por processos, apesar da empresa ter os processos mapeados;
Possibilidade de analisar dados de custo calculados por diversos métodos (Centro de custo, ABC, UEP) e princípios (Absorção total e parcial);	Há análise dos indicadores isoladamente, sem demonstrar as relações existentes entre os mesmos.
A utilização de cores do semáforo e de Gráficos de Pareto, para agilizar e facilitar a análise.	

Fonte: Adaptado de Scheibler (2003)

A base de processos permitiu também vincula-los às demais perspectivas, conectando a operação da empresa aos resultados desejados por perspectiva. Na Figura 58 aparece parte de uma matriz de relacionamento entre os processos e os indicadores de algumas perspectivas, evidenciando o grau de contribuição de determinados processos nos indicadores da empresa, desdobrados por perspectivas. Em acontecendo de um desempenho inadequado medido por algum dos indicadores ou um conjunto deles (visualização no mapa estratégico), tem-se quase que diretamente que processos deveriam ser questionados ou melhorados.

6.1.3.4. PRINCIPAIS DESDOBRAMENTOS DA IMPLANTAÇÃO

A falta de um plano estratégico formal, incompleto que seja, acabou delegando para o sistema de avaliação de desempenho muitas das definições estratégicas.

Esta aplicação nesta empresa poderia servir de modelo para a entidade de classe que congrega os calçadistas nacionais, dado que houve um desdobramento de uma estratégia genérica.

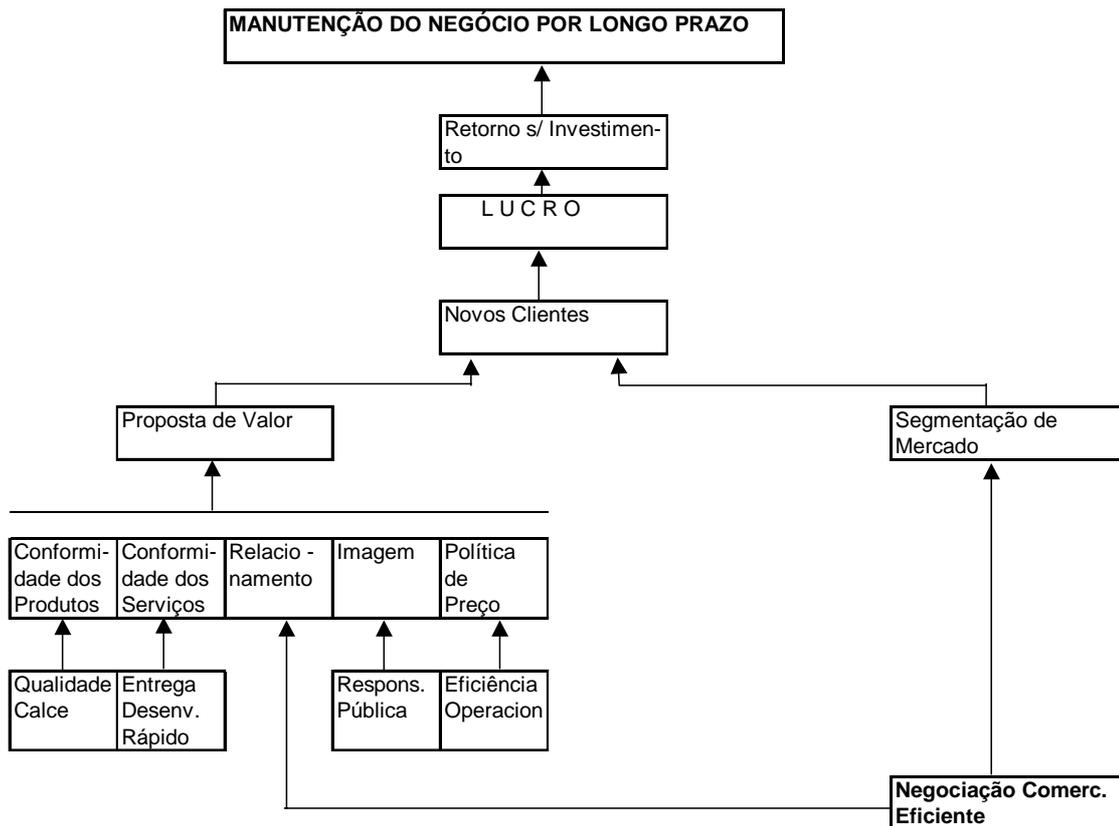


Figura 57 – Estratégia de conquista de novos clientes da empresa 3
 Fonte: Scheibler (2003)

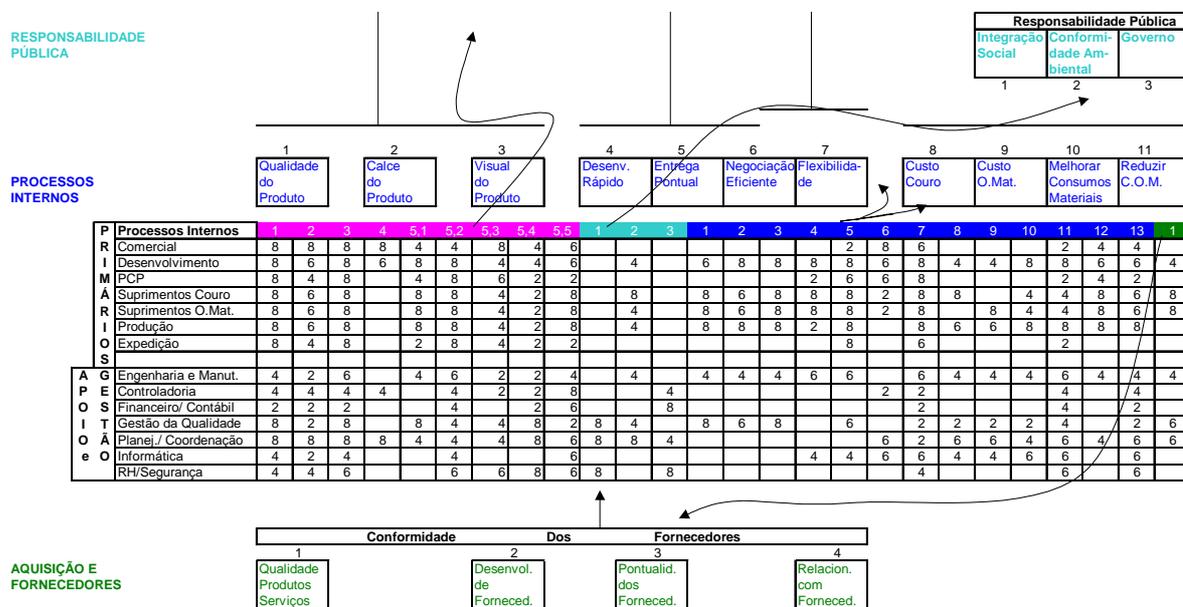


Figura 58 – Relação entre processos e perspectivas de desempenho da empresa 3
 Fonte: adaptado de Scheibler (2003)

Ao longo da implantação, começam a haver vários questionamentos estratégicos que acabam forçando definições que poderiam ter sido previamente feitas no plano estratégico.

Mesmo assim, o resultado foi de grande valia para a empresa que começa a colocar em prática esta estruturação.

O mapa estratégico atua como o grande definidor da matriz de desempenho. Esta sem aquele, pode se transformar num punhado de indicadores, agora simplesmente classificados por perspectivas. Na medida que do mapa se abstraem estratégias específicas, tem-se o sistema de avaliação de desempenho disparando uma estratégia emergente que talvez tenha passado despercebida no processo formal do planejamento estratégico. Isto reforça a importância da construção deste mapa estratégico.

Cientes de que os resultados da empresa são produzidos pelos seus processos internos, e que era necessário uma melhor compreensão de como os processos cruzam a estrutura organizacional, foi realizado o mapeamento dos processos internos. Um aspecto que contribuiu para que isto ocorresse também foi a implantação do ABC (Custo Baseado em Atividade), realizada em 1998 e 1999. Como recomendado teórica e praticamente, o ABC tem como requisito o mapeamento dos processos, os quais foram classificados em primários, de apoio e de gestão, conforme o macroprocesso da empresa, ilustrado na Figura 59.

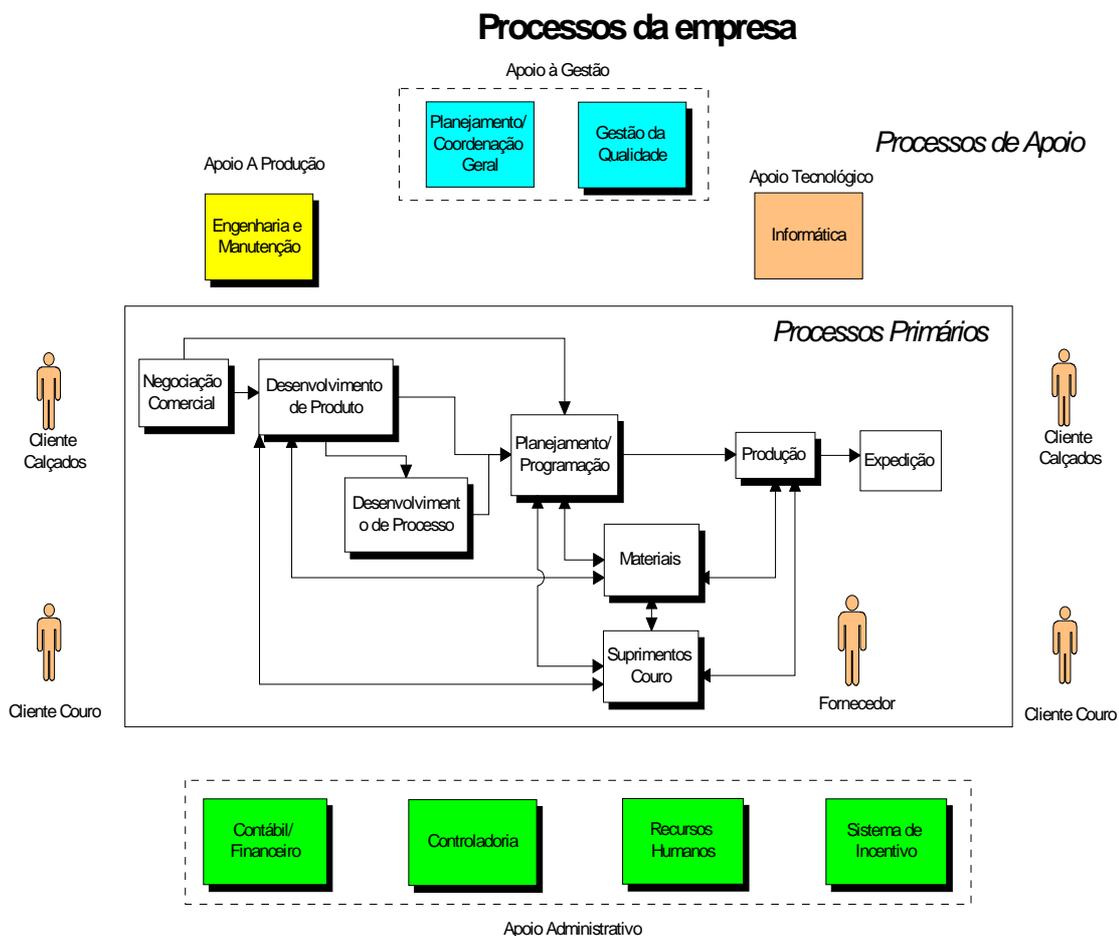


Figura 59 – Macroprocesso da empresa 3
 Fonte: Scheibler (2003)

Cada processo foi mapeado com um grau de detalhamento maior, até chegar às principais atividades, procedendo-se melhorias em alguns deles. Como exemplo disto, tem-se o processo de desenvolvimento de produtos, que cada vez mais está desempenhando uma função estratégica dentro da empresa, tendo em vista a necessidade de atender os clientes com mais velocidade, menores prazos, maior quantidade de amostras, aliados a um produto com qualidade, porém competitivo em termos de custos.

Com essa visão, a empresa desenvolveu o sistema de acompanhamento de todo este processo, disponível na sua intranet, baseado na tecnologia de *workflow*. O sistema possibilitou a integração do processo de desenvolvimento de produtos a outros processos, como o processo de planejamento e programação da produção, de suprimentos e do curtime, e ao sistema de e-mail, o qual envia, automaticamente, mensagens quando o cronograma não for cumprido em alguma tarefa.

Tornou-se possível obter diversos indicadores gerenciais, que podem ser pesquisados por modelo, por período, por setor, por funcionário, por motivo de atraso, entre outros.

A precedência da visão de processos neste caso aponta para uma clareza e até facilidade de tratamento e conexão estratégico-operacional. Sem esta base de processos, a empresa faria um desdobramento funcional dos indicadores, tendo alinhamento vertical somente.

6.2. DISCUSSÃO GERAL DAS APLICAÇÕES

Em cada um destes casos predomina uma parte do MEIO, mas fica evidente a necessidade de inter-relação entre os componentes.

No caso da empresa de serviço, a parte mais trabalhada do modelo é o Planejamento Estratégico, mas a empresa já se prepara para complementar seu sistema de gestão, conforme o MEIO, para que o plano se transforme em ação concreta.

Na empresa metal-mecânica, encontrou-se um caso mais específico sobre a melhoria dos processos, para o que se precisou previamente questionar e entender as diretrizes estratégicas, com vistas à priorização do processo a ser melhorado. A não adequação do sistema de avaliação de desempenho, para que contemple prioritariamente os processos e depois as funções, pode fazer com que a empresa obtenha resultados expressivos, porém localizados, não havendo condições para a criação de um ambiente ou uma cultura de gestão por processos.

Já no caso da empresa de calçados, a questão mais discutida foi referente à avaliação de desempenho. A empresa já tinha um sistema de indicadores operacionais, apresentava uma visão de processos em sua estrutura organizacional, mas faltava a ligação com sua estratégia de manutenção do negócio no longo prazo. Mesmo com um Planejamento Estratégico não tão elaborado, o sistema de indicadores construído se mostrou válido na transmissão desta estratégia para os processos da empresa e no questionamento do atual sistema de indicadores operacionais. Deve-se questionar, entretanto, se não foi feito um bom desdobramento de algo (o plano estratégico) não tão bom.

Na Tabela 16, é apresentado um resumo das aplicações, o qual permite uma compreensão geral dos casos apresentados.

Tabela 16 – Resumo das aplicações

Critério	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Porte	Pequeno	Grande	Médio
Estrutura de capital	Nacional	Multinacional	Nacional
Segmento	Serviços	Indústria	Indústria
Setor	Engenharia	Metal-mecânica	Calçados
Maturidade de gestão	Baixo	Alto	Alto
Certificação de qualidade	Não	Sim	Não
Parte de entrada no MEIO	PE	GP	AD
Desdobramentos	GP e AD (incipiente)	Revisão do PE	Resgate do GP
Ordem de aplicação do MEIO	PE – GP – AD	GP – PE	AD – PE – GP
Grau de uso do MEIO (fases trabalhadas por parte)	PE – 5 de 5 GP – 4 de 8 AD – 1 de 6	PE – 3 de 5 GP – 8 de 8 AD – 0 de 6	PE – 1 de 5 GP – 1 de 8 AD – 5 de 6
Ponto forte da aplicação	Começar pelo PE e desdobramento para implantação do modelo completo	Resultados atingidos nos processos melhorados e vinculação PE e GP	Cultura de medição devido ao TQM e a visão de processos pré-existente
Ponto fraco da aplicação	O tempo decorrido. A pequena discussão de AD (falta de cultura de controle)	A falta de discussão / aplicação da AD	A qualidade do PE que foi desdobrado

Fonte: elaborado pelo autor

As aplicações práticas evidenciam a necessidade de integração dos módulos. No primeiro caso, a empresa tem a noção evidente que não tem nada pronto. Ela conta hoje com um plano que precisa ser operacionalizado (nos processos da empresa) e monitorado (avaliação de desempenho) para verificar o alcance dos objetivos definidos. O encaminhamento atual das ações migra para uma implantação total do MEIO.

Como já colocado, com base na experiência do caso 2, o gerenciamento de processos só pode ser considerado implantado na empresa se a avaliação de desempenho acompanhar esta visão horizontal. Resultados obtidos podem não ser sustentados se o discurso é de processos e a medição é por função. Esta incoerência pode jogar por terra todos os esforços envolvidos na estruturação da empresa por processos.

Por fim, como mostra o último caso e de certa forma o segundo também, a qualidade do plano estratégico é fundamental. As pessoas que operam os processos precisam de diretrizes adequadas, desdobradas por indicadores de desempenho, que levem à consecução dos objetivos da empresa (visão de futuro) ou das AENs (análise do ambiente). Sem o mínimo de formalismo neste plano estratégico, corre-se o risco de encaminhar ou alinhar a empresa para um rumo indevido.

Enfim, as aplicações mostram a efetividade do MEIO, principalmente no tocante à indução que a implantação parcial faz às demais partes do modelo. Os formulários de apoio também se mostraram importantes mesmo no caso 2, onde a empresa já tinha uma cultura de gestão da qualidade, com certificações diversas. Como efeito multiplicador, os formulários estruturados permitem que os participantes de um grupo coordenem trabalhos futuros com novas equipes. Esta particularidade talvez não seja tão vantajosa no caso de pequenas empresas, dado que muitas vezes é a mesma equipe que eventualmente levará a termo todos os módulos/partes do modelo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1. CONCLUSÕES

Até o estágio em que este trabalho avançou, tem-se o depoimento das pessoas envolvidas nas aplicações práticas de que muitos aspectos foram clareados. A evidência é um resultado de melhor auto-conhecimento por parte da empresa e o relacionamento disto com a capacidade de competição pode ser indireta, mas existe. Não se chegou a utilizar o MEIO por tempo suficiente para se chegar a evidências concretas que validem positivamente a relação entre sua implantação e resultados excelentes para a empresa.

A transparência na divulgação de resultados e o uso de critérios objetivos para reconhecimento das pessoas impulsionam a motivação para o sucesso da empresa (FPNQ, 2002). Montar um plano de participação de resultados sem uma base sólida, nem critérios claros e bem comunicados soa bastante arriscado. O MEIO pode servir como esta base para estruturar a recompensa pelo desempenho das pessoas, vinculando-as aos processos dos quais participam e estes aos objetivos estratégicos.

Em nenhuma aplicação se chegou a definir ou redefinir um plano de recompensa (de pessoas e processos) vinculado aos objetivos estratégicos. É preciso uma certa maturidade do sistema para que isso aconteça, sem risco de erros e injustiças. Acredita-se que nos casos 1 e 3 se atingirá este estágio mais cedo do que no caso 2. Diz-se isso em virtude de neste caso não ter havido adesão à discussão de melhoria no sistema de Avaliação de Desempenho, unindo os processos empresariais aos objetivos estratégicos. No caso 1, as pessoas que operam determinados processos já têm uma noção dos objetivos de melhoria e do porquê disto. No caso 3, além da estruturação da Avaliação de Desempenho com as relações de causa-efeito explicitadas no mapa estratégico, tem-se a matriz de relação dos processos com os vários

indicadores das diversas perspectivas e a empresa tem a cultura de medição de desempenho, fator este que deve facilitar muito o processo de reconhecimento-recompensa.

7.1.1. CONCLUSÕES RELATIVAS AO PE

Na discussão estratégica, entende-se que a AQE (Administração de Questões Estratégicas) demonstra ser indicada para qualquer empresa, independente de haver um processo formal de planejamento estratégico periódico, configurando-se numa sistemática adequada para o atual nível de turbulência ambiental. A proposta aqui apresentada, adaptada do referencial teórico, mostra-se simples o suficiente para generalização, tanto que foi aplicada numa empresa pequena, e flexível de forma que seja adaptada às especificidades de qualquer organização, caso necessário.

7.1.2. CONCLUSÕES RELATIVAS AO GP

A clarificação das prioridades e das interligações entre as iniciativas de diversos setores gera alinhamento, criando linguagem e objetivos comuns (FPNQ, 2002). Apesar de as empresas se conscientizarem dos problemas da gestão puramente funcional e da necessidade de se gerenciar por processos, muitas iniciativas de gerenciamento por processos falham por não haver uma forma sistemática de o fazer. A parte do MEIO referente ao GP se mostrou válida e suficiente para que as empresas quebrem esta barreira, desde que as prioridades estejam consoantes com definições e objetivos estratégicos. O caso 2 apresentado atesta esta assertiva.

7.1.3. CONCLUSÕES RELATIVAS À AD

Na questão de avaliação de desempenho em si, entende-se que a discussão aqui feita contribuiu para a compreensão sistêmica do problema, uma vez que se conseguiu traçar um paralelo entre várias abordagens de diversos autores, resgatando-se pontos fortes dos mesmos na montagem de uma estrutura geral de avaliação de desempenho.

O estudo das organizações que têm se mantido na liderança em seus setores de atuação por longos períodos mostra que a habilidade de medir sistematicamente seu próprio desempenho (buscando patamares superiores) é uma característica sempre presente (FPNQ, 2002). O conteúdo desta tese e o MEIO, como sistemática, certamente podem contribuir com as empresas no desenvolvimento desta habilidade.

A análise comparativa dos modelos de avaliação de desempenho mostra que não há um deles que seja hegemônico, mas a combinação crítica dos mesmos pode resultar numa estrutura adequada de medição de desempenho para as empresas.

No caso 3, usou-se a estruturação do BSC, mesclada com a proposta de novas perspectivas do modelo PNQ, a vinculação e definição dos processos críticos à luz do modelo Quantum, incorporando a preocupação com o aspecto financeiro (caixa) propagado pelo modelo da TOC.

7.1.4. CONCLUSÕES RELATIVAS À INTEGRAÇÃO ENTRE PE E AD

Uma das contribuições do modelo proposto recai sobre a efetiva relação entre o Planejamento Estratégico e a Avaliação de Desempenho. Muitas análises têm sido feitas acerca do BSC como ferramenta de desdobramento do PE – a estratégia em ação, mas se verifica uma falta de compreensão desta parte a ser desdobrada. Os próprios mentores do BSC reconhecem isso quando dizem que muitos gerentes não conhecem estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001). Com isso, corre-se o risco de se fazer um ótimo desdobramento de algo ruim ou desconhecido. O MEIO se propôs a contribuir substancialmente neste aspecto e os casos apresentados atestam que a proposta é válida.

No caso de não haver um plano estratégico minimamente formalizado, o BSC se propõe, mediante uma série de questionamentos, a não só desdobrar, mas muitas vezes até definir estratégias. Um exemplo disso é a proposta de valor. Esta deveria ser uma discussão prévia, na parte do planejamento estratégico, e não ser realizada no momento do desdobramento (Avaliação de Desempenho). O caso da empresa 1 evidencia que a opção estratégica, em termos de proposta de valor, recai sobre o marketing de relacionamento. Esta opção, neste caso, está embasada na Análise do Ambiente. Deixar isso para o BSC, por exemplo, pode gerar uma decisão fora de contexto.

Mesmo que não se tenha concretizado uma aplicação completa do MEIO no caso 1, vislumbra-se uma maior facilidade nas definições do sistema de Avaliação de Desempenho do que as enfrentadas no caso 3, onde não havia um bom plano estratégico definido. Isto foi demonstrado ao final da discussão do caso 1, onde ficam mais claras as necessidades de medição de desempenho (o que medir e onde medir).

7.1.5. CONCLUSÕES RELATIVAS À INTEGRAÇÃO ENTRE AD E GP

A vinculação dos indicadores aos processos e daí às funções também se mostra uma maneira mais atual de desdobramento e adequação do sistema de avaliação de desempenho, contrapondo-se ao desdobramento funcional vertical clássico (alinhamento vertical) verificado nas empresas. Desta forma, fica mais clara a subordinação das funções aos processos empresariais (alinhamento horizontal), ajudando a diminuir os problemas da estrutura organizacional funcional tradicional.

O custeio por processos ou o ABC demonstra ser recomendável, por vários motivos, colocados por alguns autores. Kaplan (2001) faz a proposta do uso integrado das duas ferramentas por ele concebidas, o ABC e o BSC. Hronec (1994) também cita diversas vezes o ABC. Como custo é uma dimensão presente em vários modelos, ao aceitar o pressuposto de que os clientes são atendidos por processo, dever-se-ia trabalhar com o custeio destes processos e não por centros de custo (visão funcional). Além disso, Sink e Tuttle (1993) alertam para o fato do sistema contábil não fornecer dados “horizontais”, o que pode dificultar muito, se não impedir, bons indicadores de desempenho dos processos.

A falta de aderência do sistema de controle aos processos (visão horizontal) pode fazer com que as melhorias sejam pontuais e não sustentáveis. Esta discussão com base no caso da empresa 2 mostra a necessidade de integração entre as três partes do MEIO.

7.1.6. CONCLUSÕES RELATIVAS À INTEGRAÇÃO ENTRE PE E GP

O vínculo dos processos aos objetivos estratégicos mostrou-se quase que de uma forma intuitiva no caso da empresa 1. Convém ressaltar que esta aplicação não chegou a fazer uso de todos os formulários de GP do MEIO, mas ao longo da discussão estratégica, aqueles processos críticos emergiram naturalmente. Comparando com o plano estratégico do caso 2, previamente realizado quando do início da implantação do MEIO, notou-se que aquele plano estava pronto como plano, mas não deixava uma boa indicação ou preparação para os desdobramentos necessários à efetiva operacionalização deste plano, que é o resultado que interessa no Planejamento Estratégico (de que adianta um ótimo plano que não será implantado?).

7.1.7. CONCLUSÕES RELATIVAS À INTEGRAÇÃO DAS PARTES

Dado que o objetivo não é chegar a uma proposta fechada, mas uma estruturação mínima que possibilite ou ao menos facilite a gestão de forma mais integrada, pode-se verificar que a sistemática atende a necessidade das empresas, servindo como guia para a efetiva integração da operação da empresa com a estratégia.

A teoria sobre PE, GP e AD mostra vários pontos de relacionamento entre as partes do MEIO. Estes relacionamentos estão postos na proposta do modelo e alguns foram verificados nas aplicações práticas discutidas neste trabalho.

Como houve aplicação em empresas de setores e portes diversos, na indústria e em serviços, tem-se a pretensão de generalização do MEIO para todas as organizações com fins lucrativos, entendendo-se que o objetivo geral do trabalho foi alcançado. Para organizações sem fins lucrativos e para organizações muito grandes, deve ser necessário um processo de abstração e complementação, respectivamente, visando uma melhor adaptação do MEIO para estas realidades específicas.

Finalmente, um dos objetivos específicos deste trabalho envolve a construção de um aplicativo que suporte a implantação do MEIO, parcial ou completamente. Optou-se por trabalhar com o aplicativo Microsoft Excel, o qual, como componente do pacote de ferramentas Office, é bastante flexível, permitindo inclusive o desenho de fluxogramas. Entende-se que a conexão entre os arquivos (formulários) já se encontra relativamente avançada, facilitando o uso do MEIO, faltando ainda ajustes na apresentação do mesmo. Coerentemente com a proposta deste trabalho, o fato de se usar o Excel (software de amplo domínio nas empresas) facilita sobremaneira a inclusão de ferramentas adicionais, leitura de novos arquivos de dados, etc., primando pela flexibilidade.

Em resumo, retomando os objetivos do trabalho, à luz dos conceitos, construiu-se uma proposta de modelo que foi adequada pelas aplicações práticas, consolidando a integração do MEIO. Entende-se que a contribuição em cada módulo específico (PE, GP e AD) está mais nas interfaces com os demais e não propriamente dentro da teoria de cada um isoladamente. Os casos apresentados mostram alguns resultados auferidos pelas empresas que serviram de laboratório neste trabalho e os formulários de apoio se constituem em estruturação básica para confecção de um aplicativo. Desta forma, os objetivos do trabalho foram atingidos, dentro das limitações colocadas.

7.2. RECOMENDAÇÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Como este trabalho envolve três temas bastante abrangentes, pode servir de base para o desdobramento de diversos trabalhos, entre os quais se vislumbra como possíveis e recomendáveis:

- Fazer uma discussão sobre a aplicação do MEIO em empresas públicas, verificando a aderência do modelo a este tipo de organização e as eventuais necessidades de adequação;
- Avaliar o uso de outras ferramentas de gestão que possam contribuir na complementação do MEIO, como o QFD, por exemplo, discutindo em que etapa e de que forma elas contribuem com o modelo;
- Avaliar a adequação do MEIO às normas da série ISO, propondo adequações;
- Estudar os principais pontos onde a Tecnologia de Informação pode apoiar a implantação do MEIO;
- Avaliar aspectos comportamentais vinculados ao processo de mudança proporcionado pelo MEIO;
- Avaliar a adequação do MEIO no caso de uma expansão do nível da empresa para sua aplicação na gestão de cadeias produtivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Aurélio L. **Aprendizagem e desenvolvimento organizacional**: uma experiência com o modelo da Quinta Disciplina. 1998. 316 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 592 p.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983. 214 p.

ANSOFF, H. Igor. O gerente mutável. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. 272 p. parte 4, p.191-207.

ANSOFF, H. Igor; HAYES, Robert L. Introdução. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. 272 p. p.15-27.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. 272 p. parte 2, p.48-89.

BARCELLOS, Paulo F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 262 p. cap. 2, p.39-52.

BARTEE, Edwin M. Sobre o pessoal do gerente de estratégias. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. 272 p. parte 4, p.228-236.

BERLINER Callie.; BRIMSON, James. A. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas**: base conceitual CAM-I. N. ed. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992. 282 p.

BEUREN, Ilse M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 262 p. cap. 1, p.15-38.

BONELLI, Regis; FLEURY, Paulo F.; FRITSCH, Winston. Indicadores microeconômicos do desempenho competitivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.2, p.3-19, abr./jun. 1994.

BOOTH, Rupert. Process mapping: simple as ABC. **Management Accounting**, London, p.32, mar. 1995.

CAMPOS, José A. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998. 184 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996. 334 p.: il.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1994. 276 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1993. 240 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992. 124 p.

CARVALHO, L. **Indicadores de desempenho gerencial**. 1995. Apostila (Projeto Gestão Empresarial e Qualidade) – Serviço Nacional da Indústria (SENAI), Federação das Indústrias do estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Porto Alegre.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. 492 p.

CESAR, Ricardo. Balanced Scorecard: a corporação é o foco. **Computerworld**, São Paulo, p.18-19, mar. 2003.

COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S.; MAISEL, Lawrence S.; MORRISSEY, Eileen; OEHM, Ronald M. From ABC to ABM: does activity-based management automatically follow from an activity-based costing project? **Management Accounting**, London, v.74, n.5, p.54-57, nov. 1992.

CORDEIRO, José V. B. de Mello. Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard. **Revista da FAE**, Curitiba, v.5, n.2, p.61-76, maio/ago. 2002.

DAVENPORT, Thomas. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas H.; SHORT, James E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. **Sloan Management Review**, Cambridge, v.31, n.4, p.11-27, summer 1990.

DAVOUS, Pierre; DEAS, James. Esboço de uma intervenção de consultoria para administração estratégica. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. 272 p. parte 2, p.91-112.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de uma empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998. 230 p.

EHRBAR, Al. **EVA: valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 208 p.

ELZINGA, D. J.; HORAK, T.; CHUNG-YEE, L.; BRUNER, C.. Business process management: survey and methodology. **IEEE Transactions on Engineering Management**, Portland, v.42, n.2, p.119-128, may 1995.

FPNQ. **PNQ**: Critérios de excelência. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade, 2002. 66 p.

FPNQ. **PNQ**: Planejamento do sistema de medição do desempenho global. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2001. 96 p.

FPNQ. **PNQ**: Indicadores de Desempenho. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1994.

FRIES, S. H. A performance measurement concept for business process management. In: **TOTAL QUALITY MANAGEMENT WORLD CONGRESS**, 1., 1995, London. **Proceedings...** London: Chapman & Hall, 1995, p.169-172.

GOLDRATT, Eliyahu M; FOX, Robert E. **A Corrida Pela Vantagem Competitiva**. 1. ed. rev. São Paulo: Educator, 1992. 184 p.

GOLDRATT, Eliyahu M; COX, Jeff. **A meta**. 2. ed. ampl. São Paulo: Educator, 1992. 336 p.

GOMES, Leonardo de Carvalho. **Avaliação da contribuição das técnicas do Sistema Toyota de Produção para os objetivos estratégicos das empresas**. 2001. 120 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GULLEDGE Jr., T. R.; SOMMER, R. A.. Business Process Management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, Bradford, UK, v.8, n.4, p.364-376, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 402 p.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, Boston, v.67, n.3, p.63-76, may/june 1989.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 216 p.

HANSEN, Peter B. **Indicadores de desempenho gerencial**. 1995. Apostila (Projeto Gestão Empresarial e Qualidade) – Serviço Nacional da Indústria (SENAI), Federação das Indústrias do estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Porto Alegre.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993. 368 p.

HASELHOFF, Frits. Novo paradigma para o estudo das metas organizacionais. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. 272 p. parte 1, p.28-40.

HRONEC, Steven. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994. 256 p.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 236 p.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial**: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 239 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 416 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 360 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, Boston, v.71, n.5, p.134-147, sep./oct. 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v.70, n.1, p.71-79, jan./feb. 1992.

KAPLAN, Robert S. Integrating shareholder value and activity-based costing with the balanced scorecard: part I. **Balanced Scorecard Report**, Boston, v.3, n.1, jan./feb. 2001.

KAPLAN, Robert S. In defense of activity-based cost management: ABC models can play many different roles to support a company's operational improvement and customer satisfaction programs. **Management Accounting**, London, p.58-63, nov. 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 730 p.

LEE, R. G.; DALE, B.G.. Business process management: a review and evaluation. **Business Process Management Journal**, Bradford, UK, v.4, n.3, p.214-225, 1998.

MICHEL, Kenneth O. Esboço de um programa de desenvolvimento: administração intrafirma para a administração estratégica. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. 272 p. parte 5, p.252-270.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 304 p.

MIRANDA, Luiz C.; SILVA, José D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 262 p. cap. 7, p.131-153.

MOUTINHO Silva, Marcelo H. C. **Desenvolvimento de um método prescritivo para mudança de sistema de indicadores à luz da Teoria das Restrições**. 2000. 127 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MÜLLER, Cláudio J.; CORTIMIGLIA, Marcelo N.; GABRIELLI, Leandro V.; KAPPEL, Alexandre M. Gerenciamento de processos e indicadores em educação à distância. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2003. 1 CD.

NAISBITT, John. **Megatendências**. N. ed. São Paulo: Abril, 1983.

NAKAMURA, Wilson T. Análise comparativa entre o EVA e o Balanced Scorecard. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 8., 2001, São Leopoldo. **Anais...** São Leopoldo: UNISINOS, 2001. 1 CD.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 4. ed. rev. São Paulo: Atlas, 1999. 224 p.

O'REAGAN, N.; GHOBADIAN, A. Formal strategic planning: the key to effective business process management?. **Business Process Management Journal**, Bradford, UK, v.8, n.5, p.416-429, 2002.

OSTRENGA, Michael. R.; OZAN, Terrence R.; McILHATTAN, Robert D.; HARWOOD, Marcus D.. **Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos**. Rio de Janeiro: Record, 1993. 352 p.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, Cambridge, UK, v.5, p.289-299, 1994.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 384 p.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 420 p.

PLOSSL, George W. **Administração da produção: como as empresas podem aperfeiçoar suas operações para tornarem-se mais competitivas e rentáveis**. São Paulo: Makron Books, 1993. 223 p.

POPCORN, Faith; MARIGOLD, Lys. **Click: 16 tendências que irão transformar sua vida, seu trabalho e seus negócios no futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 576 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 364 p.

PORTER, Michael E. What is strategy?. **Harvard Business Review**, Boston, v.74, n.6, p.61-78, nov./dec. 1996.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1990. 530 p.

RADOSEVICH, H. Raymond. Implicações estratégicas para a estrutura organizacional. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981. 272 p. parte 3, p.173-190.

REDI, Renata. **Modelo de gestão da implementação da estratégia através do uso integrado do balanced scorecard e do gerenciamento pelas diretrizes.** 2003. 184 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RHODEN, Marisa Igeez dos S.. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas.** 2000. 290 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RICHARDS, Stewart. **A implementação da estratégia utilizando o referencial de gerenciamento do Balanced Scorecard.** 1998. Apostila (Programa Gestão da Performance) – Fundação Dom Cabral, Campinas.

ROSSI, Carlos A. V.; LUCE, Fernando B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 284 p.

SCHEIBLER, Romano. **As contribuições e a complementaridade do Balanced Scorecard ao sistema de indicadores de desempenho do gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 2003. 130 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SCHUCH, Cristiano. **Análise de indicadores voltados à tomada de decisão gerencial: um comparativo entre a teoria e a prática.** 2002. 110 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Denis T.; TOBE, Glenn R. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 124 p.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** 4. ed. ver. ampl. São Paulo: Best Seller, 1999. 443 p.: il.

SILVA, Almir. **Estabelecendo indicadores de desempenho para uma organização pública: uma abordagem segundo os preceitos do “Balanced Scorecard”.** 2002. 91 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de ensino à distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. 118 p.

SIMPSON, M.; KONDOULI, D.; WAI, P.H. From benchmarking to business process re-engineering: a case study. **Total Quality Management**, London, v.10, ns.4&5, p.S717-724, 1999.

SINK, D. Scott.; TUTTLE, Thomas. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 356 p.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo, Atlas, 1993. 224 p.

SOARES, Cristina R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas**. 2001. 120 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 264 p.

TABATONI, Pierre; JARNIOU, Pierre. A dinâmica das normas na administração estratégica. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. 272 p. parte 1, p.41-47.

TALWAR, Rohit.; Business Re-engineering: a strategy-driven approach. **Long Range Planning**. Oxford, UK, v.26, n.6, p.22-40, dec. 1993.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2002. 108 p.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 416 p.

TRIVIÑOS, Augusto N. da S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

ULLRICH, Robert A. Design organizacional, a motivação do empregado e o apoio da motivação estratégica. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. 272 p. parte 4, p.209-226.

VALADARES, Maurício C. B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 140 p.

YOSHIHARA, Hideki. Em busca de um conceito compreensivo de comportamento adaptativo estratégico das empresas. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. 272 p. parte 3, p.113-135.

ZAIRI, M. The integration of benchmarking and BPR: a matter of choice or necessity? **Business Process Re-engineering & Management Journal**, Bradford, UK, v.1, n.3, p.3-9, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – FORMULÁRIOS MEIO

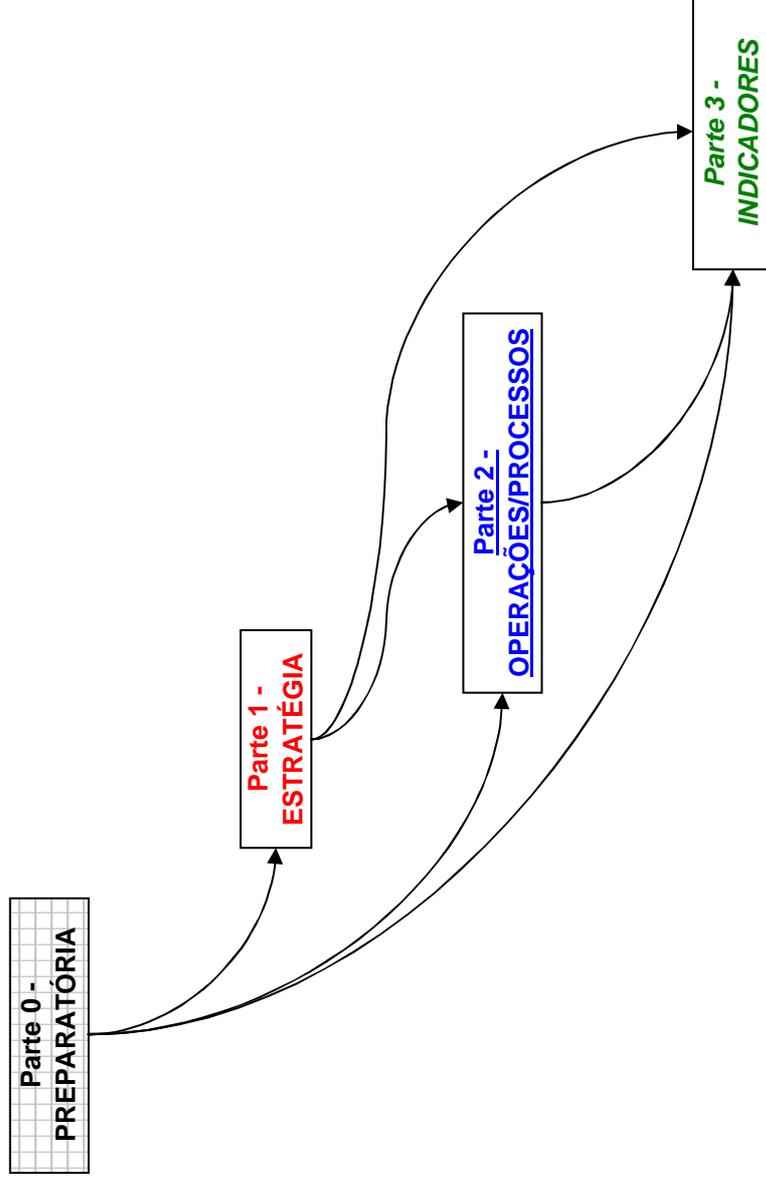
APÊNDICE 2 – FORMULÁRIOS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

APÊNDICE 3 – FORMULÁRIOS GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

APÊNDICE 4 – FORMULÁRIOS AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

APÊNDICE 1 – FORMULÁRIOS MEIO

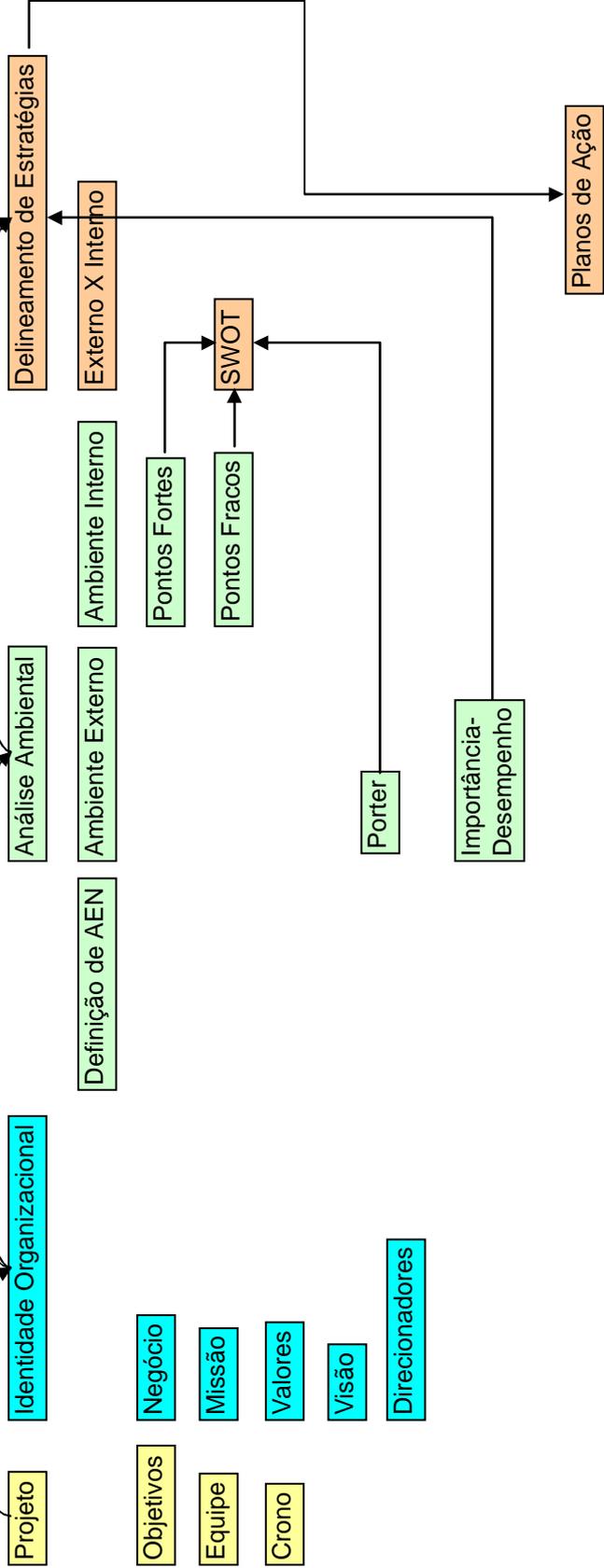
Formulário 0-0 VISÃO GERAL DO MEIO



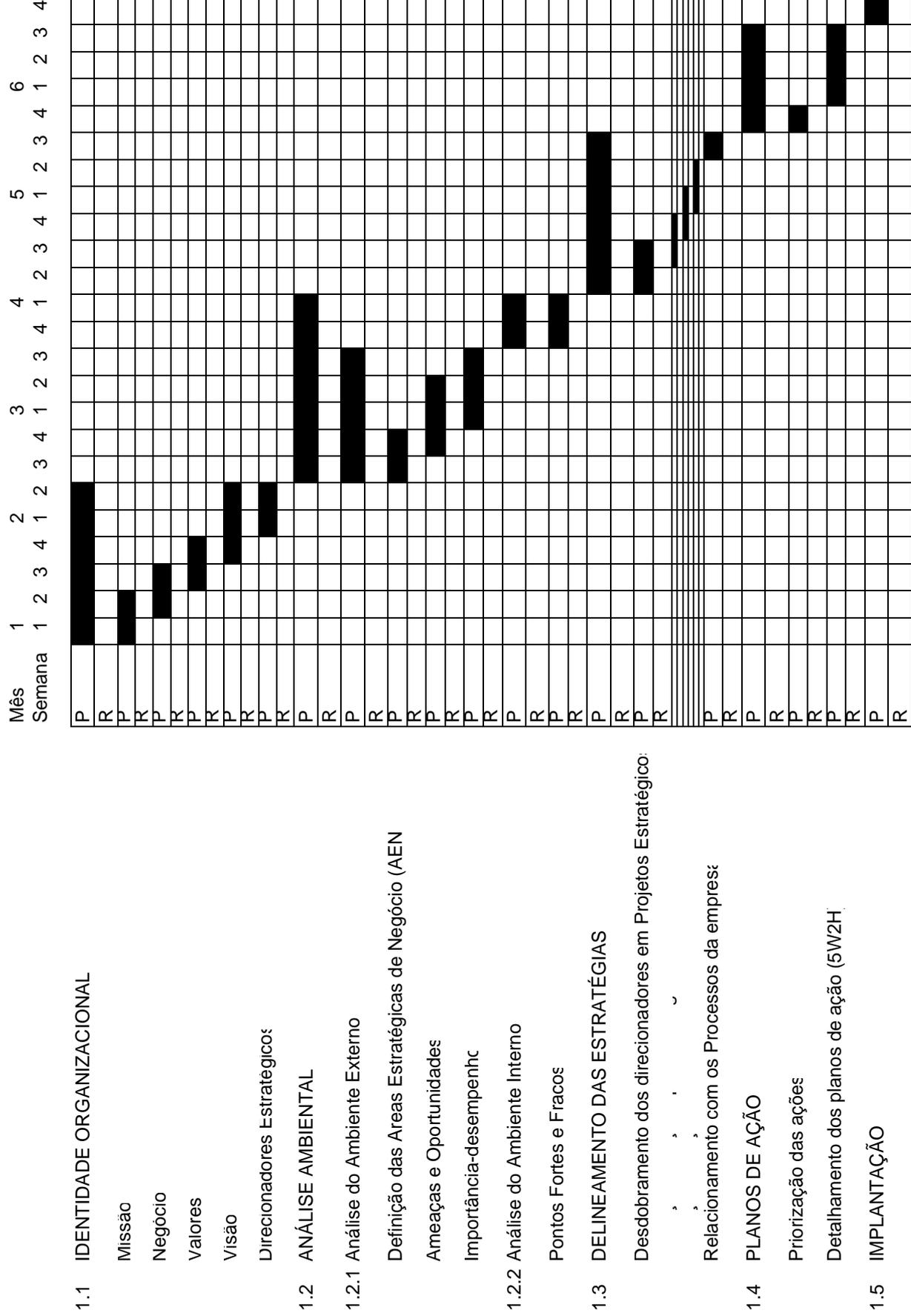
		Mês	1	2	3	4
		Semana	1	2	3	4
1	Atividade 1	P				
		R				
2	Atividade 2	P				
		R				
3	Atividade 3	P				
		R				
4	Atividade 4	P				
		R				
5	Atividade 5	P				
		R				
6	Atividade 6	P				
		R				
7	Atividade 7	P				
		R				
8	Atividade 8	P				
		R				
9	Atividade 9	P				
		R				
10	Atividade 10	P				
		R				

APÊNDICE 2 – FORMULÁRIOS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Formulário 1-0 Visão Geral do Planejamento Estratégico



1	Descrição Objetivo 1
2	Descrição Objetivo 2
3	Descrição Objetivo 3
4	Descrição Objetivo 4
5	Descrição Objetivo 5



NEGÓCIO

MISSÃO

--	--

VALORES

1 -	
2 -	
3 -	
4 -	
5 -	
6 -	
7 -	

VISÃO DE FUTURO

DIRECIONADORES

	A -
	B -
	C -
	D -

	Negócio 1	Negócio 2	Negócio 3	Negócio 4
CARACTERIZAÇÃO				
Definição	Denominação 1	Denominação 2	Denominação 3	Denominação 4
Produtos				
Concorrentes				
Localização				
Porte				
Clientes				
Tipo				
Localização Mercado				
Porte				
Necessidade / exigência				
Particip. Faturamento (%) (Ano -4)				
Particip. Faturamento (%) (Ano 0)				

Definição	Negócio 1 Denominação 1	Negócio 2 Denominação 2	Negócio 3 Denominação 3	Negócio 4 Denominação 4
FATORES SISTEMICOS (AMBIENTE REMOTO)				
Sócio-culturais	F	F	F	F
Econômicos	M	F	F	M
Políticos	M	M	M	M
Tecnológicos	M	M	M	M
Meio Ambiente / Segurança	F	M	M	F

F = Forte Influência =
inviabilidade potencial do
negócio.

M = Influência Moderada =
afeta o desempenho do
negócio.

B = Baixa Influência = pouco
afeta o desempenho do negócio

AM

Negócio 1

Menu

OP

AM

OP

AM

OP

Entrantes

Fornecedores

Concorrentes

Mercado

Negócio 2

Menu

Negócio 3

Menu

Negócio 4

Menu

Substitutos

Formulário 1-ε ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO - SLACK

Menu

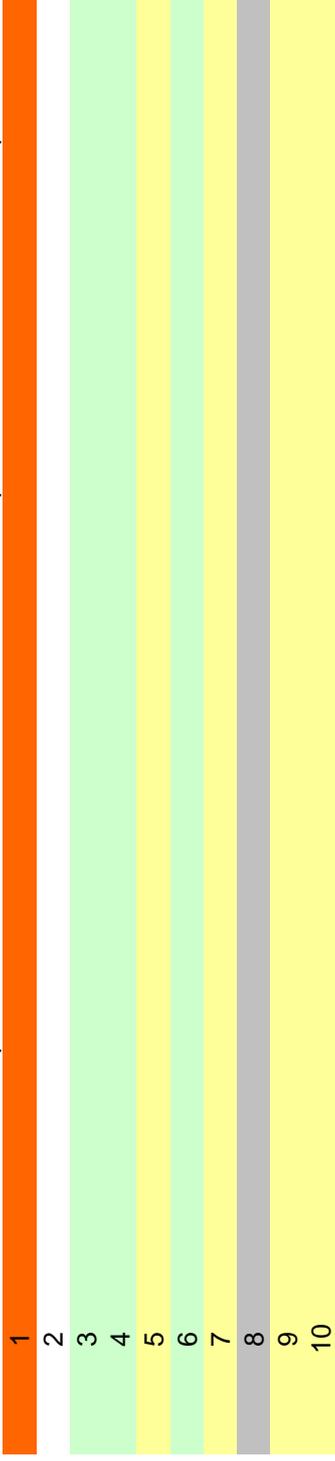
Negócio 1

Desempenho	Melhor								
	Igual								
	Pior								
		Menos importante	Qualificador	Ganhador de pedido					
Importância									

Menu

N Fator competitivo

Importância Desempenho



Negócio 2

Menu

Negócio 3

Menu

Negócio 4

Menu

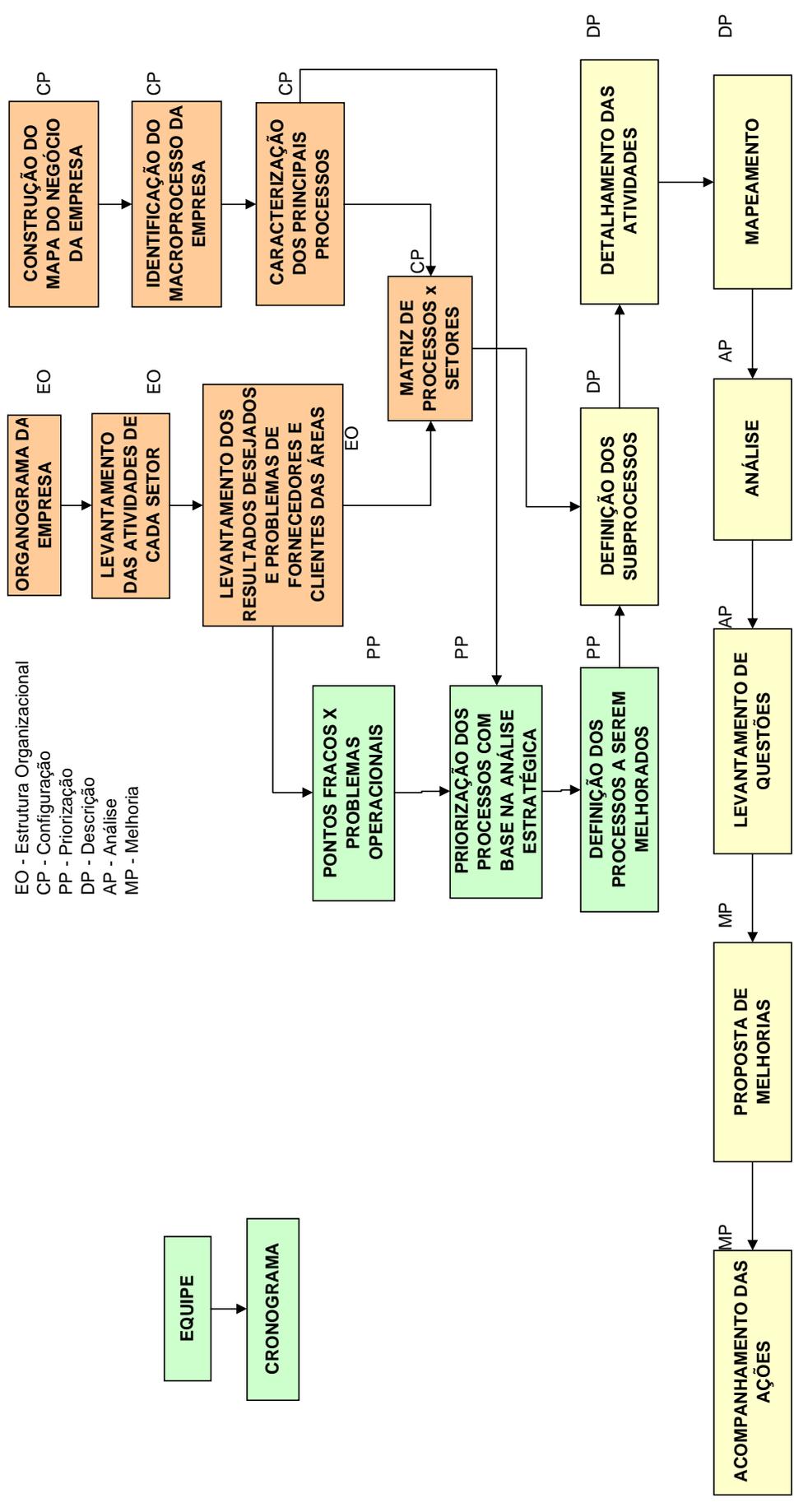
AEN

Parâmetro	Atuais	Futuros	Justificativa
Mercados - Segmento			
Mercados - Localização			
Cientes - Porte			
Cientes - Tipo			
Produtos e Serviços			
Tendências			
Tecnológicas			
Políticas			
Sociais			
Econômicas			
Faturamento		Otimista	
		Pessimista	

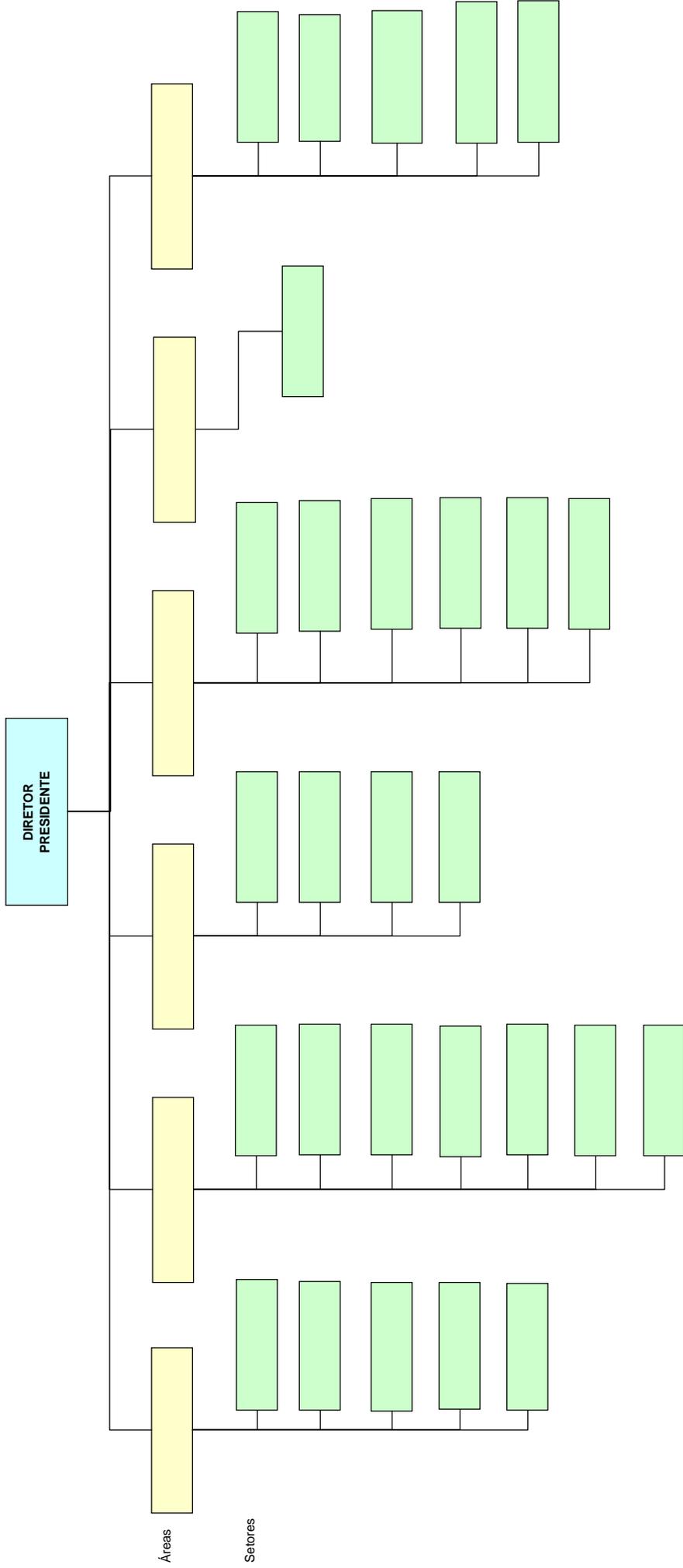
Pontos Fortes	Menu
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10

Pontos fracos	Menu
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10

APÊNDICE 3 – FORMULÁRIOS GERENCIAMENTO DE PROCESSOS



	Mês				5				6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Equipe e Cronograma	P											
2 Revisão do Planejamento Estratégico	R											
3 Organograma - identificação dos setores	P											
4 Revisão/Atualização das atribuições/atividades dos setores	R											
5 Resultados desejados e problemas nas relações cliente-fornecedor internas	P											
6 Mapa do Negócio	R											
7 Identificação/Revisão do macro-processo da empresa e definição dos processos	P											
8 Caracterização dos processos	R											
9 Processos versus Setores	P											
10 Priorização dos processos com relação aos objetivos estratégicos – definição do(s) processo(s) piloto	R											
11 Definição dos objetivos de melhoria do(s) processo(s) piloto	P											
12 Análise preliminar – verificação dos dados disponíveis – identificação dos setores envolvidos – definição da equipe de trabalho do piloto	R											
13 Treinamento da equipe do(s) projeto(s) piloto em gerenciamento de processos (GP) – duração: 8 a 12h;	P											
14 Mapeamento	R											
15 Análise	P											
16 Levantamento de questões	R											
17 Proposta de melhorias	P											
18 Acompanhamento da implementação das mudanças, envolvendo rotinas de trabalho, documentação, recursos e facilidades necessária	R											



ÁREA:

OBJETIVO GERAL DA ÁREA:

SETOR	FORNECEDOR	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
NOME DO SETOR DA ÁREA	Entidade fornecedora	O que se espera do fornecedor	Coisas que não acontecem a contento
SETOR	CLIENTE	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
NOME DO SETOR DA ÁREA	Entidade cliente	O que ele espera de mim como fornecedor	Coisas que não acontecem a contento

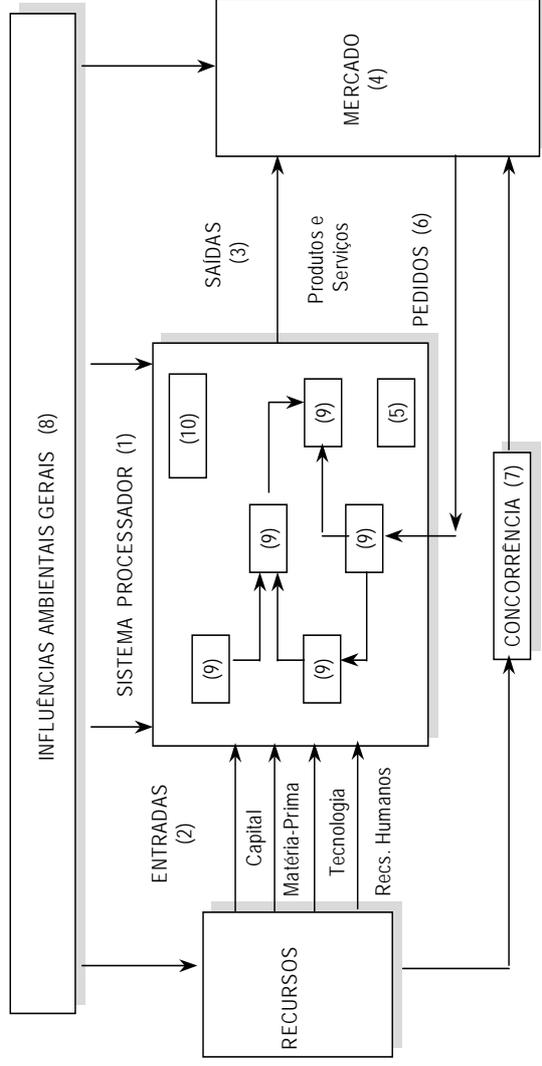
PROBLEMAS GERAIS

ÁREA:

OBJETIVO GERAL DA ÁREA:

SETOR	FORNECEDOR	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
NOME DO SETOR DA ÁREA	Entidade fornecedora	O que se espera do fornecedor	Coisas que não acontecem a contento
SETOR	CLIENTE	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
NOME DO SETOR DA ÁREA	Entidade cliente	O que ele espera de mim como fornecedor	Coisas que não acontecem a contento

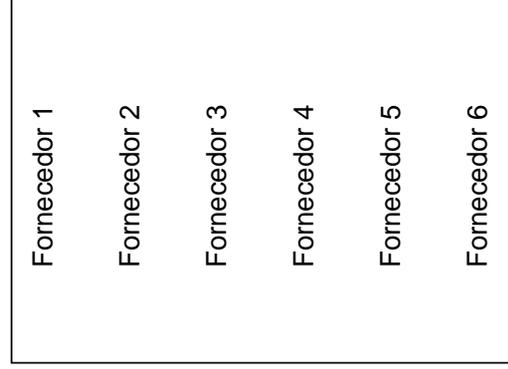
PROBLEMAS GERAIS



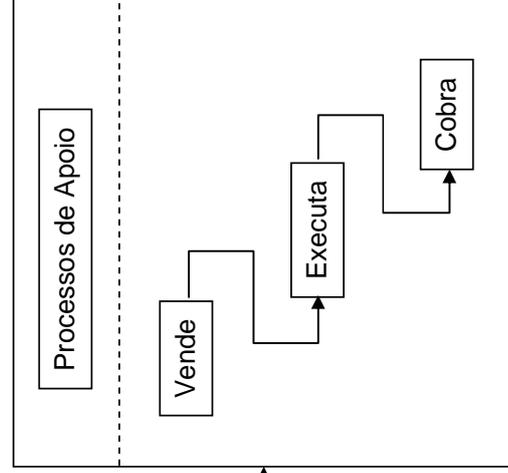
O Mapa do Negócio da Empresa

Uma Organização é um sistema de processamento (1) que converte diversas entradas de recursos (2) em saídas de produtos e serviços (3), que ela fornece para sistemas receptores, ou mercados (4). Ela é guiada por seus próprios critérios e feedback internos (5), mas é, em última análise, conduzida pelo feedback de seu mercado (6). A concorrência (7) também está recorrendo àqueles recursos e fornecendo seus produtos e serviços ao mercado. Todo este cenário comercial acontece no ambiente social, econômico e político (8). Olhando para o interior das Organizações, têm-se funções ou subsistemas (9), que existem para converter as diversas entradas em produtos e serviços. Finalmente, a Organização tem um mecanismo de controle – o gerenciamento (10) – que interpreta e reage aos feedbacks interno e externo de modo que a Organização fique equilibrada quanto ao ambiente externo.

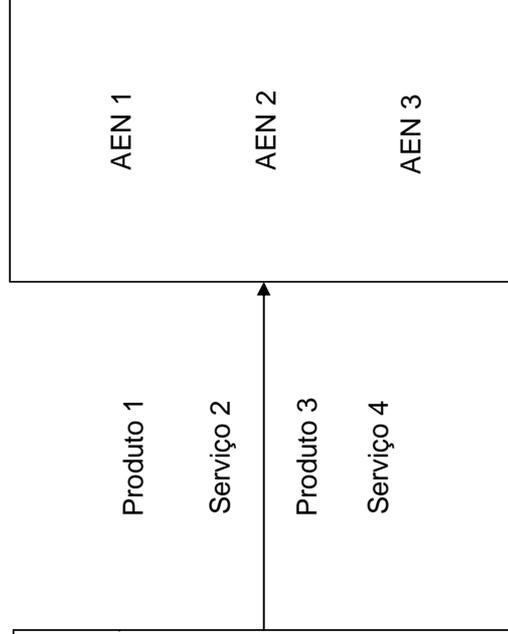
Mercado Fornecedor

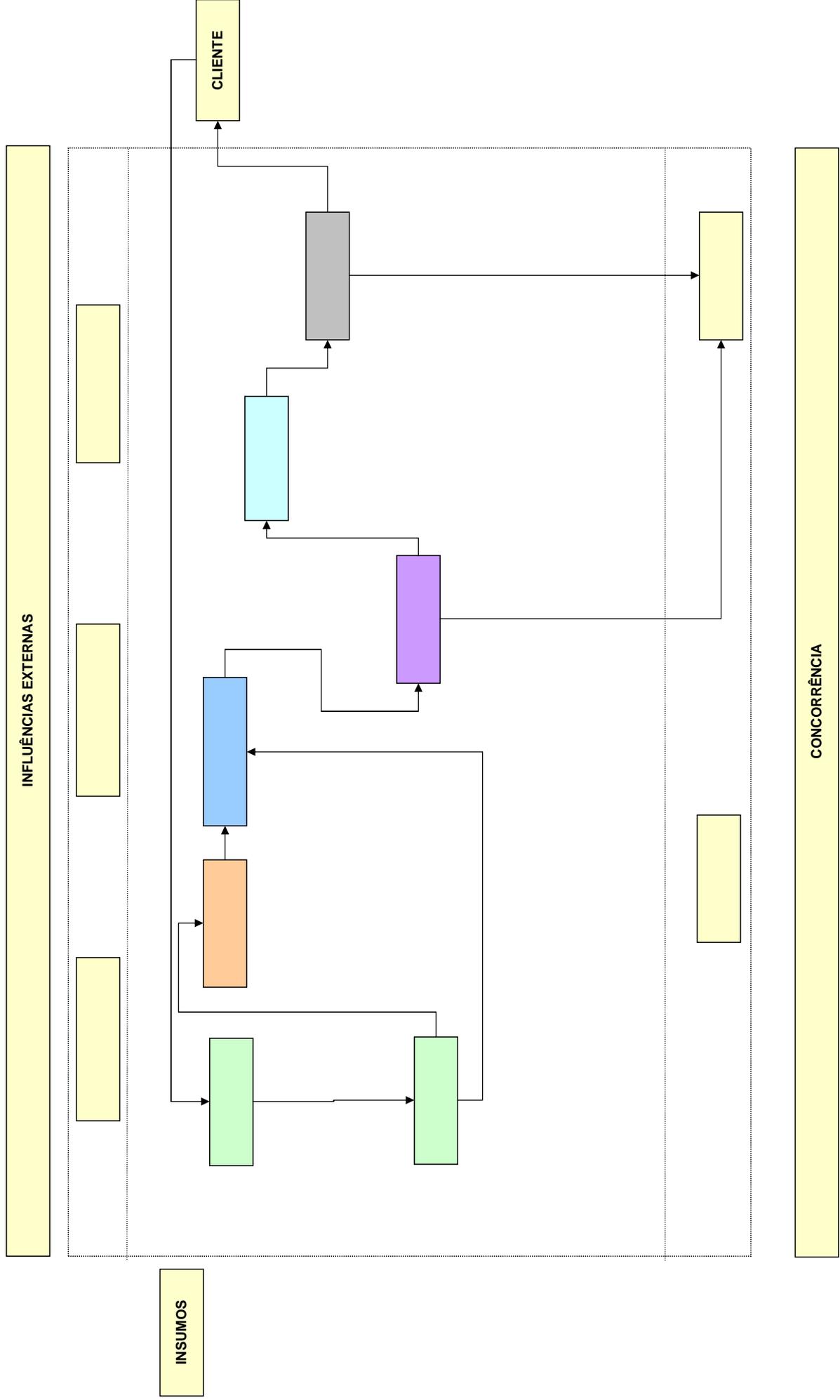


EMPRESA



Mercado Comprador





Ranking	PONTOS FRACOS	Pontos
1	Ponto fraco 1	75
2	Ponto fraco 2	70
3	Ponto fraco 3	65
4	Ponto fraco 4	60
5	Ponto fraco 5	55
6	Ponto fraco 6	50
7	Ponto fraco 7	45
8	Ponto fraco 8	40
9	Ponto fraco 9	35
10	Ponto fraco 10	30
11	Ponto fraco 11	25
12	Ponto fraco 12	20
13	Ponto fraco 13	15
14	Ponto fraco 14	10
15	Ponto fraco 15	5

Ranking	PROBLEMAS	Incidência
1	Problema 1	30
2	Problema 2	28
3	Problema 3	26
4	Problema 4	24
5	Problema 5	22
6	Problema 6	20
7	Problema 7	18
8	Problema 8	16
9	Problema 9	14
10	Problema 10	12
11	Problema 11	10
12	Problema 12	8
13	Problema 13	6
14	Problema 14	4
15	Problema 15	2

PROCESSO	DONO	SLACK					SWOT					TOTAL		
		Fator Crítico 1	Fator Crítico 2	Fator Crítico 3	Fator Crítico 4	Fator Crítico 5	SUBTOTAL	Ponto fraco 1	Ponto fraco 2	Ponto fraco 3	Ponto fraco 4		Ponto fraco 5	SUBTOTAL
NOME DO PROCESSO	Nome	9	1	1	1	1	12		9	9			19	31
NOME DO PROCESSO	Nome	1			1		2		9		3		13	15
NOME DO PROCESSO	Nome	9	1	9	1	1	21	1	3	1	3		9	30
NOME DO PROCESSO	Nome		3	3	3	3	12	3	3		3		12	24
NOME DO PROCESSO	Nome				1		1				1		2	3
NOME DO PROCESSO	Nome	3			1		4				3		4	8
NOME DO PROCESSO	Nome	3	1	1	1	1	6	3	9		3		16	22
NOME DO PROCESSO	Nome		1	1	1		3						4	7
NOME DO PROCESSO	Nome	9	1	3	3	1	17	3	3	9			16	33
NOME DO PROCESSO	Nome	9	3	3	1	3	19		1	1	1	3	6	25
NOME DO PROCESSO	Nome	1	1		1	3	6					1	1	7
NOME DO PROCESSO	Nome	9	3	1	3		16	3	1			3	7	23

9 Forte Relação

3 Média Relação

1 Baixa Relação

" " Sem Relação

PROCESSO	DONO	ONDE COMEÇA	O QUE ENTRA	O QUE É FEITO	O QUE SAI	ONDE TERMINA
NOME DO PROCESSO		Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina
SUBPROCESSOS	DONO	ONDE COMEÇA	O QUE ENTRA	O QUE É FEITO	O QUE SAI	ONDE TERMINA
		Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina
		Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina
		Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina
		Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina
		Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina

PROCESSO	DONO	ONDE COMEÇA	O QUE ENTRA	O QUE É FEITO	O QUE SAI	ONDE TERMINA
NOME DO PROCESSO		Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina
SUBPROCESSOS	DONO	ONDE COMEÇA	O QUE ENTRA	O QUE É FEITO	O QUE SAI	ONDE TERMINA
		Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina
		Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina
		Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina
		Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina
		Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina

PROCESSO: _____

DONO: _____

SUBPROCESSO: _____

DONO: _____

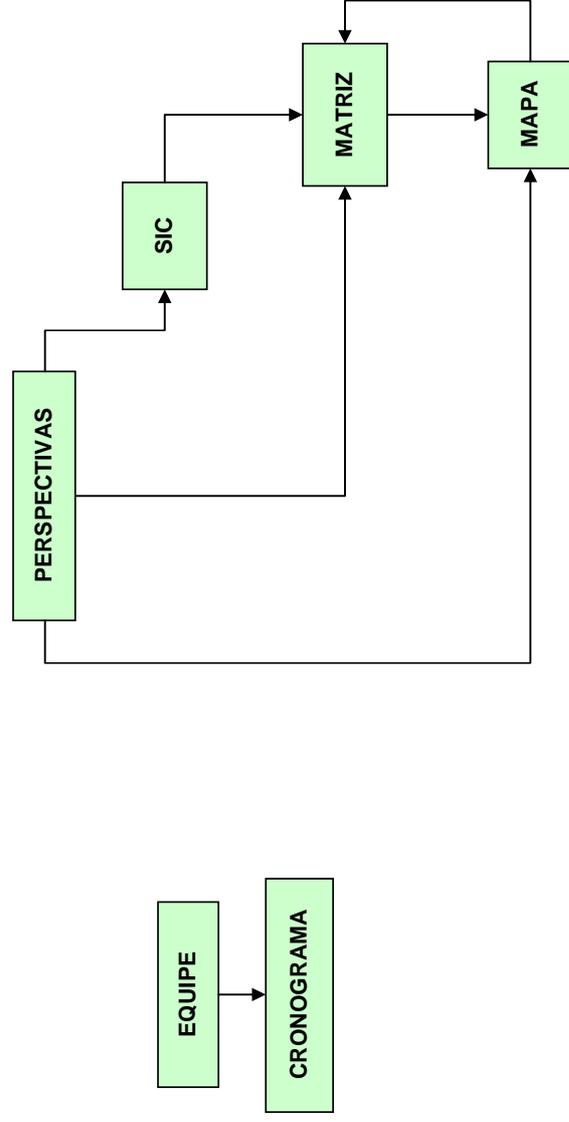
ITEM	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO DA QUESTÃO	GRAVIDADE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Alta Gravidade Praticamente inviabiliza o fluxo do processo

Média Gravidade Interrompe momentaneamente o fluxo do processo

Baixa Gravidade Atrapalha um pouco o fluxo do processo

APÊNDICE 4 – FORMULÁRIOS AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



	ENTRANTES		CONCORRENTES		SUBSTITUTOS		AENS		COMUNIDADE/SOCIEDADE
--	-----------	--	--------------	--	-------------	--	------	--	----------------------

	FORNECEDOR		INSUMO		PROCESSOS INTERNOS		PRODUTOS/SERVIÇOS		CLIENTES
--	------------	--	--------	--	--------------------	--	-------------------	--	----------

	FUNCIONÁRIOS		GESTORES/EXECUTIVOS		ACIONISTAS		GOVERNO
--	--------------	--	---------------------	--	------------	--	---------

