

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GESTÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS POR MEIO
DO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO**

JOSÉ TARCÍSIO GREVE

ORIENTADOR:
PROF. DR. JOSÉ ANTONIO ARANTES SALLES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2007

GESTÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS POR MEIO DO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO

JOSÉ TARCÍSIO GREVE

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, em 29 de Março de 2007, pela Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles, Presidente
UNIMEP

Prof. Dr. José Luiz Contador
UNESP

Prof. Dr. Silvio Roberto Ignácio Pires
UNIMEP

DEDICATÓRIA

À

Minha Família, especialmente à minha esposa
Heloyza e minha filha Thaysa.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa e minha filha, que sempre me incentivaram a pensar em novas possibilidades e souberam compreender a minha falta durante as horas e finais de semanas de dedicação ao estudo;

Ao Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles que me acolheu como orientando e me apoiou para superar as dificuldades;

Aos demais professores e funcionários do programa de programa de pós-graduação em Engenharia de Produção.

Aos meus amigos que nas diversas atividades recreativas, sociais e de estudos filosóficos, souberam compreender a minha falta;

À diretoria e funcionários da Engelhard do Brasil, pela oportunidade de se realizar o estudo de caso e;

À todas as demais pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho

EPÍGRAFE

Não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, e sim as que respondem melhor à mudança.

Charles Darwin (1809-1892), naturalista inglês.

GREVE, José Tarcísio. (2007). **Gestão e operacionalização de estratégias por meio do *Balanced Scorecard*: Um estudo de caso**. Santa Barbara D'Oeste, 2006. 145 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

O presente trabalho tratou de um dos principais desafios que afetam o desempenho das organizações, ou seja, a gestão e execução de estratégias. Pesquisou os principais conceitos de estratégias e sistemas de medição de desempenho, e analisou o “*balanced scorecard*” - BSC como uma ferramenta de gestão estratégica. Desenvolveu um estudo de caso para analisar se a introdução de um sistema de medição de desempenho, baseado no BSC, contribui para a implementação e revisão das estratégias, e para o alcance dos objetivos estratégicos. O BSC revela-se uma poderosa ferramenta que auxilia no gerenciamento das estratégias, identifica os indicadores estratégicos e estabelece mecanismos para sua atualização e revisão. Favorece a criação de uma cultura voltada para a implementação, execução e controle das estratégias. O alcance dos objetivos estratégicos de cada perspectiva, tem forte influência sobre os principais objetivos estratégicos financeiros, mas não garante que os mesmos sejam alcançados. O objetivo principal e objetivos específicos deste trabalho foram plenamente alcançados. Para responder por que a implementação de estratégias funciona bem para algumas empresas e não para outras, deveriam ser desenvolvidos estudos e pesquisas sobre o sistema gerencial e formas de motivação, envolvimento e comprometimento das pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Estratégias; Sistemas de Medição de Desempenho; Balanced Scorecard; Objetivos Estratégicos.

GREVE, José Tarcísio. (2007). **Gestão e operacionalização de estratégias por meio do *Balanced Scorecard*: Um estudo de caso**. Santa Barbara D'Oeste, 2006. 145 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste.

***MANAGEMENT AND EXECUTION OF STRATEGIES THROUGH
BALANCED SCORECARD: A CASE STUDY***

ABSTRACT

This work discussed one of the main issues that affect organizations performance, that is, strategies management and execution. This work had as objective to research the main strategy concepts and performance measuring systems and analyze the Balanced Scorecard –BSC as a tool for the implementation of strategic management. Developed a case study to analyze if the use of a measuring system based on BSC contributes for the implementation and revision of strategies and the reach of strategic objectives. The BSC has proven to be a powerful tool for strategy management and identifies the strategic indicators and establishes means for its update and review. Help on creating a culture directed for the implementation, execution and strategy control. The reach of strategic objectives of each perspective strongly influences the main objectives of financial perspective but do not assure that they will be achieved. The main and specific objectives of this work were plenty satisfied, as well the search for answers on why and how some organizations have superior performance on its operations management. For a better understanding of why the strategy implementation and execution works well in some organizations and not for others, deep studies and research should be developed on management, involvement and commitment system.

Keywords: Strategic Management; Performance Measuring System; Balanced Scorecard; Strategic Objectives.

SUMÁRIO

RESUMO	VI
ABSTRACT.....	VII
LISTA DE FIGURAS.....	X
LISTA DE QUADROS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	XII
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	3
1.2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA.....	6
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.3.1. OBJETIVO PRINCIPAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4. METODOLOGIA.....	8
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
2. ESTRATÉGIAS	12
2.1. HIERARQUIA DE ESTRATÉGIA.....	18
2.2. ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	19
2.3. ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	20
2.3.1. AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS BÁSICAS.....	23
2.3.2. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	24
2.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	26
2.5. FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	28
3. MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO ESTRATÉGICA.....	39
3.1. CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	44
3.2. EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO.....	53
3.3. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS NOVOS SMD.....	64
3.3.1. MEDIDAS DE RESULTADOS E VETORES DE DESEMPENHO.....	65
3.3.2. INTEGRAÇÃO POR TODA A EMPRESA E MUDANÇA COMPORTAMENTAL.....	67
4. <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i>.....	77
4.1. ALINHAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COM O BSC.....	87
4.2. O PROCESSO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO COM O BSC.....	93
4.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A UTILIZAÇÃO DO BSC.....	102

5.	ESTUDO DE CASO	108
5.1.	INTRODUÇÃO.....	108
5.2.	QUESTÕES DA PESQUISA.....	108
5.2.1.	INSTRUMENTOS DE PESQUISA.	110
5.3.	ESCOLHA DA EMPRESA.....	111
5.4.	GESTÃO E EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	114
5.5	RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO.....	121
6.	CONCLUSÕES.....	134
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	138
	APÊNDICE A. QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO E PESQUISA.....	146

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1 - DIAGRAMA TEMÁTICO DO PROCESSO DA ESTRATÉGIA.....	16
FIGURA 2.2 - HIERARQUIA DE ESTRATÉGIAS.....	19
FIGURA 2.3 - DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS COM ANÁLISE DE SWOT.....	21
FIGURA 2.4 - CONTEXTO ONDE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA É FORMULADA.....	23
FIGURA 2.5 – AS CINCO FORÇAS QUE DETERMINAM A RENTABILIDADE DA INDÚSTRIA..	24
FIGURA 2.6 - O PROCESSO DE FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	32
FIGURA 2.7 - RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO E EXPLICITAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	35
FIGURA 3.1 - FATORES FACILITADORES E BARREIRAS PARA A EVOLUÇÃO DOS SMD.....	56
FIGURA 3.2 - RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E DIFICULDADE PARA ALCANÇAR O OBJETIVO.....	73
FIGURA 4.1 - CADEIA DE RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO NAS QUATRO PERSPECTIVAS DO BSC.....	83
FIGURA 4.2 - TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS.....	86
FIGURA 4.3 - PROCESSO CONTÍNUO QUE DESCREVE COMO SE CRIA VALOR.....	91
FIGURA 5.1 – ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO DA EMPRESA ESTUDADA.....	113
FIGURA 5.2 – MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA ESTUDADA.....	131

LISTA DE QUADROS

QUADROS:

QUADRO 2.1 - ELEMENTOS CHAVE NA COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL.....	17
QUADRO 3.1 - ATRIBUTOS QUE DEVERIAM FAZER PARTE DE UM SMD.....	52
QUADRO 3.2 - FORÇAS E FRAQUEZAS DOS PRINCIPAIS MODELOS DE SMD.....	62
QUADRO 3.3 - ALGUNS FATORES QUE PODEM FACILITAR AS MELHORIAS E EVOLUÇÃO DOS SMD	63
QUADRO 3.4 - CARACTERÍSTICAS DOS PADRÕES DE COMPORTAMENTO.....	74
QUADRO 4.1 - INTER-RELACIONAMENTO ENTRE O MODELO 7S E O BSC.....	82
QUADRO 4.2 - MEDIDAS PROPOSTAS PARA O BSC.....	92
QUADRO 5.1. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	117
QUADRO 5.2 – OBJETIVOS OPERACIONAIS DESDOBRADOS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	<i>Activity Based Costing</i> (Custeio Baseado em Atividade)
ABM	<i>Activity Based Management</i> (Gerenciamento Baseado em Atividades)
BACK LOG	Quantidade de Ordens de Serviço de Manutenção ainda não concluídas
BOTTOM-UP	Decisões e sistemas de informações com fluxo de baixo para cima.
BENCHMARKING	Pesquisa de informações para comparar o próprio desempenho em relação a outras empresas do mesmo segmento ou segmentos diferentes.
Cpk	Índice de capacidade de máquinas e processos
EBIT	<i>Earnings Before Interest and Taxes</i> (lucro antes de impostos e taxas ; ou Lucro Operacional)
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i> (Organização não lucrativa, criada em 1988 por 14 líderes de negócios na Europa, com a Missão de desenvolver e sustentar a excelência de negócios na Europa)
EVA	<i>Economic Value Added</i> - Medição da criação de valor para o acionista (Valor Econômico Adicionado)

ERP	<i>Enterprise Resources Planning</i> (Sistema Informatizado para o Planejamento e Controle das Necessidades de Recursos da Empresa)
IQF	Índice de Qualidade do Fornecedor
J.D.E	<i>Software</i> de Gestão Empresarial fornecido pela People Soft
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> (Indicador Chave de Performance)
LAGGING INDICATOR	– Indicador de Resultado (resultado do passado)
LEADING INDICATOR	– Indicador Direcionador de Resultado (que leva ao resultado)
MBV	<i>Market Based view of the Firm</i> (Visão Baseada nas Necessidades do Mercado)
MTBF	Tempo Médio Entre Falhas (Quebras)- Indicador de Manutenção
MTTR	Tempo Médio de Reparos – Indicador de Manutenção
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PPAP	Processo de Aprovação de Peças de Pré-produção
PREMIUM PRICE	Preço adicional pago para compensar características ou condições especiais e/ou inovadoras em produtos ou serviços.
QSI	<i>Quality System Information</i> – Sistema de Informações da Qualidade
RBV	<i>Resource Based View of the Firm</i> (Visão Baseada nos Recursos da Empresa)
ROCE	<i>Return on Capital Employed</i> (Retorno Sobre o Capital Empregado)
ROI	<i>Return on Investment</i> (Retorno sobre o Investimento)
RONA	<i>Return on Net Asset</i> (Retorno sobre o Patrimônio Líquido)
SMD	Sistema de Medição de Desempenho

STAKEHOLDERS	Todas as pessoas e empresas que são direta ou indiretamente afetadas pelas ações e resultados de uma organização.
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
TOP-DOWN	Decisões e sistemas de informações com fluxo de cima para baixo.
TPM	<i>Total Preventive Maintenance</i> – Manutenção Produtiva Total
TRADE-OFF	Intercâmbio entre tomar uma decisão em detrimento de outra.

1. INTRODUÇÃO:

Há muito tempo que vários autores têm alertado sobre as rápidas mudanças no ambiente empresarial. Ansoff (1990) cita que, a partir de meados da década de 1950, as empresas se defrontaram com novos desafios e mudanças significativas, cada vez mais freqüentes e rápidas, que tornam o mundo empresarial cada vez mais complexo.

A partir de meados da década de 1980 a competição global ficou ainda mais acirrada e passou a exercer pressão cada vez maior sobre as organizações. Com isso, melhores definições estratégicas e melhores sistemas de gestão passaram a ser ainda mais imprescindíveis para a sobrevivência, num primeiro momento, e crescimento ao longo do tempo. No caso das empresas brasileiras isto ficou mais evidente somente a partir do final da década de 1980 e início da de 1990, com a abertura da economia brasileira às importações.

Hoje, graças à competição global e à grande oferta de produtos e serviços, pessoas e empresas estão muito mais exigentes e mais conscientes sobre preços, prazos, qualidade e serviços pós-venda. Elas não querem apenas um produto de qualidade, mas um pacote de características e conveniências que atenda as suas necessidades, e que agregue valor a si mesmo ou a seus negócios.

Neste ambiente fortemente competitivo e de rápidas mudanças nos anseios e necessidades das pessoas, nada é constante ou previsível; nem o crescimento do mercado, a demanda e necessidades dos clientes, o ciclo de vida dos produtos, o grau da mudança tecnológica ou até mesmo a natureza da competição. Com o grande dinamismo do mercado global, as empresas são forçadas a rever suas estratégias e competências para responder, de forma positiva, às mudanças e assegurar uma gestão que garanta o sucesso da estratégia. São necessárias estratégias e meios de controle para incentivar as pessoas a manterem, continuamente, a criatividade, flexibilidade e capacitação para tomar as decisões certas.

O ciclo de vida dos produtos e serviços fica cada vez menor e, em consequência, grandes novidades correm o risco de virarem “*commodities*” pouco

tempo depois de lançadas. O sucesso neste ambiente depende da capacidade de gerar vantagem competitiva, da capacidade de inovar, de se antecipar às demandas atuais e futuras dos clientes e de implantar e manter uma gestão eficiente e eficaz da estratégia.

Empresas e organizações pouco competitivas podem, até, se beneficiar em ambientes com alto crescimento econômico mas, no caso do Brasil, com baixo crescimento nos últimos 25 anos, as empresas precisam ser muito mais competitivas para sobreviver. Kershaw (2004) argumenta que, em uma economia de baixo crescimento, competição global, e aumento das expectativas dos clientes, unir as ações gerenciais do dia a dia com a estratégia torna-se mais necessário que nunca. Lawson *et al.* (2005) acrescentam que a execução das estratégias deve buscar a melhoria da lucratividade como forma de sobrevivência.

Empresas que conseguirem, rapidamente, ajustar seus sistemas de medição de desempenho para refletir o ajuste da estratégia poderão aumentar suas chances de sobreviver e até mesmo crescer. Eisenhardt e Sull (2001) complementam que, enquanto o ambiente competitivo era simples, as companhias podiam ter estratégias complexas, mas agora que o ambiente se torna altamente complexo, elas precisam simplificar suas estratégias para ganhar vantagem competitiva sustentável.

Para Hammel e Prahalad (1995), uma empresa precisa “desaprender” grande parte do seu passado para poder descobrir o futuro, e não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados e produtos existentes. O desafio é desenvolver uma grande capacidade de previsão dos mercados futuros. Para isso, é necessária uma arquitetura estratégica para criar as competências necessárias para dominar os mercados de amanhã.

Fletcher e Smith (2004) argumentam que se é verdade que o comportamento das pessoas, e da organização como um todo, é determinado pelo que é medido e recompensado, os indicadores de desempenho financeiros tradicionais não mais refletem a realidade do ambiente atual, onde a inovação, flexibilidade, custo, qualidade e foco no cliente é que ditam as regras.

Neste contexto, um planejamento estratégico adequado deve considerar todas as possibilidades para maximizar o uso dos recursos materiais e humanos, reduzir custos tangíveis e intangíveis, inovar e se antecipar às necessidades atuais e futuras dos clientes. São necessárias estratégias e sistemas de gestão para assegurar a competitividade, a rentabilidade, agregar valor ao negócio e satisfazer, não só os acionistas mas todos os demais “*stakeholders*”. Isto inclui não apenas o redirecionamento estratégico e a reconfiguração do desempenho das operações, mas, principalmente, o uso de sistemas adequados de medição de desempenho e uma efetiva gestão das estratégias.

1.1. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Para que as empresas se tornem ou se mantenham competitivas, elas precisam elaborar uma boa estratégia e alinhar corretamente a Missão e a Visão de futuro com a estrutura, sistemas, comportamento da liderança, políticas de recursos humanos, cultura, valores e processos gerenciais. Executivos seniores podem se enganar quando acreditam que uma estratégia bem elaborada e comunicada corretamente à organização equivale a sua implementação propriamente dita.

Quanto à gestão das estratégias, Kaplan e Norton (2001) citam que uma pesquisa entre 275 gerentes de empresas concluiu que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Esses gerentes citaram a implementação da estratégia como o fator mais importante para o sucesso das estratégias.

Para Neely *et al.* (2002), organizações são entidades complexas que consistem de um número de pessoas trabalhando com o propósito comum de fornecer valor para os clientes. Em teoria, a estratégia explica o que a organização irá fazer, o que não irá fazer e porque estas escolhas foram feitas. Na prática, as estratégias frequentemente são vagas, não firmemente relacionadas e difíceis de implementar.

Uma das razões porque recentemente a medição de desempenho se tornou tão popular é porque ela provê meios para superar estes problemas. O processo de

decidir o que medir, tão importante quanto o que não medir, força os gestores a definir e explicitar as prioridades estratégicas. Quando indicadores de desempenho são consistentes com as estratégias, eles encorajam comportamentos consistentes com a estratégia e, desta forma, medições adequadas não apenas oferecem meios de comunicação da estratégia, mas também encorajam a sua implementação.

Considerando que a qualidade das decisões de uma organização repousa firmemente na adequação e exatidão dos fatos disponíveis àqueles que tomam decisões, Bourne *et al.* (2003), Neely (1998), Neely *et al.* (2002) e Michalska (2005), definem que sistemas de medição de desempenho (SMD) são, literalmente, o processo de quantificar a eficiência e eficácia das ações que levam ao desempenho.

Eficácia é a dimensão na qual os requisitos dos clientes são alcançados e satisfeitos, ao passo que eficiência é a medição de como, economicamente, os recursos da organização são utilizados para prover tal nível de satisfação. Um SMD pode ser definido como um conjunto de indicadores usados para quantificar a eficiência e eficácia das ações e decisões tomadas.

Tangen (2004) também comenta que o principal objetivo de um SMD é encorajar um gerenciamento pró-ativo, ao invés de reativo. Deve focar nos resultados de curto e de longo prazo nos diferentes tipos de desempenho (custo, qualidade, pontualidade de entregas, flexibilidade e confiabilidade), nas diferentes perspectivas (clientes, acionistas, competidores, perspectiva dos processos internos e da inovação) e nos diferentes níveis organizacionais (global e local).

Para Waal (2004), um processo de medição de desempenho eficiente e eficaz dentro de uma organização é alcançado através da medição dos objetivos e da rápida tomada de ações corretivas e preventivas. Na prática, para um controle e direcionamento eficiente e eficaz, é necessário que os membros da organização demonstrem um comportamento direcionado para o desempenho. A mesma visão é compartilhada por Robson (2005), que complementa que, em uma cultura organizacional de alto desempenho, as pessoas devem ter uma percepção e comportamento que, além das suas atividades operacionais, parte de seu trabalho é alcançar a contínua melhoria do desempenho da organização.

Neste contexto, Kaplan e Norton (1997, 2001) propõem o “*Balanced Scorecard*” (BSC) como forma de gestão da estratégia. O BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e indicadores de resultados e entre as perspectivas internas e externas de desempenho. Em síntese, o BSC traduz a visão e a estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. Todo sistema de gestão e indicadores de desempenho, para ser completo, deve especificar de que maneira as melhorias nas operações, no atendimento aos clientes e em novos produtos e serviços se relacionam com um melhor desempenho financeiro.

Estratégias bem formuladas e planos de ação bem estruturados não são suficientes se não houver implementação e controle eficientes. Quase sempre as estratégias fracassam devido a sua implementação deficiente. Os ajustes necessários para corrigir os rumos e definir alterações nas estratégias e implementar sistemas de controle, dependem do nível e da velocidade das mudanças no ambiente competitivo. Nos ambientes econômicos, tecnológicos, legais e culturais, os anseios e necessidades dos clientes e a natureza da competição mudam de forma mais ou menos previsível ou de forma mais veloz e turbulenta, de acordo com o contexto em que a organização está inserida.

Assim, estabelecer uma cultura voltada para a implementação, execução e controle das estratégias, apoiada por sistemas de medição de desempenho, favorece a detecção das mudanças no ambiente de negócios e ações baseadas em fatos e dados. Esta pode, talvez, ser a diferença entre as empresas de sucesso e as que fecharam suas portas.

Bourne *et al.* (2005) argumentam que a diferença observada entre empresas com desempenho mediano e empresas de alto desempenho é que, enquanto as medianas utilizam seus sistemas de medição de desempenho apenas como forma de controle, as de alto desempenho os utilizam de uma forma mais interativa por toda a organização. Para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, a intensidade do comprometimento e a interação dos gerentes com o processo de medição do desempenho é o que faz a diferença. Citam que, na literatura atual, existe um contínuo

debate se a medição do desempenho, por si só, impacta positivamente o desempenho das organizações. Várias pesquisas sobre o assunto mostram resultados contraditórios.

A partir destas constatações, surgiu a hipótese de pesquisar os principais conceitos de estratégia e sistemas de medição de desempenho e analisar o “*balanced scorecard*” - BSC como forma de gestão de estratégias. Esta proposta é derivada da busca por vantagens competitivas para manter a rentabilidade dos negócios, que força as empresas a serem mais eficientes e eficazes na implementação das estratégias, ou seja, o alcance dos objetivos estratégicos.

1.2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Para que os negócios tenham sucesso num ambiente turbulento, incerto, cada vez mais exigente, competitivo e complexo, são necessários novos modelos de definição e gestão das estratégias. O sucesso organizacional está focalizado, cada vez mais, na capacidade de identificar seus pontos fortes e fracos e se antecipar, de forma positiva, às ameaças e oportunidades do ambiente. Torna-se imperativo direcionar estratégias adequadas e criar capacidade efetiva de implementação e execução, bem como desenvolver as competências necessárias, atuais e futuras, para o alcance dos objetivos estratégicos. A execução das estratégias é o grande obstáculo ao sucesso de uma organização e a razão da maioria dos fracassos.

Muitas empresas e organizações, algumas de grande porte e multinacionais, chegam à condição de, no seu dia a dia, apenas lutar pela sobrevivência e gerenciam apenas os resultados de curtíssimo prazo, como forma de evitar a insolvência.

A chave para a melhoria do desempenho não está em enunciar as aspirações da empresa e nem na “pressão” por um desempenho melhor. A solução está em assegurar um ambiente organizacional comprometido com os resultados e que incentive um processo decisório alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Em relação à estratégia, Mintzberg e Quinn (2001) argumentam que não existe uma melhor estratégia e nenhuma receita funciona da mesma forma para todas as organizações. Em relação a isso, Porter (1986) e Hammel e Prahalad (1995) comentam

que uma análise mais detalhada se faz necessária para explicar porque algumas empresas, persistentemente, melhoram a participação de mercado e são mais lucrativas do que outras, e como isto está relacionado às suas posturas estratégicas.

Aparentemente, poucas são as empresas que têm cultura, estrutura e liderança para transformar seus recursos internos em vantagem competitiva relevante. Mintzberg e Quinn (2001) argumentam que a estratégia lida com a continuidade, não com a mudança. A estratégia preocupa-se em impor padrões estruturais de comportamento em uma organização. Hoje, porém, administrar a estratégia é administrar a mudança, reconhecendo quando uma alteração de natureza estratégica é possível, desejável ou necessária e, em seguida, agir. As empresas precisam, muitas vezes, abandonar as raízes de seu passado bem-sucedido e desenvolver habilidades, capacidades, competências e atitudes inteiramente novas.

Face ao acima exposto, surge a seguinte pergunta: um sistema de medição de desempenho estruturado e formalizado conforme o BSC é suficiente para uma gestão estratégica coerente com a Missão, a Visão de Futuro, os objetivos estratégicos e as ações e programas operacionais?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Este trabalho tem como objetivo pesquisar se uma empresa que tenha implantado um sistema formalizado de medição de desempenho com características semelhantes ao BSC apresenta as características de gestão estratégica conforme pesquisado na literatura. Busca analisar se a introdução do BSC pode contribuir para uma gestão estratégica que assegure o alcance dos objetivos estratégicos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são os seguintes:

- Analisar, por meio de um estudo de caso, uma realidade de aplicação de SMD em uma empresa.
- Analisar se os indicadores são coerentes com as perspectivas do BSC.
- Analisar se a introdução do sistema de medição de desempenho na empresa contribuiu para a implementação e revisão das estratégias, e para o alcance dos objetivos definidos no planejamento estratégico.

1.4. METODOLOGIA

A pesquisa, quanto à natureza das variáveis e a forma de abordagem do problema, é qualitativa, uma vez que os dados não foram quantificados e nem submetidos a tratamento estatístico. Quanto ao relacionamento entre as variáveis, é uma pesquisa descritiva, já que descreve e analisa o panorama de quem fez o que em relação ao tema proposto.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir do estudo de material já elaborado, constituído de teses, artigos e periódicos científicos recentes, e livros que são referência básica sobre o tema. Busca a familiaridade com o tema e a construção de um referencial teórico que conduz ao estado-da-arte quanto à utilização do BSC. A pesquisa bibliográfica é complementada com um estudo de caso em uma empresa do setor de auto peças, com o objetivo de investigar uma realidade, levantando as principais estratégias e práticas de gestão adotadas, bem como as características do SMD utilizado.

Conforme Yin (2001), pesquisas exploratórias, em geral, assumem as formas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, sendo que os estudos de caso podem ser tanto exploratórios, explanatórios ou descritivos. Estudo de caso é uma investigação empírica que busca esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados alcançados. O Estudo de caso é a estratégia escolhida para examinar acontecimentos contemporâneos, quando

não se pode manipular comportamentos relevantes. O poder diferenciador do estudo de caso é lidar com uma ampla variedade de evidências baseadas em observações diretas e em série sistemática de entrevistas.

Para Yin (2001), o estudo de caso é uma das cinco principais estratégias de pesquisa, cada uma com suas peculiaridades e características próprias. Pode se utilizar cada uma das estratégias com propósitos exploratórios, descritivos ou explanatórios e que também devem haver estudos de caso nestes três propósitos. O que diferencia estas principais estratégias é: A- o tipo de questão da pesquisa proposta; B- a extensão de controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais efetivos e C- o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

Voss (2002) enfatiza que existem várias alternativas para estudos de caso. Para uma determinada quantidade de recursos disponíveis, quanto menos casos forem estudados, maior será a oportunidade de um estudo mais aprofundado. Ele argumenta que muitos dos principais conceitos e teorias em gerência de operações, produção enxuta, e estratégias de manufatura foram criadas a partir de estudos de caso. Ele cita o exemplo de caso único de Schomberger (1982) que trouxe grande contribuição para a edição do livro pioneiro sobre as práticas da manufatura japonesa. O estudo de caso não é apenas para investigar as questões de como e por que, mas também para desenvolver novas idéias e teorias, e pode também ser usado para testar e refinar teorias correntes.

Voss (2002) e Yin (2001) ressaltam o cuidado que deve ser tomado no levantamento e exposição das evidências em estudos de caso único. Estudo de caso único apresenta limitações, principalmente quanto à generalização das conclusões, definição de modelos ou teoria.

O estudo de caso único é um projeto apropriado em várias circunstâncias. Primeiro recorde-se de que um estudo de caso único é análogo a um experimento único, e muitas das condições que servem para justificar um experimento único também justificam um estudo de caso único. Encontra-se um fundamento lógico para um caso único quando ele representa o caso decisivo ao se testar uma teoria bem formulada... A teoria especificou um conjunto claro de proposições, assim como as circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras. Para confirmar, contestar ou estender a teoria, deve existir um caso único, que satisfaça todas as condições para se testar a teoria. O caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro

conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante... o caso único pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria. (YIN, 2001, p. 62).

Yin (2001) ainda complementa que, em termos de profundidade e amplitude, o estudo de caso permite uma análise mais aprofundada de um ou mais objetos para um conhecimento mais amplo e detalhado. Como pesquisa explanatória objetiva responder como e por quê?. O Estudo de caso é uma investigação empírica que busca esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados alcançados. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente que se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Conforme a classificação e exposição acima, justifica-se a adoção do estudo de caso como estratégia de pesquisa, uma vez que permite responder às questões levantadas, e atender os objetivos do trabalho a ser tratado.

O estudo de caso proposto tem como objetivo a investigação de uma realidade em uma empresa multinacional do setor de autopeças. É uma pesquisa explanatória, restrita a uma única empresa, onde a intenção não é o estabelecimento de padrões de comportamento, mas um estudo mais aprofundado para um conhecimento mais amplo e detalhado.

Tem como objetivo responder as questões da pesquisa e analisar o BSC como forma de gestão das estratégias. Busca, também, analisar se os indicadores de desempenho são coerentes com as perspectivas do BSC.

Pretende, também, analisar se a introdução do sistema de medição de desempenho, baseado no BSC, na empresa contribuiu para a implementação e revisão das estratégias e para o alcance dos objetivos definidos no planejamento estratégico.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Os principais tópicos abordados no trabalho, tanto no nível de estudo do referencial bibliográfico, como o estudo de caso são estruturados conforme os seguintes capítulos:

- O Capítulo 1 contextualiza o trabalho e apresenta seus objetivos. É a parte na qual o trabalho é apresentado e justificado e os seus objetivos definidos.
- O Capítulo 2 dá início à revisão bibliográfica e fornece um quadro teórico conceitual, abordando os principais conceitos e tipos de estratégias empresariais e a hierarquia entre elas.
- O Capítulo 3 dá continuidade à revisão bibliográfica e fornece um quadro teórico conceitual dos sistemas de medição de desempenho (SMD), de forma geral.
- O Capítulo 4 apresenta o “*balanced scorecard*” (BSC) e sua importância para a implementação, consolidação e gestão de estratégias. Também são apresentadas propostas de melhorias e críticas ao BSC.
- O Capítulo 5 apresenta o estudo de caso em uma empresa multinacional do setor de autopeças e seus resultados. Caracteriza a organização, analisa a importância do uso de SMD frente à implementação e gerenciamento das estratégias.
- O Capítulo 6 apresenta as conclusões, considerações e discussões finais do trabalho. Apresenta a contribuição do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos, compara os resultados com as proposições iniciais e apresenta sugestões para pesquisas futuras.
- O Capítulo 7 apresenta as referencias bibliográficas estudadas.

O capítulo a seguir dá início à revisão bibliográfica e apresenta alguns dos principais conceitos de estratégia e fatores críticos para o sucesso organizacional. Como preparação para a discussão sobre medição de desempenho, o capítulo é finalizado com a discussão dos principais tópicos sobre implementação e avaliação de estratégias.

2. ESTRATÉGIAS

Entende-se Missão de uma empresa, ou organização, como sendo o objetivo central de sua existência, ou seja, sua razão de ser e existir e aonde quer chegar. A Missão da empresa é relacionada a uma área ou setor de negócios específicos nos quais a empresa atua ou pretende atuar. É o conjunto de objetivos de longo prazo em relação aos negócios principais e define o escopo de sua área de atuação. Conforme Hitt *et al.* (2005), a Missão é a declaração do propósito que possibilita as descrições gerais dos produtos e mercados que serão atendidos com suas competências internas.

Já a Visão de uma empresa representa aquilo que a empresa deseja se tomar dentro de determinado horizonte de tempo, tem caráter mais pragmático e objetivo, e deve concordar com a Missão. A Visão é uma intenção sobre qual será sua posição futura no ambiente competitivo, ou seja, onde estará amanhã. A Visão é o ponto de partida para os objetivos da organização e estabelece uma perspectiva em relação ao futuro e às ameaças e oportunidades do ambiente dos negócios

Para que a Missão e a Visão sejam plenamente atendidas são necessárias as definições estratégicas de como chegar lá. Quando se fala em estratégia, normalmente se entende o caminho e os objetivos principais pretendidos, utilizando os meios e recursos disponíveis, ou a serem adquiridos, e explorando as ameaças e oportunidades do ambiente competitivo. A estratégia descreve como concretizar as metas e objetivos.

Os objetivos e as ações estratégicas implicam em decisões de alto nível que envolve grandes esforços e comprometimentos em investimentos, mudanças organizacionais ou significativas mudanças nos processos internos e externos que, uma vez disparado o processo, torna-se difícil o retorno à situação anterior.

A escolha de uma estratégia, ou caminho que leve aos objetivos e ao sucesso organizacional envolve cuidadosa análise dos ambientes externo e interno no que se refere à concorrência, aos fornecedores, as condições macroeconômicas, às leis, regulamentos e legislações vigentes e futuras e às próprias potencialidades, capacidades e restrições da empresa ou organização.

Uma organização de sucesso, normalmente, é estruturada de forma a fornecer bens ou serviços que crie valor para os clientes, satisfaça os anseios e necessidades dos demais “*stakeholders*”, e dê sustentação à Missão e a Visão. “*Stakeholders*” são todas as pessoas ou organizações que, de alguma forma, interagem ou tem interesses na organização. São representados pelos acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, bancos, a comunidade, a sociedade, órgãos governamentais, sindicatos, etc. Hitt *et al.* (2005) complementam que “*stakeholders*” são os indivíduos e grupos capazes de afetar, e de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados.

Para alcançar melhores resultados no ambiente competitivo, a definição de estratégias deve abranger a satisfação de todos os “*stakeholders*”. Estratégia é um conjunto de políticas, planos e objetivos que, reunidos, definem o escopo da organização e a sua abordagem para desenvolver competitividade no ambiente em que está inserida.

Para Andrews (2001), Merchant (1997) e Roberts (2004), a estratégia define o escopo dos negócios em que a empresa irá atuar, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades. Define quais produtos e serviços irá oferecer, quais mercados e clientes irá servir, quais atividades irá empreender e em quais locais e regiões, quais tecnologias irá utilizar e qual será a natureza da vantagem competitiva. É o padrão de decisões que determina e revela os objetivos, propósitos ou metas de uma organização e define as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas, bem como aloca os recursos necessários para alcançar os resultados.

Estratégia é a unidade, a coerência e a consistência das decisões que colocam a empresa em seu ambiente e que dão a ela sua identidade, seu poder para mobilizar seus pontos fortes e atuar a na correção dos pontos fracos. Whipp (2004), complementa que, como na guerra, a estratégia envolve algo feito fora da visão do adversário, enquanto que táticas são as medidas imediatas tomadas frente a um adversário.

Em relação à definição de estratégia, Quinn (2001) argumenta que as palavras estratégia, objetivos, metas, políticas e programas têm significados diferentes para várias pessoas e culturas organizacionais. Para evitar diferentes interpretações ele fornece as seguintes definições:

1- Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização com base em suas competências e deficiências internas e se antecipa às mudanças no ambiente.

2- Metas (ou objetivos) definem quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como serão alcançados. As metas principais, que afetam a direção e a viabilidade total da organização, são chamadas de metas estratégicas.

3- Políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. As políticas existem hierarquicamente em toda a extensão da organização, e as que orientam a direção e a postura geral da organização ou que determinam a sua viabilidade, são chamadas Políticas Estratégicas.

4- Programas estabelecem a seqüência passo a passo das ações necessárias para atingir os principais objetivos. Expressam como os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pela política.

5- Decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível. Ajudam a formar as verdadeiras metas e ajudam a delinear os limites dentro dos quais a entidade opera. Definem os padrões de alocação dos recursos.

Mintzberg e Quinn (2001) argumentam que não existe uma melhor estratégia e que nenhuma receita funciona para todas as organizações. Mesmo quando uma receita parece ser eficiente em um determinado contexto (ou situação), ela requer uma ampla compreensão do que seja exatamente o contexto em questão e como este funciona. Não

se pode decidir de forma confiável o que deve ser feito em um sistema tão complicado quanto uma organização contemporânea, sem uma profunda compreensão de como a organização realmente funciona.

Mintzberg e Quinn (2001) definem “conceito” como sendo um tipo de situação na qual podem ser encontradas determinadas estruturas, relacionamentos de poder, cenários competitivos e assim por diante; a combinação destes “conceitos” formam os “contextos” . Em muitas situações (isto é, contextos), a formulação das estratégias e a sua implementação podem ser tão interligadas que não tem sentido separá-las. Ele apresenta seis contextos principais conforme ilustrado na figura 2.1.

- Contexto empreendedor: situação em que um líder assume pessoalmente uma situação altamente dinâmica como, uma nova empresa ou uma pequena empresa num mercado crescente, ou mesmo uma grande empresa enfrentando uma crise.
- Contexto maduro: também pode ser chamado de contexto estável, ou de contexto de produção em massa. As estruturas formais combinam com os processos de estratégia, voltados para planejamento e técnicas.
- Contexto diversificado: situações em que as estratégias de produto-mercado são diversificadas e as estruturas tendem a se tornar divisíveis. O foco da estratégia se desloca para dois níveis; o nível empresarial ou de carteira e o nível divisional ou de unidades de negócios.
- Contexto profissional: situações em que as organizações são dependentes em grande parte de especialistas e peritos e o ambiente é estável.
- Contexto de inovação: situações em que as organizações são, em grande parte, dependentes de especialistas e o ambiente competitivo é dinâmico.
- Contexto de mudança: também chamado de “revolução cultural”. Busca administrar a mudança de um contexto para outro, ou de uma importante estratégia e estrutura para outra, dentro de um contexto em particular.

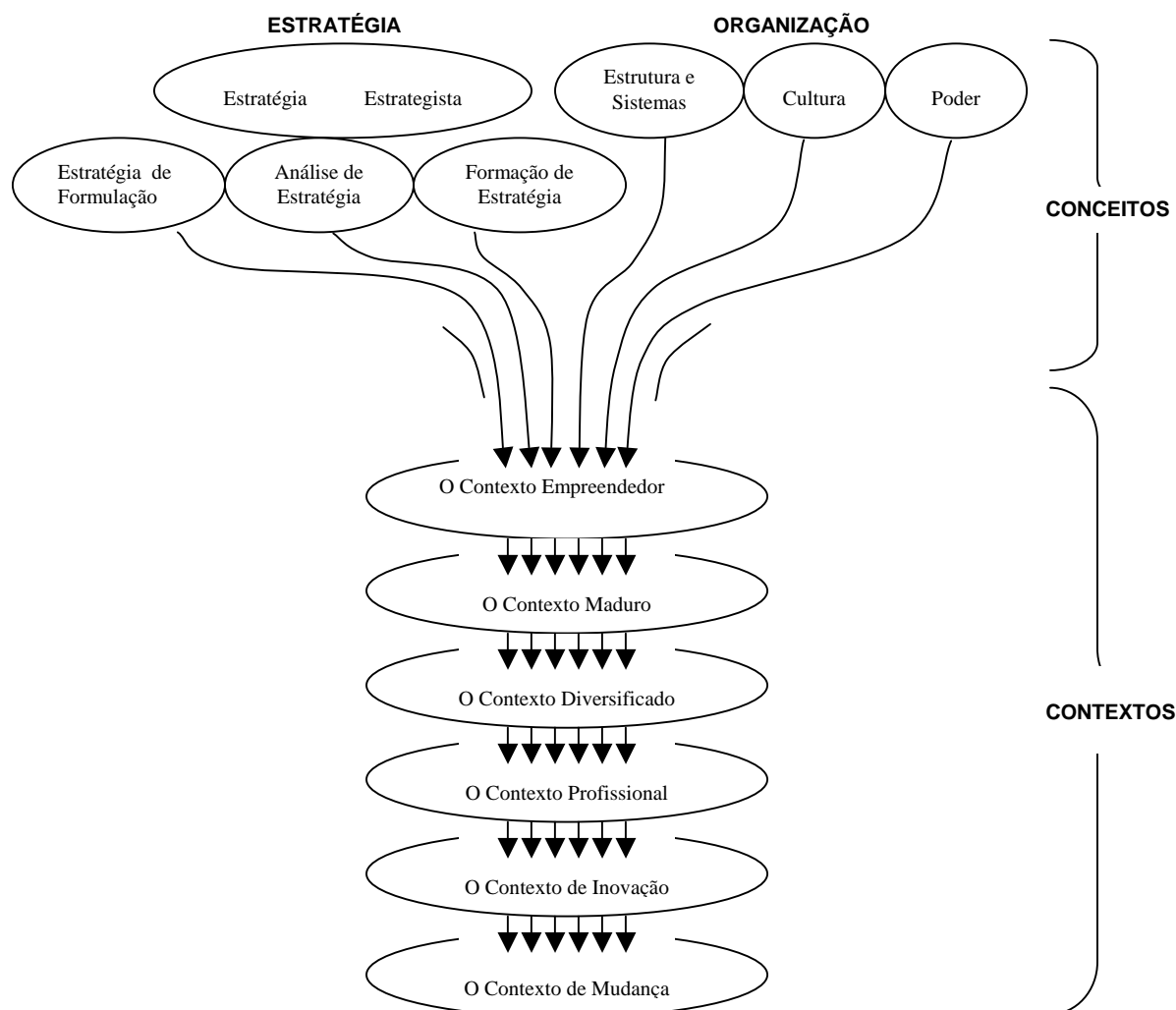


Figura 2.1. Diagrama temático do processo da estratégia. Mintzberg e Quinn (2001)

Nestes contextos, a chave para a competitividade não depende apenas das políticas macroeconômicas de um país, mas principalmente das ações microeconômicas das empresas. A estratégia não é mais uma questão de defender posições estabelecidas, mas sim de desenvolver e manter uma vantagem competitiva.

Para ajudar a entender as muitas variáveis da competitividade e estimular uma análise das possíveis soluções, Hayes e Wheelwright (1984) propuseram um conceito que caracteriza os desafios da competitividade industrial. O Quadro 2.1 diferencia as perspectivas entre o macrocenário (ao nível do país) e o microcenário (ao nível da empresa), e, dentro destas duas variáveis, o “*hardware*” (as realidades físicas quanto às estruturas legais e institucionais e as instalações e capacidades industriais) e o

“*software*” (sistemas e políticas que afetam os recursos e o comportamento humano, políticas gerenciais e filosofia da empresa).

	Estrutura (“hardware”), Capacidades e competências	Infra-estrutura (“software”), Capacidades e competências
Macro (ao nível do país)	Políticas Fiscais, taxas e impostos. Política Monetária Política de Negócios Internacionais Política Industrial Mercado de Capitais Estrutura Política do País Políticas Sindicais e Trabalhistas.	Cultura Tradições Religiões Valores Comportamento Social
Micro (ao nível da empresa)	Seleção do mercado e dos Negócios Decisões de Plantas e Equipamentos Capacidades e Instalações Capacidade de investimentos Tecnologias e Processos Integração Vertical Eficiência, Eficácia e Flexibilidade Excelência operacional Excelência em Inovação	Sistemas de Gerenciamento e Controle Políticas de Recursos Humanos Relacionamento com Fornecedores Políticas de Gerenciamento, Seleção e Desenvolvimento. Sistemas de Orçamentos e alocação de recursos Estrutura Organizacional Relacionamento com clientes Capacidade de Inovação – produto e processo

Quadro 2.1. Elementos chave na competitividade industrial. Adaptado de Hayes e Wheelwright (1984) e Fleury (2003).

A definição e reformulação das estratégias deve ocorrer em determinados intervalos de acordo com o contexto, já que o ambiente, a concorrência e os clientes, constantemente, mudam seus anseios, necessidades e expectativas.

Hitt *et al.* (2005) argumentam que as intenções estratégicas são relacionadas com a identificação dos recursos, capacidades e competências que servem de base para a definição estratégica para explorar uma vantagem competitiva. Service (2006) complementa que a estratégia não lida com as futuras decisões mas sim com as decisões para o futuro. São as ações e movimentos que descrevem a alocação de recursos e demais atividades para melhorar a posição competitiva da organização.

Mintzberg *et al.* (2000) alertam que existe uma diferença entre a intenção estratégica e a estratégia realizada uma vez que, devido à dificuldade de previsão e as mudanças no ambiente, nem sempre a estratégia realizada é exatamente igual à intenção estratégica. As intenções plenamente realizadas são as estratégias deliberadas (ou resultante), ao passo que estratégias emergentes são aquelas que foram realizadas, mas não eram as, inicialmente, intencionadas. Apenas intenção estratégica não é suficiente

uma vez que poderá ser implantada ou não. A não realização das intenções estratégicas pode estar relacionada com a incapacidade de execução ou devido às grandes mudanças no ambiente.

Simons (2000) ressalta que o monitoramento dos resultados das ações, baseado na hierarquia de formulação de estratégias (Missão \Rightarrow Estratégia \Rightarrow Metas \Rightarrow Indicadores \Rightarrow Planos de Ação) é que gera as estratégias emergentes. Estratégias pretendidas são as definidas pela alta gerencia, ao passo que estratégias emergentes são as que emergem espontaneamente conforme as pessoas enfrentam as ameaças e as oportunidades do mercado, através da experiência, tentativa e erro.

Para Quinn (2001) as estratégias bem-sucedidas contêm três elementos essenciais: (1) as metas (ou objetivos) mais importantes, (2) as políticas mais significativas que orientam ou limitam as ações e (3) os principais programas para atingir as metas definidas. O desenvolvimento de metas é parte integral da formulação da estratégia. A essência da estratégia é construir uma postura que seja tão forte, e potencialmente flexível e seletiva, de maneira que a organização possa alcançar suas metas, apesar das imprevisíveis forças externas.

2.1. HIERARQUIA DE ESTRATÉGIA

Para Hayes e Wheelwright (1984), existe uma estrutura hierárquica generalizada dentro da literatura sobre estratégias empresariais. Uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégias: 1- a estratégia corporativa que define os negócios nos quais a corporação irá participar, e 2- a estratégia das unidades de negócios (ou competitiva), que diz respeito ao escopo e limites de cada negócio e suas ligações com a estratégia corporativa. A unidade de negócios preocupa-se em como criar vantagem competitiva. Assim, cada área funcional deve desenvolver estratégias que suporte e viabilize a estratégia da unidade de negócios. A Figura 2.2 exemplifica esta relação.

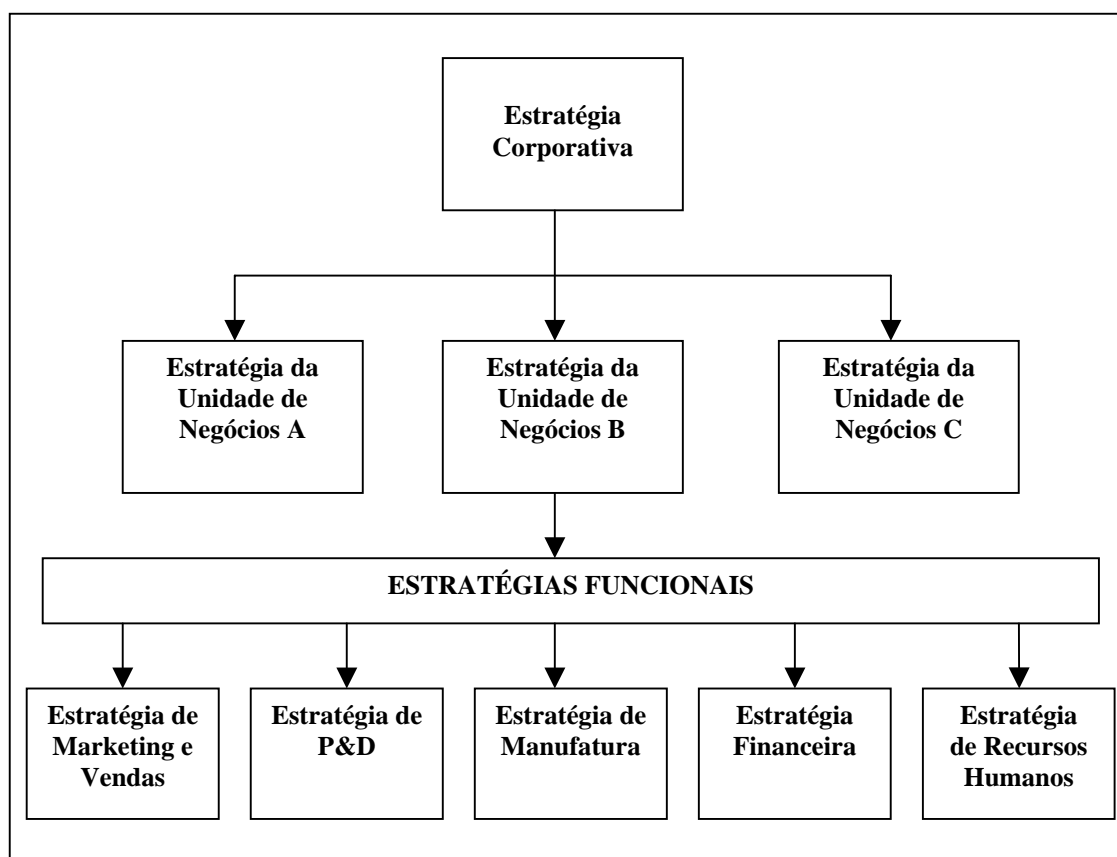


Figura 2.2. Hierarquia de estratégias. Adaptado de Hayes e Wheelwright (1984)

2.2. ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Para Porter (1986) a estratégia corporativa preocupa-se com quais negócios a empresa irá atuar, e como a diretoria irá administrar o grupo de unidades de negócios. A estratégia corporativa é que define como a empresa irá acumular mais do que a soma de todas as unidades de negócios. Nas empresas diversificadas, a competição não ocorre no nível da corporação, mas sim no nível das suas unidades de negócios. Estratégias corporativas de sucesso devem se desenvolver para reforçar as estratégias competitivas das unidades de negócios.

Para Simons (2000), Bowman e Helfat (2001) e Merchant (1997), a estratégia corporativa busca maximizar o valor dos recursos por ela controlados e, baseado nas definições de onde competir ou que nível de recursos investir, define onde os recursos serão alocados. Já a estratégia de negócios define como competir, em que

tipo de mercado ou produto e como irão se diferenciar em relação aos competidores para criar valor para o mercado.

Para Bowman e Helfat (2001) e Merchant (1997) as cinco principais preocupações do gerenciamento estratégico a nível da corporação são: 1- a composição do negócio ou o escopo da empresa; 2- a alocação de recursos entre os negócios através do planejamento e controle; 3- a formulação das estratégias das unidades de negócios através do planejamento, controle e gerenciamento pela corporação; 4- o controle do desempenho das unidades de negócios através do planejamento e controle; 5- a coordenação das unidades de negócios, e direção através da estrutura organizacional, das competências essenciais, do clima organizacional e da gerência da corporação.

2.3. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Conforme Hayes e Wheelwright (1984) a estratégia da unidade de negócios ou, simplesmente estratégia de negócios, tende a focar suas atividades em relação a um tipo particular de material, e aos processos de produção a eles associados ou, no caso de bens de consumo, um segmento de mercado ou grupo de clientes.

Simons, (2000) e Dyson (2004) argumentam que antes de desenvolver estratégias de negócios específicas, deve-se analisar e entender a dinâmica competitiva do segmento ou indústria, e os recursos e capacidades internas disponíveis. A primeira ação é fazer a análise SWOT, que trata das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças do mercado. A palavra SWOT é um acrônimo formado pelas palavras da língua inglesa: “*Strengths*” (forças), “*Weaknesses*” (fraquezas), “*Opportunities*” (oportunidades) e “*Threats*” (ameaças). A análise de SWOT busca identificar as forças e fraquezas existentes no ambiente interno em uma organização, e também as oportunidades e ameaças que podem ser identificadas no ambiente externo em que a empresa está inserida.

A técnica de SWOT é uma das mais importantes ferramentas para o planejamento estratégico, já que facilita o diagnóstico da organização ou unidade de negócios. Ela pode ser aplicada no momento do diagnóstico estratégico, após a

definição da missão, ou após o estabelecimento dos objetivos estratégicos. Após esta análise, deve-se definir as ações para fortalecer os pontos fortes, eliminar os pontos fracos, explorar as oportunidades e conter as ameaças, sem se esquecer dos recursos tangíveis e intangíveis da organização. Para Lee e Ko (2000) a análise SWOT é o “caminho das pedras” para a definição dos indicadores chave de desempenho. A Figura 2.3 exemplifica este conceito.

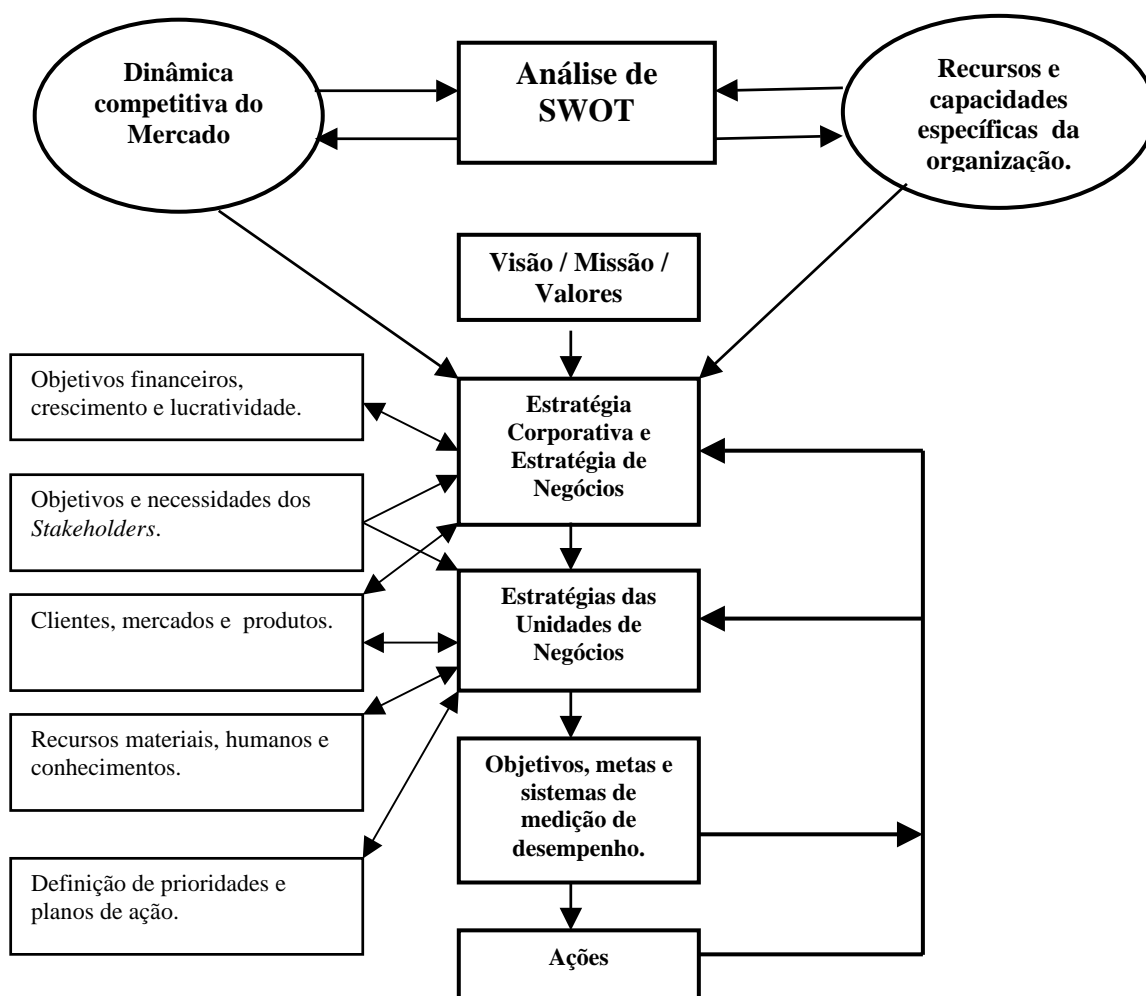


Figura 2.3. Desenvolvimento de estratégias com análise de SWOT. Adaptado de Simons (2000).

Um aspecto importante para a definição das estratégias de uma unidade de negócios é a abordagem desenvolvida por Hill (1989) sobre os critérios qualificadores e critérios ganhadores de pedidos. Este conceito é muito importante na definição das

estratégias de manufatura uma vez que esses critérios são equivalentes às prioridades competitivas e fatores críticos de sucesso da organização.

Critérios qualificadores; São aqueles aspectos da competitividade nos quais o desempenho da manufatura deve estar acima de um nível determinado considerado pelo cliente. Abaixo deste nível qualificador de desempenho, a empresa provavelmente nem mesmo será considerada como fornecedora potencial. Podem não ser os principais determinantes do sucesso competitivo, mas são importantes para manter a empresa em paridade com os concorrentes. Exemplo de critérios qualificadores podem ser a certificação dos sistemas da qualidade conforme as normas ISO 9000, ISO 14000 e/ou outras certificações específicas.

Critérios ganhadores de pedido; São os que contribuem direta e significativamente para a realização de um negócio, ou seja, para se fechar um pedido. São considerados pelos consumidores como razões chaves para comprar o produto ou serviço. Aumentar o desempenho em um critério ganhador de pedidos melhora a probabilidade de ganhar mais pedidos. Exemplo de critério ganhador de pedidos pode ser, entre outros, o custo do produto ou mesmo a flexibilidade ou prazo de entregas.(SLACK *et al*, 2002, p. 94)

Porter (1986) argumenta que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento do modo como uma empresa irá competir, suas metas e as políticas necessárias para alcançar metas. A estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca, e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Empresas diferentes empregam palavras diferentes para alguns dos conceitos. Por exemplo, algumas empresas empregam termos como “Missão” ou “Objetivos” ao invés de “Metas”, e outras empregam “Tática” em lugar de “Política funcionais” ou “Operacionais”.

A formulação de uma estratégia competitiva envolve quatro fatores básicos que determinam os limites do que uma empresa pode realizar com sucesso. Os pontos fortes e fracos da empresa são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, etc. Os valores pessoais de uma empresa são as motivações e necessidades dos principais executivos e outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia.

Os pontos fortes e fracos combinados com os valores determinam os limites internos da estratégia competitiva. Já os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da

indústria definem o meio competitivo, com seus riscos e recompensas potenciais. A Figura 2.4 ilustra esta situação.

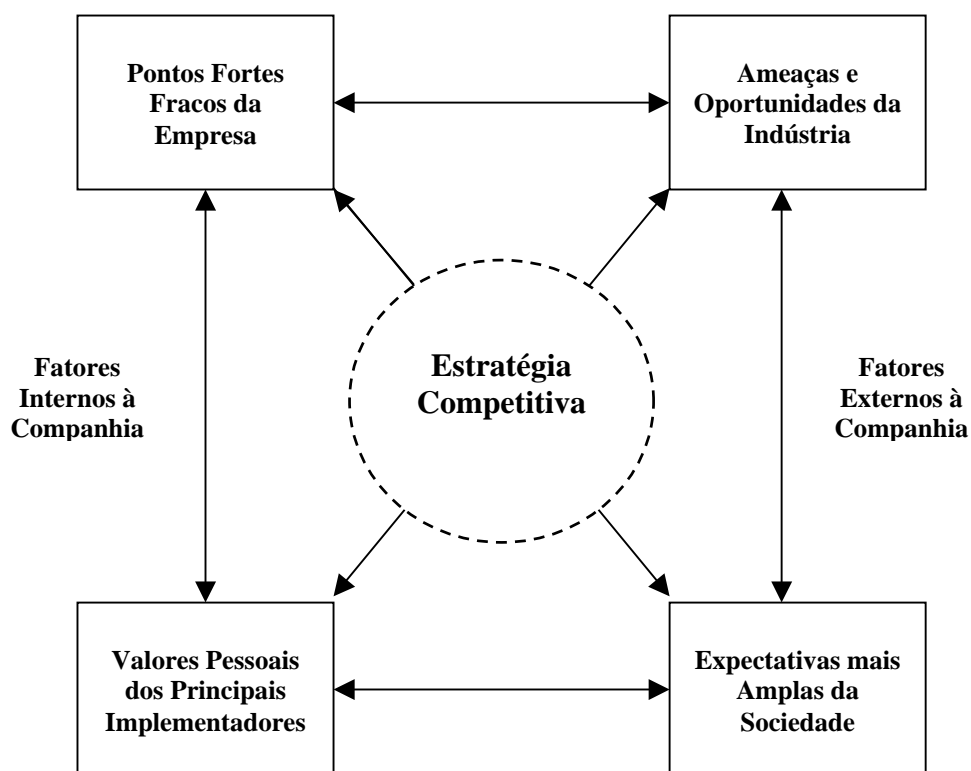


Figura 2.4. Contexto onde a estratégia competitiva é formulada. Porter (1986)

2.3.1. AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS BÁSICAS

Porter (1986) enfatiza que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ou organização ao seu ambiente competitivo e às forças externas. As forças externas à indústria tem significado relativo, uma vez que as mesmas forças também afetam todas as demais empresas daquele segmento. A intensidade da concorrência em uma indústria está fundamentada na sua estrutura econômica básica. Vai muito além do comportamento dos atuais concorrentes, e depende de cinco forças competitivas básicas.

Uma série de características técnicas e econômicas importantes de uma indústria são críticas para a intensidade de cada força competitiva. O ponto chave da

competição encontra-se nas diferentes habilidades em lidar com estas forças. Uma análise estrutural ajuda identificar os pontos fracos e fortes em relação à indústria, e desenvolver uma estratégia competitiva efetiva para criar uma posição defensável em relação às cinco forças competitivas. A Figura 2.5 mostra estes principais elementos.

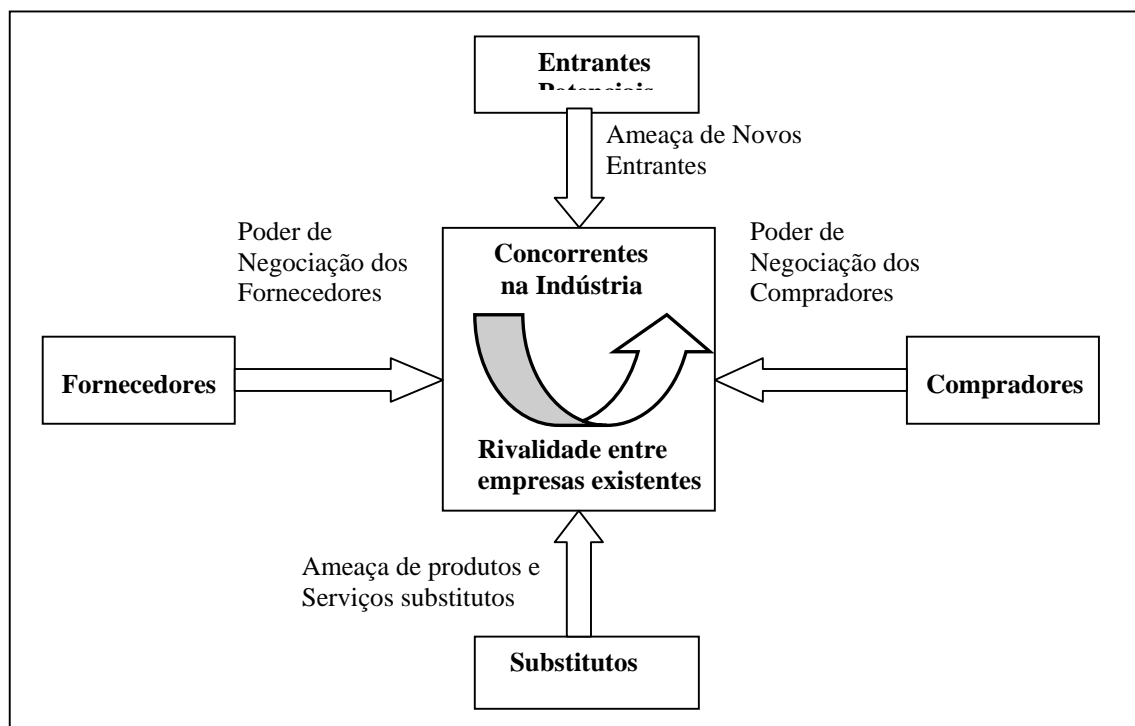


Figura 2.5. As cinco forças que determinam a rentabilidade da indústria. Porter (1989).

2.3.2. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

O valor dos produtos ou serviços é percebido pelo mercado através da oferta de preços mais baixos do que a concorrência por benefícios equivalentes, ou do fornecimento de benefícios superiores pelo mesmo preço.

Para Porter (1989) a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes, baseado nos dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. A importância de qualquer

ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação.

A vantagem de custo e a diferenciação originam-se da estrutura industrial e resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças competitivas, melhor que seus concorrentes. Estes dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades da empresa levam a três estratégias genéricas para alcançar alto desempenho: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Enquanto a estratégia de liderança de custo pode, às vezes, revolucionar uma indústria onde os concorrentes estejam mal preparados para minimizar os custos, a diferenciação de um produto ou serviço cria algo único no âmbito de toda a indústria. A estratégia de enfoque visa atender muito bem um alvo determinado, tanto em custo como em diferenciação, e se baseia na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estreito melhor do que os concorrentes. Neste caso o enfoque geralmente implica num “*trade-off*” entre a rentabilidade e o volume de vendas.

Ainda conforme Porter (1986) a colocação das estratégias genéricas em prática e com sucesso, exige diferentes recursos e habilidades, procedimentos e sistemas de controle criativos e arranjos organizacionais diferentes. As estratégias genéricas podem, também, requerer cultura e estilos de liderança diferentes. A sustentabilidade das três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria.

Chenhall (2005) argumenta que o desenvolvimento de estratégias competitivas em diferenciação e baixo custo está atrelado a um maior conhecimento de como as estratégias específicas do negócio e as várias atividades da unidade de negócios influenciam os. Neste caso, a adoção de um sistema de medição de desempenho integrado pode ajudar na melhoria da competitividade de empresas que enfocam suas estratégias em liderança de custos e/ou diferenciação.

Para Porter (1989), o conceito de estratégias genéricas também tem implicações no papel da cultura e no processo competitivo. A cultura, que pode dificultar ou ajudar a definição do conjunto de normas e atitudes, que modelam a

organização, passou a ser considerada elemento importante na empresa de sucesso. A diferenciação poder ser facilitada por uma cultura que estimula a inovação, a individualidade e a liberdade para assumir riscos, enquanto a liderança no custo pode ser facilitada pela frugalidade, disciplina e atenção aos detalhes. A cultura pode reforçar vigorosamente a vantagem competitiva que uma estratégia genérica busca alcançar. A cultura é um meio para alcançar vantagem competitiva, e não um fim em si mesma.

Ireland *et al.* (2003) argumentam que os recursos são gerenciados de maneira estratégica quando o seu desdobramento facilita, simultaneamente, a integração e o aproveitamento das oportunidades. Recursos abundantes não são garantia ou diferencial de resultados. Muita ênfase na sustentação de inovações correntes pode impedir a empresa de reconhecer e explorar novas oportunidades. Por outro lado, muita ênfase no desenvolvimento de inovações pode impedir a sustentação e apropriação do valor das vantagens competitivas atuais.

Empresas que identificam oportunidades potencialmente valiosas mas não são capazes de explorá-las, não irão criar valor nem para os clientes e nem para os acionistas. Empresas que perdem a capacidade de identificar novas oportunidades, provavelmente, irão interromper o processo de criação de valor para os acionistas no médio e longo prazo.

É de fundamental importância salientar que a vantagem competitiva é sempre relativa e contingencial, já que depende da comparação com outras empresas e do tempo. Considerando que cada empresa está inserida em um complicado processo de mudanças, a vantagem competitiva não deve ser um componente rígido e estático, mas fundamentalmente dinâmico e mutável.

2.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

No ambiente globalizado, complexo e altamente competitivo, o excesso de informações e dados pode tornar as análises lentas, complexas ou pouco objetivas, e afetar o processo de tomada de decisões. Para criar valor para o processo de tomada de decisões em todos os níveis, os sistemas de informações e sistemas de medição de

desempenho devem ser otimizados e dirigidos aos fatores críticos de sucesso da organização.

Os fatores críticos de sucesso de uma organização são aqueles fundamentais para assegurar uma posição competitiva que favoreça o alcance dos objetivos estratégicos e, a partir do ponto de vista dos clientes e dos demais “*stakeholders*”, fortaleça o processo de tomada de decisões. Para Veen-Dirks e Wijn (2002), os fatores críticos de sucesso se originam na Visão, Missão e avaliação estratégica do mercado. Direcionam os processos de negócios, processos internos e externos e os sistemas críticos de controle em relação aos indicadores financeiros e não-financeiros.

A estratégia é que determina os fatores críticos de sucesso uma vez que os mesmos são resultantes das análises de SWOT, dos critérios qualificadores e critérios ganhadores de pedidos. São os fatores críticos de sucesso que determinam quais informações, e tipos de informações, tem importância para o controle gerencial e, portanto, devem ser desdobrados e integrados nos sistemas de medição de desempenho.

A implementação das estratégias requer o completo conhecimento dos fatores críticos de sucesso. Para cada objetivo estratégico existe um conjunto de dimensões críticas que, numa relação de causa e efeito, contribuem para o alcance destes objetivos.

O sucesso competitivo está diretamente relacionado a uma complexa hierarquia de capacidades e competências para satisfazer os fatores críticos determinados pelos clientes e pelo ambiente competitivo, atual e futuro. Para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, todos os demais “*stakeholders*” devem estar satisfeitos, e conseqüentemente a sua satisfação também é fator crítico de sucesso. Embora cada organização apresente diferentes fatores críticos para o seu sucesso, exemplos de fatores críticos de sucesso podem ser:

- A capacidade de satisfazer os clientes nos seus requisitos específicos, ou seja, nos critérios qualificadores e ganhadores de pedidos;
- O gerenciamento efetivo das competências essenciais que inclui o planejamento e velocidade de desenvolvimento de novos produtos e

processos, controle dos custos de desenvolvimento, otimização, controle e redução de custos de produção, capacidade de rápidas mudanças, etc;

- Gerenciamento do capital intelectual e gerenciamento dos ativos tangíveis e intangíveis e a criação de uma cultura de inovação que fortalece a capacidade de inovação tecnológica para se antecipar ou responder às mudanças no ambiente competitivo;

- Aumento da produtividade fabril e capacidade interna para fornecimento conforme os requisitos específicos dos clientes;

- A capacidade de geração de lucros para satisfazer os acionistas;

- O gerenciamento do desenvolvimento de fornecedores e o gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos;

- O gerenciamento e desenvolvimento da força de vendas e relacionamento com os clientes para o aumento do “*market share*”;

- A capacidade de desenvolver e gerenciar alianças estratégicas.

Os fatores críticos de sucesso, no todo ou em parte, estão associados à perspectiva financeira, perspectiva do cliente e processos externos, perspectiva dos processos internos da organização e perspectiva de aprendizado e crescimento.

2.5. FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

O processo de tomada de decisões envolve cuidadosa análise dos ambientes externo e interno no que se refere à concorrência, aos fornecedores, às condições macroeconômicas e microeconômicas, à legislação vigente e futura e à própria organização em relação aos seus recursos e processos internos.

Miller *et al.* (2004) abordam a relação entre estratégias e decisões estratégicas. A tomada de decisões, especialmente as que acarretam grandes conseqüências, determinando o que será feito, com repercussões no futuro das

organizações e na vida das pessoas que nela trabalham, são de interesse vital a todos os “*stakeholders*”. As questões referentes a quem está envolvido na tomada de decisão, quem é omitido ou deixado de fora, quem está em posição para exercer influência, quem está capacitado para introduzir ou retirar itens da agenda, são os pontos centrais e imprescindíveis, para uma maior compreensão do comportamento organizacional.

Os objetivos e as ações estratégicas implicam em decisões de alto nível que envolvem grandes esforços e comprometimentos em investimentos, mudanças organizacionais ou nos processos internos e externos que, uma vez disparado o processo, torna-se difícil o retorno à situação anterior. Logo, o resultado do processo de tomada de decisões pode representar o sucesso ou o fracasso da organização em relação ao alcance dos objetivos estratégicos.

Hamel e Prahalad (2001) enfatizam que criar um sentido de responsabilidade recíproca é essencial, porque a competitividade, em última análise, depende do ritmo pelo qual a empresa incorpora novas vantagens competitivas. Poucas vantagens são duradouras, e manter um registro das vantagens existentes não é o mesmo que desenvolver novas vantagens.

Para Ansoff (1990), a formulação de estratégias é um instrumento potencialmente frustrante e ineficaz quando está dissociado da implementação. Independente do tamanho da empresa, as decisões estratégicas lidam com uma escolha (“*trade-off*”) entre o comprometimento alternativo de recursos; a ênfase nos negócios correntes tende a bloquear a diversificação, enquanto que a ênfase excessiva na diversificação tende a negligenciar os produtos correntes.

O desafio é chegar a um padrão de alocação de recursos que ofereça o melhor potencial para atingir os objetivos estratégicos. O equilíbrio da atenção da administração às decisões estratégicas e operacionais é determinado, em última instância, pelo ambiente competitivo. Enquanto muitas empresas, de um lado, são empurradas por forças de mudanças, como a obsolescência tecnológica ou saturação de demanda, por outro lado são obrigadas a enfrentar uma concorrência de intensidade nunca antes experimentada.

Com relação à qualidade e rapidez na tomada de decisão, Baum e Wally (2003) argumentam que existe uma correlação positiva entre a rapidez na tomada de decisão e o melhor desempenho em relação a vendas e lucratividade. Em ambientes competitivos e de rápidas mudanças, as empresas com melhor desempenho apresentam um padrão de tomada de decisões estratégicas rápidas. Isso não é necessariamente verdadeiro para empresas que atuam em ambientes de mudança muito lenta e gradual como hospitais, por exemplo.

A rapidez nas decisões pode favorecer empresas em ambientes dinâmicos e não dinâmicos, antes que elas desapareçam. Se o levantamento de informações e dados para responder de forma rápida for negligenciado, isto poderá levar a decisões erradas e de baixo desempenho que podem comprometer o futuro da empresa. Outro ponto importante do estudo de Baum e Wally (2003) é que, a combinação de um processo de definição da estratégia centralizado na alta gerência, e descentralizado na operacionalização e implementação das estratégias, produz melhores resultados.

Para Porter (1986), a maioria dos ramos industriais (indústria) evolui e passa por um período de rápido crescimento e, depois por um período de crescimento mais moderado ou período de maturidade. O período de maturidade é, quase sempre, um período crítico para as empresas em uma indústria uma vez que, normalmente, ocorrem mudanças fundamentais no ambiente competitivo e exige respostas estratégicas rápidas e difíceis.

As empresas, na maioria das vezes, encontram dificuldades em perceber com clareza estas mudanças ambientais e, mesmo quando percebidas, reagir a elas pode exigir mudanças estratégicas, que normalmente as empresas evitam fazer. Além disso, o impacto da transição para a maturidade extrapola as considerações estratégicas, com implicações na estrutura organizacional da empresa. Estas implicações estão no centro das dificuldades de se fazerem os ajustes estratégicos necessários, uma vez que novos tipos de qualificação e de recursos são necessários.

Porter (1986) ainda comenta que é necessário uma análise mais aprofundada para explicar porque algumas empresas são, persistentemente, mais lucrativas do que as outras e como isto está relacionado às suas posturas estratégicas. É necessário entender

como as diferentes capacidades das empresas em marketing, manufatura, redução de custo, administração, organização etc., estão relacionadas às suas posturas estratégicas e ao seu desempenho final.

A formulação da estratégia competitiva em uma indústria pode ser vista como a escolha do grupo estratégico em que competir. Esta escolha pode compreender a seleção do grupo existente que envolva o melhor “*trade-off*” entre o potencial de lucro e os custos de entrada neste grupo. Um método generalizado para a formulação da estratégia pode ser fundamentado em três perguntas básicas:

- O que a empresa está realizando no momento?
- O que está ocorrendo no meio ambiente?
- O que a empresa deveria estar realizando?

Para a formulação, implementação e avaliação de estratégias, Acur e Bititci (2004) apresentam um modelo estruturado que facilita a integração do gerenciamento estratégico baseado nos recursos e capacidades da empresa e no produto e mercado. O modelo foi desenvolvido à partir de uma revisão mais aprofundada da literatura nos campos do gerenciamento de estratégias, gerenciamento de operações, medição de desempenho e gerenciamento dos processos de negócios. O modelo foi testado através de uma pesquisa ação em três diferentes empresas de manufatura. A Figura 2.6, uma adaptação do modelo de Acur e de Andrews, ilustra este processo.

Para Andrews (2001) a estratégia empresarial é um processo organizacional inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da organização. Pode-se extrair desse processo dois aspectos importantes e inter-relacionados, mas separáveis para efeito de análise. O primeiro é a formulação e o segundo a implementação. Uma implementação deficiente pode tornar uma decisão estratégica sólida sem efeito. É tão importante examinar os processos de implementação, quanto avaliar as vantagens das alternativas estratégicas disponíveis. Os processos de medição de desempenho, de remuneração e de desenvolvimento gerencial, todos entrelaçados em sistemas de incentivos e controles, precisam ser dirigidos para satisfazer a Missão, Visão e políticas das organizações.

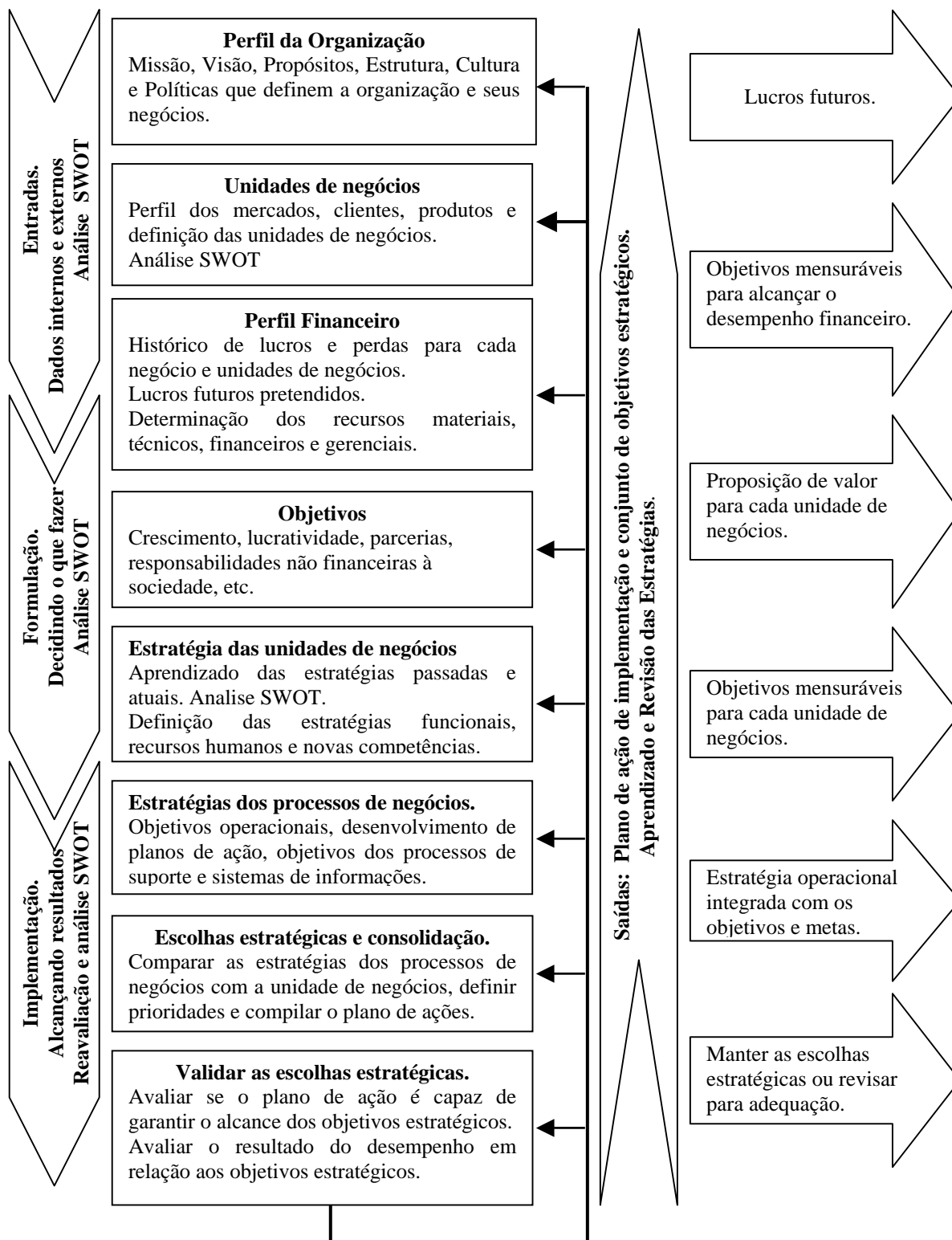


Figura 2.6. Processo de formulação, implementação e avaliação de estratégias.**Adaptado de Acur e Bititci (2004) e Andrews (2001).**

Em relação à formulação, implementação e avaliação, Hamel e Prahalad (2001) argumentam que a intenção estratégica visa uma posição desejada e estabelece os critérios que a organização usará para mapear seu progresso. Considerando que muitas empresas possuem uma intenção estratégica e, no entanto, não conseguem atingir suas metas, o conceito estratégico deve ser revisto para: focalizar a atenção da organização; motivar as pessoas ao comunicar o valor da meta; dar lugar para a contribuição individual e de equipes; manter o entusiasmo a medida que as circunstâncias mudam e usar a intenção estratégica, consistentemente, para orientar a alocação de recursos.

Para que um desafio se torne eficiente, grupos e indivíduos em toda a organização precisam compreendê-lo e conhecer suas implicações no que se refere a seus cargos. As empresas que estabelecem desafios empresariais para criar novas vantagens competitivas logo descobrem que engajar toda a organização requer também a participação da cúpula para:

- Criar um sentido de urgência;
- Desenvolver um foco competitivo em cada nível através do amplo uso da inteligência competitiva;
- Providenciar e desenvolver nos funcionários as habilidades de que precisam para trabalhar com eficiência;
- Prover o tempo para que a organização assimile um desafio antes de partir para outro;
- Estabelecer claramente as etapas e revisar os mecanismos para monitorar o progresso e assegurar-se de que o reconhecimento e as recompensas reforçam o comportamento desejado e;
- Desenvolver reciprocidade para os ganhos e sacrifícios compartilhados.

No processo de tomada de decisão, é de vital importância a existência de um fluxo de informações que alimente os níveis hierárquicos inferiores com as informações estratégicas, e um processo de “*feedback*” que informe qual o progresso e os resultados.

Eisenhardt e Sull (2001) argumentam que enquanto o ambiente competitivo era simples as companhias poderiam ter estratégias complexas, mas agora que o ambiente se torna altamente complexo elas precisam simplificar suas estratégias. As empresas precisam de poucos processos estratégicos chave e umas poucas regras simples para guiá-las através do caos da complexidade. Fink e Marr (2005) enfatizam a importância do desenvolvimento e entendimento dos cenários competitivos em relação às capacidades internas e as ameaças e oportunidades do ambiente externo. A definição das estratégias se inicia com o estudo e análise da estratégia e resultados atuais, em relação aos novos cenários.

Para Simons (2000), uma vez definida a Missão e a posição estratégica da organização, a preparação do plano e metas estratégicas representam a condição formal para: traduzir a estratégia em um plano detalhado de como criar valor e comunicar as estratégias para a organização; avaliar e coordenar os recursos internos para assegurar que a estratégia possa ser implementada e os resultados alcançados e; formar um elo entre as metas financeiras e econômicas e os indicadores direcionadores de resultados e de implementação das estratégias.

O principal propósito do plano estratégico é comunicar a estratégia. As metas, refletidas em planos de lucros e planos operacionais são os resultados finais para o alcance dos objetivos na implementação das estratégias. Entretanto, as metas somente se tornam viáveis quando prazos e indicadores de desempenho são a elas acrescentados. Sem indicadores de desempenho as pessoas não podem monitorar o progresso e avaliar se estão tendo sucesso ou não.

Love *et al.* (2002) argumentam que o desempenho das empresas é bastante afetado pelo tipo de controle exercido. O grau de explicitação das estratégias pode tanto aumentar ou diminuir a possibilidade de sucesso na sua implementação e afetar fortemente o desempenho. A correlação entre o desempenho e a explicitação das estratégias não é linear e, tanto para empresas com controle altamente centralizados,

moderadamente centralizados ou com baixa centralização, o desempenho aumenta ou diminui conforme o esforço de explicitação das estratégias. Níveis muito altos ou muito baixos de explicitação das estratégias são associados com níveis mais altos de desempenho. A figura 2.7 ilustra esta situação.

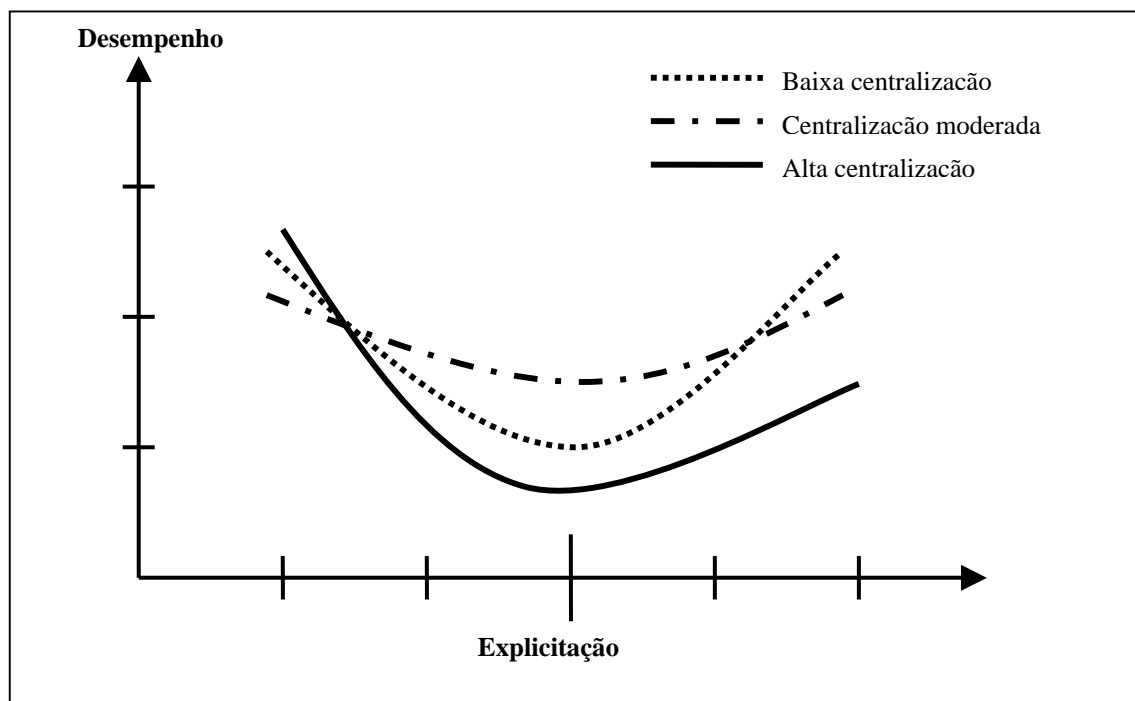


Figura 2.7. Relação desempenho e explicitação das estratégias. Love *et al.* (2002).

Rumelt (2001) argumenta que para muitos executivos, a avaliação estratégica é simplesmente uma análise de como a empresa está se desempenhando, e a despeito de sua incontestável simplicidade, os fatores críticos de sucesso dos resultados correntes, muitas vezes, não são diretamente observáveis e nem mesmo mensurados. Desta maneira, quando as ameaças ou oportunidades estratégicas já estiverem afetando os resultados operacionais, poderá ser tarde demais para uma reação eficaz. A avaliação estratégica deve analisar além dos fatos óbvios relacionados ao curto prazo e, principalmente, avaliar os fatores e tendências mais fundamentais que afetam o sucesso da empresa.

Rumelt (2001) ainda argumenta que é impossível demonstrar de forma conclusiva que uma determinada estratégia de negócios é ideal ou mesmo garantir que

ela funciona. Devem-se realizar testes para determinar problemas críticos em relação à **consistência** (metas e políticas mutuamente inconsistentes), **consonância** (reação adaptável ao ambiente externo e às mudanças críticas), **vantagem** (proporcionar e/ou manter uma vantagem competitiva) e **viabilidade** (não pode sobrecarregar os recursos disponíveis nem criar subproblemas insolúveis). Uma estratégia que deixe de atender a um ou mais desses critérios deixa de desempenhar pelo menos uma das funções chave, necessárias à sobrevivência do negócio.

Para Kaplan e Norton (1997), a incoerência entre a formulação e a implementação da estratégia é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais que:

- não conseguem traduzir a visão e a estratégia de forma compreensível e factível;
- não associam as metas de departamentos, equipes e indivíduos e o foco continua a ser o cumprimento dos orçamentos financeiros;
- não associam a alocação de recursos no curto, médio e longo prazos e;
- não fornecem “*feedback*” estratégico e apenas analisam o desempenho operacional de curto prazo e relacionado a medidas financeiras.

O maior benefício do “*Balanced Scorecard*” (*BSC*) como sistema de gestão estratégica ocorre quando as empresas realizam revisões estratégicas regulares, e não apenas análises operacionais. Um processo de “*feedback*” baseado no *BSC* possui três ingredientes essenciais:

- uma visão estratégica estruturada e compartilhada, que comunica a estratégia e permite aos participantes ver como suas atividades individuais contribuem para a realização da estratégia global.
- um processo de “*feedback*” que coleta dados de desempenho e permite ver as inter-relações entre objetivos e iniciativas.

- um processo de solução de problemas, que analisa e aprende com os dados de desempenho obtidos e adapta a estratégia às novas condições.

Hitt *et al.* (2005), argumentam que os retornos superiores são determinados pelas características externas e não apenas pelos recursos e capacidades exclusivos de uma empresa, embora ambas as condições afetem diretamente a rentabilidade.

Pesquisa de Fleury e Fleury (2003) com 470 empresas de pequeno, médio e grande porte nos diversos setores industriais corroboram com o fator preço como determinante competitivo. No mercado automotivo brasileiro atual, mesmo para produtos inovadores e de alta tecnologia, o fator preço é determinante como critério ganhador de pedidos. Todas as demais características como o fornecimento em JIT, KANBAN, PPM conforme as exigências dos clientes, inovação e capacidade de atendimento dos requisitos específicos dos clientes, índice de qualidade de fornecimento (monitorado pelo cliente), diferenciação de produto e processo, auditorias realizadas pelos clientes, certificação ISO / TS 16949, ISO 14001, etc. são apenas critérios qualificadores para o fornecimento. Se para o mesmo produto houver dois ou mais fornecedores, da mesma forma qualificados, a competição passa a ser pelo menor preço. Esta posição também é suportada pelas pesquisas de Cousins (2005), Hawawini *et al.* (2003) e Pereira e Geiger (2005).

A formulação e implementação eficiente das estratégias requerem o desenvolvimento e comunicação de um sentido claro de propósito, que dê significado ao papel e responsabilidades de cada “*stakeholder*”. A visão empresarial precisa ser trabalhada e articulada com clareza para tornar os objetivos compreensíveis e significativos para toda a organização.

Simons (2000) argumenta que os sistemas de medição de desempenho devem ser utilizados como uma ferramenta de motivação para a inovação, para a busca de sinais de mudança nos negócios e como um canal de comunicação eficaz entre os funcionários e a alta administração. Os ajustes para corrigir os rumos, e definir alterações nas estratégias, dependem de sistemas de controle que forneçam indicações rápidas.

Porter (1999) argumenta que a raiz do problema das organizações é a incapacidade em distinguir entre eficácia operacional e estratégia. As melhorias operacionais nos últimos tempos tem sido drásticas, mas mesmo assim muitas empresas são incapazes de refletir estes ganhos em termos de rentabilidade sustentada.

Neste capítulo pudemos revisar os principais tópicos da bibliografia em relação a estratégias, sua formulação e avaliação. Conforme os principais autores citados, fica claro que estratégias bem formuladas e planos de ação bem estruturados não são suficientes para assegurar o sucesso das estratégias. Quase sempre as estratégias fracassam devido a sua implementação e gestão deficiente

Estabelecer uma cultura voltada para a implementação, execução e controle das estratégias, apoiada por sistemas adequados de medição de desempenho, fortalece o ambiente interno das organizações. Assim, as mudanças no ambiente de negócios são mais facilmente detectadas, e as decisões e ações passam a ser tomadas baseadas em fatos e dados.

O próximo capítulo trata dos principais conceitos da medição do desempenho, e a sua importância para uma efetiva gestão estratégica, ou seja, o alcance dos objetivos estratégicos.

3. MEDIÇÃO DO DESEMPENHO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Os sistemas de crenças e valores que influenciaram os modelos de gestão das organizações no século 20 não servem mais para os dias de hoje. Para que os negócios tenham sucesso num ambiente turbulento, incerto, cada vez mais exigente e competitivo, são necessários novos modelos de gestão. A diferença entre uma empresa e seu concorrente é, cada vez mais, a capacidade de implementação e execução das estratégias.

A implementação e execução das estratégias é o grande obstáculo ao sucesso de uma organização, e a razão da maioria dos fracassos. Implementação e execução é um processo sistemático, composto de comportamentos e técnicas diretamente ligadas aos resultados. As empresas precisam dominar a implementação e execução das estratégias para alcançar os objetivos estratégicos e manter vantagem competitiva.

Bourne *et al.* (2005) argumentam que a diferença observada entre empresas com desempenho mediano e empresas de alto desempenho é que, enquanto as medianas utilizam seus SMD apenas como forma de controle gerencial, as de alto desempenho os utilizam como forma de implementação de estratégias. Achterbergh *et al.* (2003) ressaltam que a capacidade de uma empresa em implementar, executar e adaptar suas estratégias é fator chave para a sua viabilidade, ou seja, realizar a sua Missão.

Wagner (2004) argumenta que o planejamento estratégico deve ser visto como uma atividade constante, que capacita as empresas e organizações a definir e redefinir as estratégias. Para isso devem ser utilizados sistemas de informações que, simultaneamente, meçam o sucesso da estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (2001), uma pesquisa entre 275 gestores de portfólio concluiu que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Eles argumentam que essa descoberta é surpreendente,

uma vez que nas últimas duas décadas os teóricos em gestão, os consultores gerenciais e a imprensa especializada se concentraram em como desenvolver estratégias capazes de gerar desempenho superior.

Kaplan e Norton (2004) também apresentam um estudo recente realizado pela Bain & Company que analisou o desempenho de grandes empresas, com faturamento acima de US\$500 milhões, em sete países desenvolvidos, durante os anos 1988 e 1998. Apenas uma em cada oito dessas empresas apresentou taxa de crescimento de lucro real acima de 5,5% ao ano, enquanto mais de dois terços delas tinham planos estratégicos que previam crescimento real acima de 9% ao ano. Menos de 10% dessas empresas atingiu suas metas, o que reforça que a maioria das empresas não é bem sucedida na implantação e execução das estratégias.

Os sistemas de medição do desempenho revelam-se, portanto, imprescindíveis como ferramenta de suporte aos processos de planejamento estratégico, e de controle da implementação e execução das estratégias. O excesso de informações e dados podem tornar as análises lentas, complexas ou pouco objetivas, e afetar o processo de tomada de decisões. Para isso sistemas adequados de medição de desempenho devem ser desenvolvidos e dirigidos aos fatores críticos de sucesso da organização, de maneira a criar valor para o processo de tomada de decisões em todos os níveis.

Para Martins (1999), é importante que no projeto de medição do desempenho sejam consideradas as necessidades de todos os potenciais usuários, porém sem tornar o sistema ineficiente. Para a informação ser útil, ela precisa ser relevante para o usuário da informação.

Simons (2000) complementa que organizações são entidades complexas, nas quais os gerentes devem balancear uma variedade de forças, necessidades e recursos. Nestes casos, os sistemas de medição de desempenho têm uma função crítica quanto ao gerenciamento do “*trade-off*” entre os resultados de curto prazo e as necessidades de investimentos de longo prazo. Os gerentes buscam alcançar uma variedade de metas financeiras, não-financeiras, de longo e de curto prazo, para satisfazer as necessidades dos “*stakeholders*”. Como cada “*stakeholder*” pode estar interessado em diferentes

aspectos do desempenho, os SMD devem ser concebidos de maneira a balancear estes interesses.

Para resolver os problemas de “*trade-off*” os gerentes eficazes se apóiam na medição de desempenho e nos sistemas de controle para definir uma direção, tomar decisões estratégicas e alcançar as metas. Existe uma série de “*trade-off*” entre inovação e controle; entre lucratividade e crescimento; entre as metas da empresa e as metas dos funcionários; entre as oportunidades para criar valor no mercado; o curto prazo e os recursos disponíveis.

Kershaw (2004) ressalta que em períodos de grandes mudanças, redução da atividade econômica e baixo crescimento do mercado, o excesso de capacidade instalada intensifica a competição e as empresas passam a ter problemas para manter suas margens. Nestes casos, as empresas precisam assegurar que a revisão dos objetivos operacionais e as medidas de desempenho tenham sido feitas. É essencial que os indicadores de desempenho e os sistemas de reconhecimento sejam ajustados para manter o pessoal motivado.

Likert (1979) argumenta que, colocar a informação ao alcance de cada grupo de trabalho é uma necessidade para criar no grupo um senso de responsabilidade por custos, desperdícios, desempenho, etc., e para que o grupo reaja inteligente e construtivamente aos problemas gerais da organização. Além da informação, cada grupo de trabalho tem à sua disposição todas as medições necessárias que lhes permitam ver com que grau de perfeição está desempenhando sua parte do sistema. Os dados permitem ao grupo de trabalho avaliar seu progresso na direção das metas com as quais está comprometido, aquilatar as forças e fraquezas de seus próprios métodos, bem como determinar que medidas tomar para concretizar o alcance do objetivos.

Para Neely *et al.* (2002), em teoria, a estratégia explica o que a organização irá fazer, o que não irá fazer e o porquê estas escolhas foram feitas. Mas na prática as estratégias, freqüentemente são vagas, não firmemente relacionadas e difíceis de implementar. Uma das razões porque recentemente a medição de desempenho se tornou tão popular é porque ela providencia meios para superar estes problemas. O processo de

decidir o que medir, tão importante quanto o que não medir, força os gestores a definir e explicitar as prioridades estratégicas.

Não é apenas suficiente dizer que a estratégia é fornecer valor para os clientes, sem antes definir qual é o significado de valor. Uma vez que o significado tenha sido esclarecido, então o sistema de medição torna-se possível e a própria estratégia torna-se explícita e firmemente relacionada. Quando os indicadores são consistentes com as estratégias da organização, eles encorajam comportamentos que são consistentes com a estratégia e, então, medições adequadas não apenas oferecem meios de comunicação da estratégia, mas também encorajam a sua implementação.

Franco-Santos *et al.* (2004) comentam que os resultados de recentes pesquisas sobre a utilização estratégica de SMD demonstram que, nos EUA, a utilização é de aproximadamente 50%, nas organizações Européias 45% e 35% nas organizações Australianas. Nas organizações Européias os “indicadores chave de desempenho” (KPI), baseado no EFQN, são largamente os mais utilizados (60%), enquanto que o BSC é pouco utilizado (18%).

Bourne *et al.* (2005b) citam uma pesquisa que envolveu 159 respondentes do Reino Unido, a maioria das áreas de RH e finanças, demonstrou que a medição de desempenho é largamente utilizada no Reino Unido (UK). A maioria dos indicadores é utilizada como ferramenta de relatório e de controle, e não como direcionador de resultados. Isto pode desacreditar os SMD, especialmente o BSC, devido às falhas de execução em algumas empresas. Bourne e Bourne (2005) acrescentam que o BSC está se tornando uma ferramenta bastante utilizada, mas com muitas falhas e problemas na sua implementação.

Lawson *et al.* (2005) também comentam os resultados de uma pesquisa com 150 empresas, onde aproximadamente 50% utilizam SMD. A pesquisa demonstrou que os SMD apresentam benefícios para as organizações nas várias dimensões estratégicas. Os benefícios apontados são listados, por ordem de importância, conforme abaixo:

- Melhoria na comunicação;
- Melhoria da capacidade de medir o desempenho;

- Grande melhoria na habilidade de entender a relação entre as medidas e a estratégia;
- Grande melhoria no alinhamento organizacional;
- Grande melhoria na habilidade para alinhar o comportamento dos funcionários com a estratégia;
- Grande facilidade para interconectar o desempenho com os sistemas de recompensas;
- Propicia redução das despesas;
- Facilita o alcance dos objetivos estratégicos e;
- Propicia aumento das vendas.

Kuwaiti e Kay (2000) enfatizam que a medição do desempenho tem uma função fundamental nos processos de reengenharia. Nestes processos são necessários indicadores que motive as pessoas a estarem mais envolvidas, que amplie os conhecimentos e favoreça a participação com foco nos clientes e orientada para resultados. Existe uma relação direta de um bom SMD e os conceitos de “*empowerment*”. As equipes ficam mais preparadas para tomar decisões, cria uma integração consistente com as demais áreas e favorece o alinhamento com as metas, objetivos e ações estratégicas.

Considerando a necessidade de SMD efetivos para ajudar a alcançar os objetivos estratégicos, Roberts (2004) acrescenta que a estratégia envolve metas contra as quais a empresa possa controlar a si mesma e julgar seu desempenho. As empresas são instituições criadas para satisfazer necessidades humanas, e o desempenho é a maneira como elas satisfazem estas necessidades.

Para Murray e Richardson (2002), o planejamento estratégico fornece aos executivos e “*stakeholders*” uma oportunidade de, periodicamente, repensar o negócio de uma maneira criativa e compartilhada do que é, ou será, crítico para o sucesso. Aprimora o conhecimento do negócio e do ambiente de negócios. Construir um

entendimento das iniciativas críticas da organização, gera um impacto positivo na eficácia da estratégia e no desempenho da organização.

Pesquisas evidenciam que, em muitas empresas, os planos estratégicos são compostos de 10 ou 12 iniciativas e objetivos principais, e até 50 estratégias e centenas de ações. O uso de muitos indicadores pode causar falta de foco, falta de alinhamento das ações gerenciais e resultar em falta de habilidade para implementar as estratégias.

Murray e Richardson (2002) também citam uma pesquisa realizada na “*Queen’s University in Kingston, Ontário*”. Entre 60 a 80% dos participantes de um programa executivo demonstraram grande preocupação com a falta de foco, falha na eficácia da implementação da estratégia, falha no controle e baixo comprometimento dos envolvidos.

Para que as estratégias sejam implementadas e alcancem o seu potencial de sucesso, é necessário comprometimento para com a execução. A qualidade das decisões repousa firmemente na adequação e exatidão dos fatos disponíveis àqueles que tomam decisões. Existe, porém, outra importante condição que afeta profundamente a qualidade das decisões; aqueles que tomam decisões precisam estar plenamente identificados com a organização e seus objetivos, e motivados e comprometidos na busca de soluções que melhor assistam a organização no alcance dos objetivos.

A questão não é se o sistema de medição do desempenho de uma organização é importante ou não, mas se a medição sistemática, seguindo uma estrutura planejada, faz diferença na capacidade de uma organização apresentar resultados excelentes e sustentáveis. A medição sistemática e estruturada permite às organizações monitorar seu desempenho e, desta forma, realizar mudanças rapidamente com base em informações pertinentes e confiáveis, conforme ocorrem as mudanças no mercado. O estudo das organizações que tem se mantido na liderança em seus setores de atuação por longos períodos mostra que a habilidade de medir sistematicamente seu próprio desempenho, e de usar a medição inteligentemente ... é uma característica sempre presente.” FPNQ (2002, p.7)

3.1. CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Para Bourne e Neely (2003), Neely (1998), Neely *et al.* (2002) e Michalska (2005), sistemas de medição de desempenho (SMD) são, literalmente, o processo de quantificar as ações que levam ao desempenho. Eficácia é a dimensão na qual os

requisitos dos clientes são alcançados e satisfeitos, ao passo que eficiência é a medição de como, economicamente, os recursos da organização são utilizados para prover tal nível de satisfação. Um sistema de medição de desempenho é um conjunto de indicadores que descrevem e representam dados que geram informações para quantificar a eficiência e / ou eficácia das ações tomadas.

Bourne e Neely (2003) ainda definem SMD como um conjunto de indicadores multidimensionais que incluem indicadores financeiros e não-financeiros, externos e internos usados para planejar e gerenciar um negócio. A medição de desempenho não deve ser usada isoladamente. Só é relevante se estiver estruturada de maneira a permitir a comparação da eficiência e eficácia das ações e avaliar o impacto destas ações sobre os “*stakeholders*”.

Para Melnyk *et al.* (2004), os indicadores devem ser mensuráveis em termos quantitativos ou qualitativos e comparáveis às referências especificadas. Devem ser consistentes com a capacidade das operações em proporcionar valor para os clientes e demais “*stakeholders*”. Para ser eficiente eles devem ter um significado e fazer sentido para as pessoas que o utilizam. As ações e decisões tomadas pelas pessoas é que determinam a natureza e valor dos indicadores criados.

Simons (2000) ainda complementa que quanto mais competitivo for o ambiente e mais rápidas as mudanças, mais imprescindível se torna a iniciativa e liberdade de ação dos funcionários. Nestes casos os gerentes devem partilhar mais poder e responsabilidade aos funcionários para que exercitem suas energias na criação de soluções e oportunidades. Para alcançar uma maior maximização, os gerentes devem focar mais no gerenciamento dos resultados.

Indicadores financeiros ou não-financeiros informam às pessoas o que é realmente importante. Um indicador completo deve trazer todos os atributos relevantes do resultado alcançado. Os indicadores de desempenho são os dados numéricos relativos às atividades da organização, que estão submetidos às metas e podem ser classificados em estratégico, gerencial e operacional:

- Os indicadores do nível estratégico são usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações da organização como um todo, e não de um setor específico.
- Os indicadores do nível gerencial são usados para monitorar e avaliar a contribuição dos diversos setores e dos macros processos organizacionais. Também avaliam como os setores e os macro-processos atuam na melhoria contínua.
- Os Indicadores do nível operacional buscam avaliar se os processos ou rotinas individuais atuam na melhoria contínua e contribuem para a excelência operacional.

Um sistema de avaliação de desempenho pode ser definido como sendo:

O conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre as múltiplas dimensões de desempenho para seus usuários dos diferentes níveis hierárquicos. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e do próprio sistema organizacional, para tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho”. FIGUEIREDO (2003, p. 58)

Para que a gestão das estratégias tenha efeito e os objetivos estratégicos sejam alcançados, os sistemas de medição do desempenho devem ser desenvolvidos de maneira a atender as necessidades internas e externas da empresa e de todos os seus “*stakeholders*”. Como cada empresa tem suas particularidades, a composição de cada SMD pode apresentar grande variação de uma empresa para outra. Na literatura pesquisada, foi encontrada uma vasta gama de propostas e sugestões de quais atributos deveriam compor um SMD.

Uma extensa pesquisa bibliográfica realizada por Figueiredo (2003) identificou, baseado nas propostas da maioria dos autores sobre o tema, cento e dezessete atributos, divididos em nove construtos que deveriam compor um SMD. Para uma melhor compreensão da sua abrangência, os atributos foram atrelados a cada construto correspondente, ou seja, Aprendizagem Organizacional, Análise Crítica, Balanceamento, Clareza, Dinamismo, Integração, Alinhamento, Participação e

Relacionamento Causal. Figueiredo (2003) ainda define cada um destes construtos como sendo:

Aprendizado Organizacional: a capacidade do sistema de medição de desempenho em fornecer informações que facilitem o questionamento, a avaliação ou a inovação das operações, contribuindo para a aquisição e transferência de conhecimentos e modificando o comportamento para refletir esses novos conhecimentos e percepções.

Análise Crítica: a capacidade do sistema de medição de desempenho de fornecer informações que possibilitem verificação profunda e abrangente do desempenho organizacional, com a finalidade de identificar problemas e propor soluções e melhorias.

Balanceamento: a capacidade do sistema de medição de desempenho em fornecer informações segundo diferentes dimensões de desempenho, que possibilitem obter percepção multidimensional do comportamento da organização.

Clareza: a capacidade do sistema de medição de desempenho em utilizar indicadores de fácil entendimento para os usuários de diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa.

Dinamismo: a capacidade de monitorar continuamente o ambiente interno e externo da organização de forma a fornecer informações pertinentes no momento em que são solicitadas, adaptar-se rapidamente às mudanças ocorridas nos ambientes interno e externo e permitir o acompanhamento do desempenho da organização ao longo do tempo.

Integração: a capacidade do sistema em interagir com todas as partes da organização e seus principais sistemas de informação.

Alinhamento: a capacidade do sistema de medição de desempenho em utilizar indicadores vinculados com a estratégia e os principais processos organizacionais, combinados, interligados ou agrupados de forma a

possibilitar uma percepção global do desempenho organizacional.

Participação: a capacidade do sistema de medição de desempenho em permitir que os diferentes “*stakeholders*” tomem parte ativa em todas as fases do seu ciclo de vida, ou seja, no desenvolvimento, implementação, utilização, avaliação e aperfeiçoamento.

Relacionamento Causal: a capacidade do sistema de medição de desempenho de inter-relacionar os diversos indicadores de forma a facilitar o entendimento das relações de causa e efeito entre a estratégia, processos e indicadores da organização.

O Quadro 3.1, baseado em Figueiredo (2003), apresenta a relação dos atributos atrelados a cada um dos construtos.

Atributos para o Aprendizado Organizacional	
1	Apoiar o aprendizado organizacional e a melhoria contínua, estimulando as fases “ <i>plan</i> ” e “ <i>act</i> ” do ciclo PDCA.
2	Ter medidas de desempenho que sejam utilizadas, principalmente, para a melhoria do desempenho.
3	Facilitar o processo de melhoria contínua
4	Ter um ciclo fechado de gerenciamento
5	Focalizar mais a melhoria do que o controle
6	Apoiar o processo de aprendizado individual e organizacional
7	Permitir, diferenciar entre medidas de controle e melhoria.
8	Ser consistente com as técnicas de administração e iniciativas de melhoria utilizadas pela organização, tais como, “ <i>Benchmarking</i> ”, Administração de custo baseado em atividade, administração da qualidade total e reengenharia do processo de negócio.
9	Garantir que ganhos obtidos com os resultados de iniciativas de melhoria sejam mantidos através de medidas de desempenho locais, usadas pelas pessoas que trabalham dentro das atividades e processos
Atributos para a Análise Crítica	
1	Ter capacidade de auditar o sistema de medição existente, quanto ao grau de atualização e medição de assuntos críticos.
2	Ter um mecanismo de análise crítica que use as informações de desempenho fornecidas pelos monitores internos e externos e aos objetivos e prioridades aplicadas pelos sistemas de mais alto nível para decidir sobre os objetivos e prioridades internos.
3	Ter um mecanismo efetivo de análise crítica e revisão de metas e padrões
4	Ter um processo de análise crítica e revisão completa do conjunto de medidas em uso
5	Ter como principais objetivos a avaliação e o envolvimento

6	Fornecer informações que possibilitem uma avaliação global do desempenho da organização
7	Proporcionar uma perspectiva do desempenho passado, presente e futuro.
8	Servir de comparação com padrões externos (benchmarking)
Atributos para o Balanceamento	
1	Apresentar medidas de eficiência e a eficácia
2	Medir resultados e processos.
3	Utilizar critérios balanceados, as medidas devem refletir um balanceamento entre as diversas dimensões de desempenho.
4	Enfatizar o cliente e fornecer informações que permitam avaliar se suas expectativas e necessidades estão sendo satisfeitas
5	Utilizar abordagens de medição de desempenho que permitam um equilíbrio entre medidas quantitativas e qualitativas.
6	Ter medidas primárias não financeiras de forma que possam prover os gerentes, supervisores e operadores com informações requeridas para tomada de decisão diária.
7	Utilizar principalmente medidas não financeiras
8	Ter medidas financeiras e não financeiras
9	Apresentar medidas internas e externas e ambas serem integradas
10	Fornecer um “quadro balanceado” do negócio, incluindo medidas financeiras e não financeiras, internas e externas, de eficiência e efetividade.
11	Ser multidimensional, refletindo a necessidade de mensurar todas as áreas de desempenho que são importantes para o sucesso da organização.
12	Ser compreensivo e multidimensional
13	São baseados no valor
14	Compatibilizar os desempenhos
15	Ser orientados para os clientes
Atributos para a Clareza	
1	Ter objetivos explícitos
2	Conter procedimentos para implementação de medidas
3	Empregar relações em lugar de números absolutos
4	Ter medidas claramente definidas
5	As medidas devem ser baseadas em uma fórmula explicitamente definida e fonte de dados
6	Ser precisa em relação ao que está sendo medido
7	Ser objetiva e não baseada em opiniões
8	Utilizar definições operacionais claras de forma que todos os usuários possam ter um conhecimento comum das medidas, que devem ser obtidas a partir das definições.
9	Ter um processo de desenvolvimento de medidas para seus fins (margens de erro conhecidas)
10	Ser visível e acessível para todos os usuários
11	Apresentar os dados longitudinalmente de forma a permitir a análise de séries temporais, dos ciclos de negócio e outras tendências.

12	Apresentar os dados, utilizando gráficos em lugar de tabelas.
13	Utilizar a análise estatística para o estudo da variabilidade do sistema organizacional
14	Ter medidas voltadas para todos os empregados
15	Ter impacto visual
16	Basear-se mais em tendências do que em fatos instantâneos
Atributos para o Dinamismo	
1	Mudar como é requerido pelo dinamismo do mercado.
2	Modificar-se com o passar do tempo e com a necessidade de mudança.
3	Ter medidas consistentes que mantenham o seu significado ao longo do tempo
4	Ser dinâmico
5	Enfatizar a integridade do sistema, a agilidade e a capacidade de resposta (“ <i>responsiveness</i> ”) da organização.
6	Coletar e processar os dados continuamente
7	Ter uma plataforma de TI flexível que permita a organização eficazmente e eficientemente administrar a dinâmica dos seus sistemas de medição de desempenho
8	Usar dados coletados automaticamente como parte de um processo, sempre que possível.
9	Ser atualizado de forma a manter a regularidade, através de uma frequência pré determinada.
10	Fornecer informações para indivíduos e grupos
11	Disponibilizar informações em tempo real para toda a organização
12	Facilitar a identificação e uso de limites de desempenho para gerar sinais de alarme sobre os problemas de desempenho potenciais
13	Permitir a divulgação dos resultados, fornecendo informações sobre o andamento das mudanças planejadas a aquelas ocorridas ao longo do tempo.
14	Permitir o acompanhamento do desempenho ao longo do tempo
15	Prover “ <i>feedback</i> ” rápido
16	Conter medidas “ <i>on time</i> ” (de hora em hora, ou diariamente).
17	Ser oportuno e prover “ <i>feedback</i> ” preciso
18	Identificar tendências e progressos
19	Utilizar medidas de desempenho orientadas para o longo prazo
20	Fornecer toda a informação necessária
21	Prover um sistema de informação para executivos e não um meio de manter o sistema de medição
22	Considerar também outras técnicas de medição, tais como, a metodologia de valor adicionado e custos da qualidade.
23	Permitir mudanças em função das situações
24	Ser aplicável para diversas técnicas como JIT, TQM, CIM, FNS, RPR, OPTEM, etc.
25	Utilizar medidas que não tenham um formato fixo
26	Ser flexível ao longo do tempo para responde as mudanças de ambiente ou necessidades dos usuários de modo a ser adaptável ao longo do tempo e fazer frente às novas situações

27	Ter um sistema de controle interno que use medidas de desempenho que monitorem continuamente os parâmetros críticos no ambiente interno para detectar as mudanças ocorridas
28	Ter um sistema de controle externo que use medidas de desempenho que monitorem continuamente os parâmetros críticos no ambiente externo para detectar as mudanças ocorridas
29	Ter um sistema de monitoramento externo que forneça informações continuamente sobre desdobramentos e mudanças no ambiente externo
30	Ter um sistema de monitoramento interno que forneça informações continuamente sobre desdobramentos e mudanças no ambiente interno e sinalize quando certos limites forem alcançados.
Atributos para a Integração	
1	Ser parte integrante dos sistema de gestão da empresa
2	Ser hábil para quantificar as relações ente as medidas dentro de um sistema
3	Ser integrado com os sistemas de negócio existentes (por exemplo, o ambiente de ERP existente).
4	Ter um banco de dados de medidas agrupadas segundo as seis prioridades competitivas
5	Ter uma abordagem de “ <i>workbook</i> ” que seja fácil de usar e aplicar, seguindo uma metodologia passo a passo e sem requerer consultoria externa para implementá-la.
6	Fornecer uma avaliação sucinta do desempenho da organização de forma a facilitar sua compreensão, adoção e aplicação.
7	Prevalecer às medidas de equipe
8	Utilizar medidas que avaliem o grupo e não só o indivíduo
Atributos para o Alinhamento	
1	Integrar de forma harmoniosa as estratégias, as ações e as medições realizadas.
2	Utilizar medidas relacionadas com a estratégia da organização
3	Utilizar medidas derivadas da estratégia
4	Utilizar medidas que tenham relações com metas específicas da organização
5	Ser congruente com a estratégia competitiva
6	Ter medidas congruentes com a estratégia da companhia e forte relação com as seis prioridades competitivas qualidade, custos, flexibilidade, tempo, entrega e crescimento futuro.
7	Ser usado para desafiar as hipóteses estratégicas da organização
8	Utilizar medidas que reflitam o “processo de negócio” (por exemplo, o fornecedor e o cliente participarem da definição da medida).
9	Ser direcionado para os processos-chave de negócio
10	Cobrir todas as áreas funcionais da organização
11	Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente.
12	Ter um sistema de desdobramento que desdobre os objetivos revisados e prioridades para as unidades de negócio, processos e atividades, usando medidas de desempenho.
13	Integrar horizontalmente (medidas interfuncionais)
14	Prevalecem as medidas interfuncionais
15	Ter um sistema de desdobramento interno dos objetivos revisado e prioridades para as partes críticas do sistema.

16	Integrar verticalmente (medidas agregadas segundo a estrutura hierárquica), estimulando a congruência de metas e ações.
17	Incluir medidas de desempenho individual
18	Incluir medidas de desempenho em nível de equipe
19	Incluir medidas de desempenho em nível organizacional, de forma a promover a cooperação, evitando a competição interna e a sub-otimização.
20	Permitir o alinhamento ascendente entre as medidas, as medidas de um nível devem estar associadas aquelas do nível acima.
21	Agregar as medidas ao longo dos níveis hierárquicos da organização, as medidas de um determinado nível devem ser o resultado da agregação de medidas dos níveis anteriores.
Atributos para a Participação	
1	Permitir a participação de representantes dos diferentes grupos de futuros usuários no desenvolvimento do sistema de medição
2	Estimular a satisfação do empregado
3	Ser muito utilizado no chão de fábrica
4	Utilizar medidas baseadas em quantidades que podem ser influenciadas ou controladas pelo usuário ou em cooperação com outros usuários
5	Ser facilmente inteligível para os funcionários
6	Influenciar a atitude dos funcionários
Atributos para o Relacionamento Causal	
1	Desenvolver relações causais entre objetivos competitivos e estratégicos e processos e atividades
2	Facilitar o entendimento das relações de causa e efeito
3	Facilitar o gerenciamento das relações causais para quantificar criticamente e identificar prioridades
4	Explicar as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e de alavancagem, de forma que o sistema de medição de desempenho possa fornecer dados para monitoramento do desempenho passado e planejamento do desempenho futuro.

Quadro 3.1 Atributos que deveriam fazer parte de um SMD. Adaptado de Figueiredo (2003).

Para não incorrer no risco de agregar custo ao invés de benefícios, é fundamental que cada organização desenvolva o seu sistema de medição de desempenho da maneira que melhor atenda suas necessidades. Roberts (2004) considera que os custos das atividades de levantamento, tratamento e divulgação das informações podem acabar gerando custos maiores que os benefícios da medição. Se os indicadores devem ser desenvolvidos e coletados, analisados e divulgados, o custo referente a esta atividade também deve ser analisado, para assegurar que sejam criados apenas indicadores que agregam valor.

Utilizar todos os indicadores possíveis poderá resultar em um sistema muito complicado para o entendimento de qualquer um, não trará uma motivação efetiva, e acabará limitando o alcance de resultados. Simons (2000) sugere que, para obter o máximo de atenção e alcançar maior sucesso, cada indivíduo não deve trabalhar com mais do que sete indicadores.

É importante salientar que o uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, varia conforme as necessidades das pessoas envolvidas e de acordo com o nível hierárquico. Os níveis mais altos da organização tem maior enfoque nos indicadores financeiros, enquanto que os níveis mais baixos da organização tem maior enfoque nos indicadores não-financeiros.

Gomes *et al.* (2004) apresentam uma pesquisa para verificar a validade e utilização de indicadores não-financeiros por parte de instituições financeiras. Os resultados da pesquisa parecem indicar que os analistas financeiros valorizam os indicadores não financeiros como sendo importante para prever os ativos intangíveis (“*well-being*”) das organizações avaliadas, e entre eles estão os indicadores como qualidade, satisfação dos clientes e meio ambiente, etc.

Othey (2002) argumenta que os indicadores financeiros tem sido, tradicionalmente, o enfoque quantitativo para medição do desempenho organizacional. Entretanto, nas duas últimas décadas, um grande esforço e atenção têm sido direcionados para o desenvolvimento de indicadores não-financeiros, usados para motivar as pessoas e para gestão do desempenho do negócio. Qualquer organização, seja pública ou privada, vive dentro de limitações financeiras e devem fornecer valor para os diversos “*stakeholders*”. Os indicadores de desempenho, financeiros e não-financeiros, são essenciais para o gerenciamento destas limitações.

3.2. EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Desde o início da década de 1980, a competição global e as rápidas mudanças nas práticas da manufatura passou a ser um grande desafio para todas as empresas, principalmente para as empresas de manufatura. Ficou mais difícil satisfazer

as necessidades mutáveis dos clientes, prever os volumes de vendas, desenvolver novos produtos e processos em espaço de tempo cada vez menor, definir e implantar novas estratégias, adequar os programas de incentivo às novas realidades, bem como medir e gerenciar o desempenho da manufatura.

Nos sistemas tradicionais de medição de desempenho os indicadores eram essencialmente financeiros e retratavam um histórico do passado, sem oferecer meios, ou tendências para se conhecer, com antecedência, os resultados dos objetivos estratégicos. Hoje, com os mercados altamente dinâmicos, gerenciar uma empresa utilizando apenas indicadores do passado, como a maioria dos indicadores financeiros, é o mesmo que dirigir um carro em alta velocidade olhando apenas no retrovisor.

As rápidas mudanças no ambiente competitivo requererem SMD que favoreçam o monitoramento e controle dos fatores críticos de sucesso de maneira mais rápida, e que facilite mudanças de rumo nas estratégias, nos planos de ação e nos planos de negócios. Tornou-se imperativo que, conforme as estratégias mudam, os SMD passem a refletir as novas estratégias, os novos objetivos estratégicos e planos de ação.

Kennerley e Neely (2002) defendem que, desde o início da década de 1980 tem crescido o entendimento de que, com o aumento da complexidade das organizações e dos mercados em que elas competem, os indicadores financeiros não são mais os únicos critérios para medição do sucesso empresarial. Os indicadores financeiros não refletem as mudanças no ambiente competitivo e nas estratégias das empresas modernas.

Para Dixon *et al.* (1990), os SMD's baseados nos sistemas tradicionais de contabilidade de custos não fornecem o tipo certo de informação que ajuda a manter uma empresa competitiva nos mercados de hoje. Uma organização eficaz deve ter forte congruência entre a estratégia, as ações tomadas e os indicadores de desempenho. Banker *et al.* (2004) complementam que a inclusão de indicadores não-financeiros nos SMD passou a dissuadir os gerentes em tomar decisões que refletem apenas os objetivos de rentabilidade em curto prazo. Indicadores não-financeiros criam mais valor no longo prazo, embora possam criar "trade-off" com os indicadores financeiros de curto prazo.

Para Tangen (2004) o principal objetivo de um SMD é encorajar um gerenciamento pró-ativo, ao invés de reativo, e focar nos resultados de curto e de longo prazo. Considera os diferentes tipos de desempenho (custo, qualidade, entregas flexibilidade e confiabilidade), as várias perspectivas (clientes, acionistas, competidores, perspectiva interna e da inovação) e níveis organizacionais (global e local). Mesmo com o significativo progresso dos últimos anos, muitas empresas ainda tem seus SMD focados, principalmente, nos tradicionais indicadores de desempenho financeiro. Isto pode causar problemas para uma empresa no atual contexto altamente competitivo.

Pesquisa realizada por Kennerley e Neely (2002) demonstra que a falta de flexibilidade dos sistemas de informação, principalmente os sistemas contábeis, é a principal barreira para a evolução dos sistemas de medição de desempenho. A segunda barreira é a falta de conhecimentos e de recursos humanos. Para os autores, os conhecimentos incluem as habilidades para identificar quando os indicadores não são mais apropriados para medir o desempenho da organização, e incluem também, as habilidades para criar indicadores que reflitam as novas necessidades da organização. A aceitação e a efetiva utilização dos indicadores de desempenho por toda a organização, incluindo os benefícios derivados das atividades de medição, foi identificado como pré-requisito para a evolução dos SMD.

Ainda conforme Kennerley e Neely (2002), para a efetiva evolução de um SMD, a organização precisa ter implantado um sistema flexível, uma cultura adequada para a medição de desempenho e melhoria contínua, desenvolvido a vontade de mudar e aprimorado os conhecimentos dos recursos humanos. Isto deve ser considerado em cada fase do ciclo evolutivo e, somente o desenvolvimento e manutenção destas capacidades é que determinará se os sistemas de medição evoluem efetivamente.

É necessária uma ampla compreensão dos fatores internos e externos, que facilitam ou inibem a introdução de novos indicadores, a modificação de indicadores existentes e a eliminação de indicadores obsoletos. É imprescindível o gerenciamento da evolução dos sistemas de medição de desempenho, embora os fatores que afetam sua evolução sejam muitos e complexos. Estes fatores podem ser agrupados em: facilitadores de mudança e barreiras às mudanças. A Figura 3.1 exemplifica esta situação.

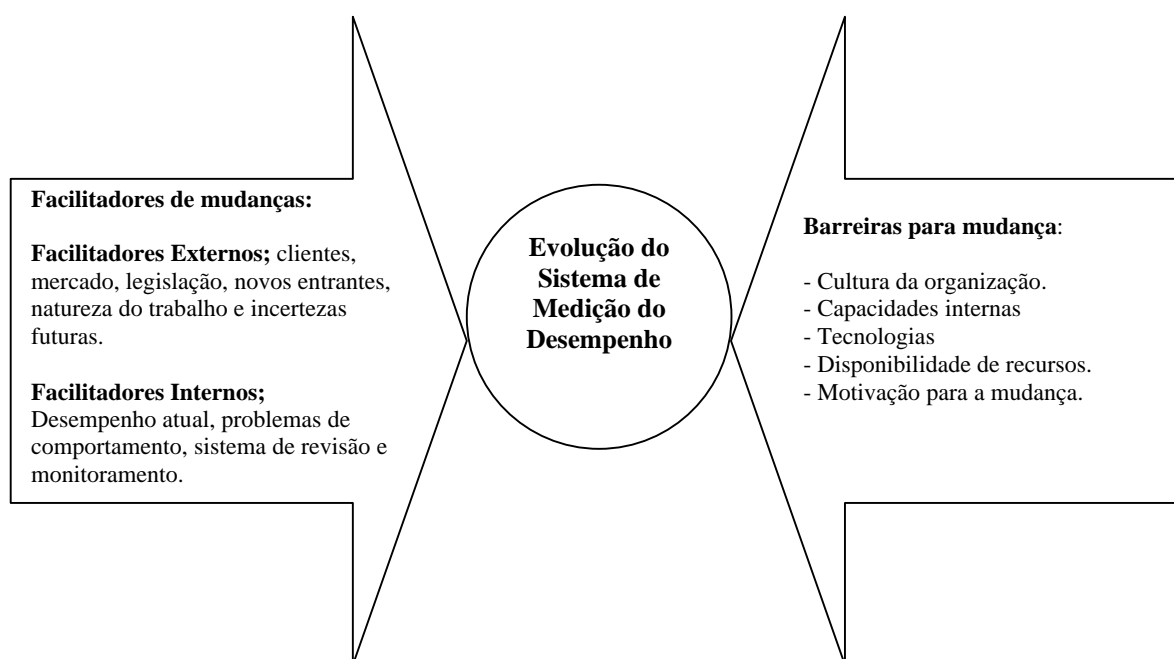


Figura 3.1 Fatores facilitadores e barreiras para a evolução dos SMD. Kennerley e Neely (2002).

Devido a grande importância da evolução dos SMD e a necessidade de mantê-los adequados ao contexto competitivo, vários autores tem contribuído com propostas de modelos estruturados para auditoria, avaliação e teste dos SMD. Pela pesquisa bibliográfica realizada, o PMQ - “*Performance Measurement Questionnaire*” proposto por Dixon *et al.* (1990) parece ser o modelo mais completo para auxiliar na identificação das necessidades de melhoria, identificar a contribuição das atuais medidas de desempenho e definir formas de melhoria.

O PMQ avalia o alinhamento entre o SMD e a percepção dos envolvidos em relação aos fatores críticos de sucesso da organização. Avalia se os indicadores já em uso são balanceados, alinhados com a estratégia, com a filosofia da organização e com os planos de benefícios, reconhecimento e incentivo.

A avaliação utilizando o PMQ é baseada em entrevistas e respostas de questionários preenchidos pelos usuários do SMD, e com isso, fornece dados gerais para classificar os entrevistados e avaliar o grau de consenso entre os níveis gerenciais e áreas funcionais:

- avalia as prioridades competitivas e o sistema de medição de desempenho, as áreas de melhoria, a importância daquela área e o efeito das medidas de desempenho na melhoria daquela área;
- focaliza os fatores críticos de desempenho e relaciona com a importância dos mesmos para a empresa e como os mesmos são tratados e;
- avalia a percepção do entrevistado em relação às medidas de desempenho mais importantes e contra as quais seu desempenho individual é avaliado.

Com base nos dados obtidos, quatro tipos de análises importantes podem ser feitas para avaliar o SMD, e definir quais medidas de desempenho devem ser mantidas, descartadas ou adicionadas, conforme abaixo:

- **Análise de alinhamento:** avalia o alinhamento entre as estratégias, ações e fatores críticos de desempenho e o SMD. Para que esta análise tenha efeito a estratégia deve ser bem conhecida pelos usuários do SMD, uma vez que avalia em que extensão as estratégias, ações e medidas estão alinhadas entre si. O potencial competitivo só é alcançado quando as ações e as medidas de desempenho complementam a estratégia;
- **Análise de congruência:** Fornece uma visão detalhada de como o SMD suporta as ações e atividades de melhoria em relação às estratégias da organização. Avalia o grau de importância e o nível de apoio referente às áreas de melhoria. As diferenças significativas são denominadas “*gaps*” ou alarmes falsos, dependendo da natureza da diferença. Os “*gaps*” mostram quais áreas importantes não são adequadamente apoiadas pelo SMD, enquanto que os alarmes falsos mostram onde o apoio do SMD excede a importância da melhoria;
- **Análise de consenso:** tem o objetivo contrastar as percepções entre diferentes níveis hierárquicos e as áreas funcionais ou operacionais. As diferenças de percepção entre níveis hierárquicos e áreas funcionais podem apontar problemas de comunicação (“*gaps*”) entre o relacionamento tático e estratégico da organização.

- **Análise de confusão:** Busca determinar a extensão de consenso relativo nas opiniões dos respondentes para cada área de melhoria e para cada fator de desempenho.

A análise do PMQ tem como fundamento básico criar o comprometimento entre a alta gerência, os respondentes e os usuários. Identifica as melhorias necessárias no SMD atual e favorece o desenvolvimento de um plano de ação para realizar, efetivamente, as mudanças necessárias.

Medori e Steeple (2000) defendem que os SMD variam significativamente entre uma organização e outra, uma vez que são diretamente relacionados com a estratégia. Os SMD tradicionais são muito limitados e dão uma visão enganosa do desempenho da organização, ao passo que os novos SMD, que incorporam indicadores financeiros e não financeiros, ampliam a visão do desempenho organizacional.

Levantamento feito por Figueiredo (2003) identificou trinta e três novos modelos de sistemas de medição do desempenho organizacional. Baseado nos critérios de citação, difusão e relevância, ele selecionou os nove principais para serem analisados criticamente e servirem como referencial para o desenvolvimento de um novo modelo conceitual. Como resultado desta análise crítica, é apresentado um quadro comparativo das forças e fraquezas de cada um destes nove modelos principais. O Quadro 3.2 abaixo apresenta estas forças e fraquezas.

Considerando que o PMQ não é um SMD, mas sim um sistema de auditoria e avaliação de SMD, o mesmo foi excluído do quadro, que passa a conter apenas oito modelos.

MODELO	FORÇAS	FRAQUEZAS
SMART – Strategic Measurement and Reporting Technic-Lynch e Cross, (1991)	<ul style="list-style-type: none"> -a utilização de medidas vinculadas á estratégia -o desdobramento das medidas do nível estratégico até o nível operacional, facilitando o alinhamento vertical. -o monitoramento do ambiente externo e interno - a divulgação visual das informações, 	<ul style="list-style-type: none"> -a falta de clareza sobre como os funcionários de um nível hierárquico têm acesso as informações de outro nível hierárquico -a ênfase dada a satisfação de apenas dois grupos de interessados (clientes e acionistas), deixando de lado os demais “<i>stakeholders</i>” (funcionários, fornecedores, órgãos controladores e sociedade)

	<p>de forma integrada dentro de um determinado nível hierárquico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - o estabelecimento de relações de causa e efeito entre os indicadores e os objetivos estratégicos -o desdobramento da visão até os departamentos e os centros de trabalhos -o fortalecimento do alinhamento estratégico -a utilização de múltiplas dimensões de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> -a falta de clareza sobre como é realizada a integração horizontal das medidas de desempenho, utilizando os processos de negócio da organização -o fato de não agregar as medidas do nível operacional ao estratégico -a falta de clareza sobre como promove o aprendizado e análise crítica do desempenho global da organização -a não utilização de mecanismos de realimentação -a falta de estímulo a participação dos funcionários
<p>MQMD - Modelo Quantum de Medição de Desempenho- Hronec, (1994)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -a inclusão de medidas de desempenho vinculadas á estratégia e que abrangem três níveis de desempenho (organizacional, processos e pessoas). -a ênfase na satisfação dos principais grupos de interessados (clientes, acionistas, funcionários, fornecedores, órgãos controladores, sociedade e meio ambiente). -a utilização de três dimensões de desempenho (custo, qualidade e tempo). -o desdobramento das medidas de “<i>output</i>” em medidas de processo -a utilização de alça de “<i>feedback</i>” para a melhoria contínua do SMD 	<ul style="list-style-type: none"> -a falta de clareza sobre como o SMD interage com os demais sistemas de informação da organização e como facilita a integração entre as áreas funcionais da organização -a falta de mecanismos que facilitem a disponibilidade rápida das informações relevantes -a adaptação do SMDO ás mudanças ocorridas nos ambiente externo e interno da organização. - a falta de clareza sobre como os indicadores são agregados
<p>SCD- Sete Critérios de Desempenho – Sink e Tuttle, (1993)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -a utilização de metodologia para o desenvolvimento, implementação e avaliação dos indicadores de desempenho. -a ênfase dada á medição do desempenho global da organização -a utilização de medidas de desempenho em todos os pontos-chave do sistema organizacional (sistema receptores, saídas, processos, entradas e sistemas fornecedores). -a utilização de múltiplas dimensões de desempenho -o estímulo ao aprendizado e a análise crítica do desempenho global -a utilização de mecanismos de realimentação que fornecem informações sobre o resultado das ações de melhoria 	<ul style="list-style-type: none"> - a falta de clareza sobre como é garantido o alinhamento dos indicadores ao longo dos níveis hierárquicos da organização -a falta de clareza sobre como as relações de causa e efeito entre os indicadores são identificadas -a não utilização de mecanismos de monitoramento do ambiente externo e interno -a não utilização de mecanismos que facilitem a adaptação rápida ás mudanças ocorridas no ambiente -a não utilização de procedimentos que facilitem o fornecimento de informações relevantes no momento em que o usuário precisa; a utilização de critérios de desempenho de difícil entendimento pelos usuários -a falta de clareza sobre como o SMD

	<p>-o alinhamento dos indicadores com a estratégia da organização</p> <p>-a agregação das medidas e indicadores segundo os critérios de desempenho</p>	<p>interage com os demais sistemas de informação da organização e como facilita a integração entre as áreas funcionais da organização.</p>
<p>BSC – Balanced Scorecard – Kaplan e Norton, (1992, 1993, 1996^a, 1996b, 2001)</p>	<p>-a vinculação da medição com a estratégia da organização</p> <p>-o resumo em um relatório de gestão dos elementos aparentemente discrepantes do programa de competitividade da organização</p> <p>-a utilização de mecanismos que evitam a sub-otimização, forçando os gerentes a considerar todas as medidas operacionais, simultaneamente.</p> <p>-a utilização de diferentes dimensões de desempenho (acionistas, clientes, processos, e crescimento e inovação), vinculadas através de relações de causa e efeito.</p> <p>-o destaque dos resultados como efeitos de determinadas causas, demonstrando a necessidade de monitoramento não só das medidas de resultados, mas também das medidas de alavancagem.</p> <p>-o fornecimento de dados para o monitoramento do desempenho passado e planejamento do desempenho futuro</p> <p>-a contribuição do SMD para o planejamento organizacional e para o sistema de controle (realimentação)</p> <p>-o estímulo ao aprendizado organizacional e á análise crítica do desempenho global</p> <p>-a utilização de mecanismo de realimentação que facilitam o acompanhamento do desempenho da organização ao longo do tempo</p> <p>-a grande popularidade no Brasil e no mundo, devido, em grande parte, a sua simplicidade e lógica intuitiva, tornando-o de fácil compreensão para os usuários.</p> <p>-o fornecimento de informações que possibilitam aos tomadores de decisão realizarem uma avaliação sucinta do desempenho global da organização</p>	<p>-a ênfase dada á satisfação de três grupos de interessados (acionistas, clientes e funcionários), deixando de lado os demais grupos (fornecedores, órgãos controladores, sociedade e meio ambiente)</p> <p>-é um SMD destinado mais á alta administração e a média gerência</p> <p>-a falta de clareza sobre como as medidas são desdobradas do nível estratégico para o operacional e sobre como são agregadas deste para o nível tático e estratégico</p> <p>-a falta de mecanismos que facilitem a disponibilidade rápida das informações relevantes e a adaptação do SMD ás mudanças ocorridas nos ambiente externo e interno da organização</p>
<p>IDPMSa – Integrated and</p>	<p>- a ênfase na integração entre as várias áreas do negócio, o destaque para a</p>	<p>-a não identificação das relações de causa e efeito entre os indicadores</p>

<p>Integrated and Dynamic Performance measurement System – Bititci, Carrie e McDevitt (1997), Bititci, Carrie e Turner (1998) e Bititci, Turner e Bergemann (2000)</p>	<p>necessidade do desdobramento dos objetivos e políticas através da estrutura hierárquica.</p> <ul style="list-style-type: none"> -a utilização de mecanismos que permitam controlar se os objetivos foram atingidos ou não -a consideração dos diferentes grupos de interessados -a ênfase no monitoramento interno e externo para revisão contínua de objetivos e medidas, dando um caráter dinâmico ao SMD. -a utilização de mecanismos de monitoramento contínuo do ambiente interno e externo da organização -o alinhamento dos indicadores com a estratégia organizacional; o desdobramento da visão e estratégia do nível corporativo para as unidades de negócio e destas para os principais processos de negócio da organização. 	<p>causa e efeito entre os indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> -a falta de clareza sobre como é a participação dos usuários no desenvolvimento, implementação e avaliação do SMD. -a não utilização de indicadores visíveis e de fácil entendimento para todos os usuários
<p>IDPMSb – Integrated and Dynamic Performance measurement System – Ghalayini e Noble (1996) e Ghalayini, Noble e Crowe (1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - a utilização de alça de “feedback” explícita para apoiar a melhoria do desempenho em áreas-chave -a ênfase na integração entre a gerência, equipes de melhoria de processos e chão de fábrica. -o destaque para a avaliação dos indicadores de desempenho -o estímulo á atualização das medidas de desempenho, dando um caráter dinâmico ao SMD. -a participação dos usuários no desenvolvimento, e implementação e avaliação do SMD. -o estímulo ao aprendizado organizacional e á análise crítica do desempenho global da organização 	<ul style="list-style-type: none"> -a não utilização de indicadores visíveis e de fácil entendimento para todos os usuários
<p>PP – Performance Prism – Kennerly e Neely (2002) e Neely, Adams e Crowe (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -a utilização de diferentes perspectivas de desempenho -a ênfase dada á satisfação dos diferentes grupos de interessados -a utilização de um processo claro de criação de valor para os interessados -a utilização de uma ficha de identificação de indicador que facilita seu entendimento pelo usuário -A metodologia de desenvolvimento dos indicadores facilita o alinhamento 	<ul style="list-style-type: none"> -a falta de clareza sobre como é feito o alinhamento vertical, ao longo da estrutura hierárquica -a falta de integração do SMD com os sistemas de informação da organização -a não agregação dos indicadores de desempenho -a não utilização de mecanismos de avaliação organizacional

	estratégico, o alinhamento horizontal e a identificação de relações de causa e efeito entre os indicadores.	
SMDG – Sistema de Medição do desempenho Global – FPNQ (2001)	<ul style="list-style-type: none"> -a utilização de mecanismos de análise crítica do desempenho global -o estímulo ao aprendizado organizacional; -a utilização de múltiplas dimensões de desempenho -a identificação das relações de causa e efeito entre os diversos indicadores de desempenho -a facilidade de agregação dos diversos indicadores -o alinhamento dos indicadores com a estratégia e a estrutura organizacional -a utilização de ficha de identificação de indicador que facilita o seu entendimento pelos usuários -a utilização de técnicas de comunicação visual que facilitam a apresentação das informações para os usuários do SMDO 	<ul style="list-style-type: none"> - a falta de clareza sobre como as informações relevantes são disponibilizadas no momento que o usuário precisa -a não utilização de mecanismos para adaptação rápida às mudanças ocorridas no ambiente externo e interno da organização

Quadro 3.2 Forças e Fraquezas dos Principais Modelos de SMD. Adaptado de Figueiredo (2003, p.49).

Kennerley e Neely (2003) citam que, evidências em pesquisas tem demonstrado que as empresas que utilizam um SMD integrado e balanceado apresentam desempenho e preço das ações melhor do que as que não são gerenciadas por SMD. Apesar do esforço para redesenhar os SMD, são poucas as evidências de que as organizações estão gerenciando seus SMD para assegurar que continuem adequados ao contexto organizacional, conforme este contexto muda.

Existem poucas pesquisas que exploraram quais os principais fatores que afetam a evolução dos SMD nas organizações. As organizações estão introduzindo novos indicadores para refletir as novas prioridades estratégicas mas, sem descartar os indicadores das prioridades anteriores, estão se afogando em um monte de dados fracamente correlacionados e não consistentes. As barreiras para a evolução dos SMD podem ser superadas com o suporte de fatores facilitadores que abrangem o processo de medição, os sistemas de informações, as pessoas envolvidas no processo de medição e a

cultura da organização em relação à medição do desempenho. O Quadro 3.3 apresenta alguns fatores que podem facilitar a evolução dos SMD.

Processo	Sistemas	Pessoas	Cultura
-Processo de revisão dos indicadores com data prevista e alocação de recursos	-Manutenção e desenvolvimento de capacidades de T I	-Disponibilidade de recursos dedicados para revisar e modificar os indicadores	-Cultura de medição. Alta gerencia direcionando a medição
-Integração da medição com melhorias e estratégias de formulação	-Sistemas de T I flexíveis permitem modificações na coleta e análise dos dados e relatórios.	-Manutenção das capacidades internas de medição de desempenho	Entendimento do benefício da medição -Aceitação da necessidade de evolução
-Medição gerenciada para assegurar consistência e continuidade	-Integração das T I e objetivos operacionais e recursos.	-Disponibilidade dos conhecimentos adequados para usar os indicadores de maneira eficaz e quantificar os objetivos de desempenho (incluindo a operação e requisitos dos “ <i>stakeholders</i> ”;	-Comunicação eficiente dos indicadores e problemas de medição, usando meios adequados.
-Processo pró-ativo para identificar “disparadores” de mudança.	-Recursos dedicados ao desenvolvimento dos sistemas de medição.	sistema de desenvolvimento de capacidades).	-Usar os indicadores para ações imediatas para refletir na estratégia e no processo, etc.
-Disponibilidade de mecanismos para transferir as melhores praticas.	-Maximizar a disponibilidade dos dados e minimizar relatórios.	-Desenvolvimento de uma comunidade de usuários dos indicadores para transferir as melhores praticas.	- Uso dos indicadores de maneira aberta e honesta

Quadro 3.3 Fatores que podem facilitar as melhorias e evolução dos SMD. Fonte: Kennerley e Neely (2003).

A competitividade de uma organização está diretamente relacionada com a sua capacidade de aprimorar o desempenho, e assegurar a implantação de estratégias que agregam valor a todos os “*stakeholders*”. Organizações que avaliam periodicamente seus sistemas de gestão e SMD, implementam inovações e melhorias em suas práticas gerenciais, se adaptam mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter a excelência no seu desempenho. A medição sistemática dos fatores críticos de sucesso permite às organizações monitorar seu desempenho e,

desta forma, estar sempre apta a realizar os ajustes necessários conforme ocorrem as mudanças no ambiente competitivo.

3.3. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS NOVOS SMD

Para implementar estratégias que satisfaçam as necessidades dos “*stakeholders*” e consiga o comprometimento de todos para o alcance dos objetivos, os planos de ação, metas e objetivos devem ser comunicados para toda a organização. A gestão do desempenho de pessoas e equipes e a análise crítica do desempenho da organização, são instrumentos necessários para monitorar o cumprimento das estratégias. A tomada de decisões em todos os níveis deve ser baseada em fatos e dados gerados em cada um dos processos e aspectos importantes para a organização, e suportado por um SMD que forneça informações confiáveis. Ações não fundamentadas em fatos, dados e ou indicadores adequados podem potencializar problemas atuais ou futuros.

No Quadro 3.1 da pg 52, foi apresentada uma relação, extensa e detalhada, dos atributos que deveriam fazer parte de um SMD. Porém, para uma definição mais rápida e simples destes atributos, Gomes *et al.* (2004), Meyer (2002), Bititci *et al.* (2005) e Martins (1999) argumentam que as principais características de um SMD adequado às novas condições do ambiente competitivo deveriam:

- Ser congruente com as estratégias, desdobrar e divulgar os objetivos estratégicos;
- Ser balanceado entre medidas financeiras e não financeiras e atender aos requisitos dos diversos *stakeholders*;
- Direcionar e suportar a melhoria contínua e abranger toda a organização;
- Identificar tendências e progresso dos fatores críticos de sucesso;
- Facilitar o entendimento das relações de causa e efeito;

- Ser facilmente inteligível para os funcionários e incluir as capacidades, competências e contribuições de todos os “*stakeholders*”;
- Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- Prover informações confiáveis e em tempo real para toda a organização;
- Ser dinâmico e integrado com os demais sistemas gerenciais;
- Influenciar a atitude dos funcionários e ser atrelado aos sistemas de recompensas;
- Avaliar o grupo como um todo e não apenas o indivíduo.

Resultados de pesquisa realizada por Evans (2004) sugerem que organizações que se utilizam de sistemas de medição de desempenho mais modernos reportam melhores resultados nas perspectivas de clientes, participação de mercado e financeira.

Pela literatura pode ser observado que os novos SMD são mais direcionados à criação de valor para os “*stakeholders*”, e não apenas focados na medição de custo e eficiência. Os novos SMD são “*customer oriented*” e tem uma orientação para os resultados de curto, médio e longo prazo. Prevaecem as medidas de times e equipes, com maior foco, maior participação e envolvimento de todos os “*players*” e “*stakeholders*”.

3.3.1. MEDIDAS DE RESULTADOS E VETORES DE DESEMPENHO

A relação de causa e efeito entre os indicadores de desempenho deve, de alguma maneira, estar vinculada aos objetivos financeiros da organização. Quanto mais competitivo, e mais rápidas forem as mudanças no ambiente, mais necessário se torna entender como e quais ações e atividades contribuem com aos resultados. Neste caso é necessário distinguir entre os indicadores que mostram as tendências para atingir os resultados e os indicadores que apenas mostram quais foram os resultados.

Os indicadores de resultados (*lagging indicators*) mostram resultados passados e já ocorridos, e não podem mais serem alterados como por exemplo: lucratividade, ROI, EBIT, participação de mercado, índice de satisfação de clientes, etc. Os vetores de desempenho ou indicadores de tendências (*leading indicators*) são aqueles que levam, ou ajudam a levar, ao desempenho desejado, como por exemplo: produtividade fabril, treinamento de funcionários, qualidade, flexibilidade, reclamação de clientes, inventário em processo, etc.

As medidas de resultado sem os vetores de desempenho não indicam como os resultados são alcançados e, além disso, não indicam de maneira clara se a estratégia está sendo implementada com sucesso ou não. Os vetores de desempenho, sem as medidas de resultados, podem permitir que a empresa alcance melhorias operacionais no curto prazo, mas não indicam se estas melhorias levam a um melhor desempenho financeiro, que afinal, é o que garante a sobrevivência e crescimento da empresa.

Todo sistema de gestão e SMD deve especificar como as melhorias nas operações, no atendimento aos clientes e em novos produtos e processos se relacionam com um melhor desempenho financeiro. Logo, um SMD adequado para o gerenciamento das estratégias deve ser composto por indicadores de resultados e por vetores de desempenho, de maneira inter-relacionada e alinhada.

Neste contexto, Slack (2002) argumenta que todas as operações de manufatura precisam, de alguma forma, de indicadores de desempenho como pré-requisito para obter bom desempenho e direcionar melhorias. Os cinco objetivos de desempenho da manufatura (qualidade, velocidade (tempo de entrega), confiabilidade, flexibilidade e custo) são compostos de vários outros indicadores menores. Estes indicadores menores podem ser úteis para identificar áreas de melhoria ou monitorar a extensão das melhorias. A prioridade para as melhorias, para cada fator competitivo, pode ser avaliada pela sua importância e o seu desempenho.

Meyer (2002) apresenta uma visão crítica quanto aos atuais modelos de medição de desempenho e argumenta que existe um “*gap*” entre o que queremos medir e o que podemos realmente medir. Queremos medir (ou prever) qual será o desempenho, mas só conseguimos medir qual foi o desempenho. Esta visão do passado não é um bom

guia para os resultados futuros. Os SMD são válidos para ambientes mais estabilizados, ou estáticos, onde as empresas vendem “*commodity*” ou produtos pouco variados e com poucos clientes. Em ambientes mais competitivos e em constantes mudanças, o desempenho necessário para dar um retorno satisfatório pode mudar de maneira imprevisível e os indicadores que eram adequados podem se tornar obsoletos ou “perniciosos” da noite para o dia.

Para que os funcionários possam se comprometer com os objetivos da organização eles precisam, não apenas dos conhecimentos, informações e autoridade para tomar ações direcionadas para alcançar resultados de forma mais eficiente e efetiva. Eles precisam utilizar SMD e indicadores que reforcem a condição de “*empowerment*” e favoreça uma definição e redefinição das metas, de forma clara, para direcionar para os objetivos estratégicos da organização.

Para o sucesso de médio e longo prazo é necessária uma visão estratégica focada na criação e desenvolvimento de capacidades materiais e humanas, compartilhada de maneira a alcançar a participação e comprometimento de todos, e com forte direcionamento ao desempenho e inovação.

O alinhamento e congruência dos SMD em relação às estratégias mostram como a empresa e suas formas de operar expressam a visão estratégica e propiciam o compartilhamento e desenvolvimento de novos conhecimentos. Desta maneira a pressão por desempenho favorece a responsabilidade pessoal por alcançar os objetivos estratégicos.

3.3.2. INTEGRAÇÃO POR TODA A EMPRESA E MUDANÇA COMPORTAMENTAL

Hamel e Prahalad (1995) comentam que quase toda a teoria de administração estratégica e quase todo sistema de planejamento empresarial estão baseados na premissa hierárquica, na qual as metas empresariais orientam a estratégia das unidades de negócios e estas orientam as táticas funcionais. Nesta hierarquia, a gerência executiva estabelece a estratégia e os níveis inferiores a executam. A dicotomia entre a formulação e a implementação é familiar e largamente aceita. Porém,

a hierarquia estratégica mina a competitividade ao promover um ponto de vista elitista de administração que tende a desprivilegiar toda a organização. Os funcionários não conseguem identificar-se com as metas empresariais ou não se envolvem profundamente na tarefa de se tornarem mais competitivos.

A medição e controle do desempenho é uma ferramenta essencial para um gerenciamento eficaz no alcance dos objetivos estratégicos. Quando utilizado de maneira adequada, um SMD pode ajudar as organizações a suplantar as barreiras que as impedem de desenvolver, e se beneficiar de todo o potencial das pessoas que nela trabalham.

Para Simons (2000), o comportamento humano é diretamente ligado às tensões organizacionais que afeta a todos. Embora as pessoas sintam orgulho das suas habilidades e queiram contribuir, alcançar resultados, inovar e trabalhar de maneira competente, muitas vezes elas não apresentam estes comportamentos devido às barreiras, freqüentemente, criadas pelas próprias organizações. O projeto e definição dos SMD não pode deixar de levar em consideração o comportamento humano e as causas e os efeitos destas barreiras, conforme abaixo:

- As empresas dificultam o processo de entendimento de como as pessoas podem contribuir mais e fazer alguma diferença. As pessoas podem não entender qual é a estratégia e qual a direção do negócio, por não conhecer a Missão da empresa e como cada um se encaixa nela.
- A própria empresa cria tensões, medo e “tentações” nos funcionários. A pressão por desempenho pode levar funcionários a manipular as regras e procedimentos ou esconder informações com medo de serem substituídos. Por outro lado, os prêmios por desempenho ou altos bônus (tentações) podem levar funcionários a passar dos limites entre o certo e o errado e também manipular dados e informações.
- Alcançar os resultados pode ser dificultado pela não disponibilidade dos meios e recursos, ou pela sobrecarga de trabalho que não permite focar em nenhum objetivo com a intensidade necessária.

- As pessoas podem falhar em inovar pela não disponibilidade dos meios e recursos necessários, ou pelo medo do risco do desafio da situação vigente.

Kaplan e Norton (1997) e Niven (2005) acrescentam que a incoerência entre a formulação e a implementação de estratégias é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais para comunicar as estratégias, alocar recursos, definir as metas para os departamentos, equipes e indivíduos e o sistema de “*feedback*”. Os autores identificaram quatro barreiras específicas na implementação das estratégias:

- Visões e estratégias não executáveis: Apenas 5% da força de trabalho entendem e tem consciência da estratégia.
- Estratégias não associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos: Os problemas emergem à partir da definição dos sistemas de participação ou reconhecimento; apenas 25% dos gerentes têm incentivos relacionados à estratégia.
- Estratégias não associadas à alocação de recursos a curto e longo prazos: 60% das empresas não interligam o planejamento físico e financeiro à estratégia.
- Sistema de “*feedback*” tático e não estratégico: 85% dos gerentes e executivos dedicam menos de uma hora por mês discutindo sobre estratégia.

O comportamento e comprometimento organizacional talvez seja o ponto mais importante na discussão do por que a maioria das falhas estratégicas está relacionada à sua implementação e execução, e não à qualidade das estratégias. Sobre isso, Lawrie e Cobbold (2004), enfatizam que o uso da relação de causa e efeito, como suporte à articulação dos objetivos estratégicos, é consistente com os trabalhos de vários autores sobre mudanças organizacionais e aprendizagem.

Para Chenhall (2005) as teorias do aprendizado organizacional indicam que um SMD integrado pode favorecer o aprendizado e levar ao sucesso dos resultados estratégicos. O aprendizado ao nível da organização parece aumentar a intensidade do conhecimento, o qual é pré-requisito para o desenvolvimento de respostas estratégicas.

Bases teóricas da área da psicologia sugerem que as pessoas são mais motivadas quando tem metas a cumprir e são suportadas por um processo de feedback que integra as ações e os resultados. As metas direcionam o comportamento e o feedback melhora o desempenho.

Um sistema de comunicação eficiente faz uma ligação entre os que tem as informações e os que precisam dela, ajudando a identificar o conhecimento dentro da organização. A distribuição das informações assegura que mais indivíduos estarão conscientes da natureza da estratégia e poderão melhor contribuir para o alcance dos objetivos, e fornecer “*feedback*” das potenciais alternativas.

Em relação à comunicação organizacional, Ritter (2003), defende que devem ser desenvolvidos meios efetivos de medição do desempenho da comunicação organizacional, em relação aos resultados comerciais, financeiros e operacionais para demonstrar como e onde a comunicação acrescenta valor para a organização. Neste caso, o BSC tem se provado ser uma ferramenta poderosa para o gerenciamento estratégico da organização, e da área de comunicação corporativa em particular.

Já em relação ao comportamento e comprometimento organizacional, Lee e Ko (2000) fazem uma analogia entre o BSC e o enfoque da teoria Y desenvolvida por McGregor na década de 1960. A teoria Y assume que um funcionário, se diretamente envolvido na definição dos objetivos, fará seu autocontrole e a produtividade poderá ser melhorada pelo melhor entendimento e alinhamento dos objetivos. O BSC também se baseia no alinhamento dos objetivos para a melhoria do desempenho, mas enquanto a teoria Y trata do desempenho individual, o BSC trata do desempenho da organização como um todo.

Para o alcance dos objetivos estratégicos, Robson (2005) argumenta que a maneira de criar uma cultura de alto desempenho é construir sistemas de medição que encoraja estados psicológicos específicos. Em SMD desenhados usando os princípios psicológicos adequados, poderá haver uma rápida mudança no comportamento das pessoas. Porém, não existe um enfoque específico e largamente utilizado que integra os conhecimentos da medição do desempenho e da psicologia, de maneira a criar uma cultura de alto desempenho.

As pessoas se comportam de maneiras diferentes, uma vez que tendem a se comportar de acordo com a sua percepção individual da situação. Numa cultura de alto desempenho as pessoas deveriam se comprometer com a condição que, além das suas atividades operacionais diárias, parte do seu trabalho é, continuamente, atuar na melhoria do desempenho da organização. Qualquer sistema organizacional que ajude a criar tal percepção poderá encorajar uma cultura de alto desempenho, e qualquer sistema que crie barreiras para tal percepção estará impedindo o alto desempenho.

Para facilitar o entendimento de como a medição do desempenho afeta o comportamento, Robson (2005) faz uma analogia entre um SMD e um motorista dirigindo um carro em uma estrada onde o limite é 60Kmh. Ele olha no velocímetro e verifica que está a 80Kmh e a avaliação da diferença dos dois valores ativa o processo de frenagem. Este conjunto de atividades pode ser visto como dois sistemas interconectados; o sistema de controle e o sistema do processo. O sistema de controle é o sistema criado pelo motorista para verificar sua velocidade em relação ao limite de velocidade. O sistema de processo é o sistema criado pelo motorista para pisar no freio.

Numa situação semelhante onde o motorista está dirigindo de olhos vendados e um passageiro vai dando as ordens do que fazer, teríamos dois sistemas não interconectados. O passageiro estaria agindo como o sistema de controle, medindo e avaliando para decidir qual processo implementar. O motorista estaria agindo como o sistema do processo, implementando as frenagens, direção, etc. A separação destes dois sistemas poderia, claramente, causar grandes problemas. Seria como mudar o estado psicológico do motorista de “estar no controle do desempenho”, para a percepção de “estar sendo controlado” pelo passageiro. Numa cultura de alto desempenho deveriam ser criadas situações onde as pessoas percebessem seu trabalho, não apenas como implementação de processos, mas também como controle e melhoria do desempenho. Para criar esta percepção é necessário integrar o sistema de controle e o sistema do processo de maneira que sejam controlados pela mesma pessoa.

Roberts (2004) também argumenta que as pessoas em uma organização, individualmente ou coletivamente, determinam em que eles irão acreditar, o que irão valorizar, quais normas de comportamento irão adotar e com quem irão se relacionar

informalmente. Estes fatores podem ser os mais importantes para determinar os comportamentos, e por conseguinte o desempenho da organização.

Para Waal (2003, 2004) um processo de medição de desempenho eficiente e efetivo é alcançado através da difusão dos objetivos aos vários níveis organizacionais, da medição dos objetivos com fatores críticos de sucesso e da rápida tomada de ações corretivas ou preventivas. Para isso é necessário que os membros da organização demonstrem um comportamento direcionado para o desempenho, também chamado de comportamento direcionado a resultados. Uma análise mais aprofundada demonstra que a influência dos fatores comportamentais no processo de medição do desempenho tem sido pouco discutida na literatura científica e profissional.

Muitas pesquisas sobre a medição de desempenho tem focado mais nas partes técnicas da implementação do que na questão do comportamento das pessoas. Um número crescente de empresas tem implementado sistemas de medição de desempenho, mas mesmo com toda experiência alcançada com estes sistemas, as empresas ainda não sabem o suficiente sobre como melhorar os fatores comportamentais que influenciam um comportamento direcionado ao desempenho.

Para que os objetivos e metas sejam alcançados, as pessoas envolvidas, tanto na definição do plano de ação como na sua execução, devem estar motivadas para atuar no alcance destes objetivos. Em relação a isso, Simons (2000) argumenta que existem duas questões principais. A primeira questão é como as metas propostas afetam os hábitos individuais dos envolvidos. A segunda questão é quem deve ser envolvido na definição das metas de desempenho; apenas o nível da alta gerência ou os níveis mais baixos também, já que serão eles os mais afetados.

Algumas pesquisas têm demonstrado que, em empresas que atuam em ambientes turbulentos e de rápidas mudanças, os processos de planejamento e definição de metas é interativo e com a participação dos vários níveis envolvidos. Já no caso de empresas que atuam em ambientes estáveis o processo é “*top-down*” e sem a participação dos níveis mais baixos.

Simons (2000) ainda comenta que o nível de dificuldade para alcançar os objetivos afeta diretamente a motivação para atuar no seu alcance. Várias pesquisas sobre o comportamento humano sugerem que a criatividade e a iniciativa individual podem ser maximizadas quando as pessoas trabalham sob uma pressão adequada para alcançar alto desempenho, e que retirando a pressão o desempenho e a criatividade reduzem bastante. As metas de desempenho devem ser adequadamente desafiadoras; não podem ser nem “quase impossíveis” e nem “extremamente fáceis”. A Figura 3.2 ilustra esta situação.

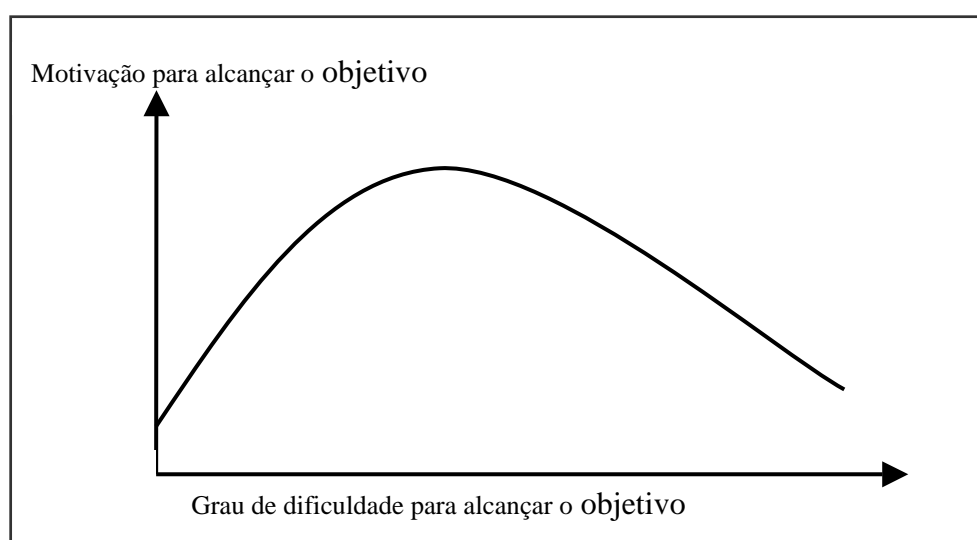


Figura 3.2 Relação entre motivação e dificuldade para alcançar o objetivo.

Simons, (2000).

Para criar uma cultura de alto desempenho não é necessário apenas implantar SMD adequados, mas também desenvolver uma cultura que desafie os objetivos e os resultados de maneira contínua. Dabhilkar e Bengtsson (2004) defendem que um dos pontos fortes do BSC é a ligação entre a medição do desempenho e os planos de ação em todos os níveis dentro das unidades de negócios, e da organização como um todo. O BSC é um grande facilitador no desdobramento da política para o desenvolvimento das capacidades necessárias para os programas de melhoria contínua. Aparentemente, o maior problema enfrentado pelas empresas para implantar um efetivo sistema de melhoria contínua é a transição entre as fases dois e três do Quadro 3.4.

Dabhilkar e Bengtsson (2004) comentam que pesquisas têm apontado para dois enfoques significativamente diferentes na implantação e uso do BSC. O primeiro se refere ao enfoque centralizado onde a alta gerencia comunica, para os níveis hierárquicos mais baixos (*top-down*), as estratégias formuladas. O segundo se refere ao enfoque descentralizado que permite às gerencias e equipes da manufatura formular suas próprias estratégias, objetivos e indicadores, relacionando-os ao planejamento estratégico e aos indicadores estratégicos da empresa (*bottom-up*). Ele alerta que a necessidade de informações e os processos de aprendizado nos dois enfoques são diferentes e, não considerar estas diferenças poderá causar problemas entre os membros da organização no médio e no longo prazo.

Estágio	Características dos padrões de comportamento
Nível 1: Testando as idéias	Os problemas são resolvidos ao acaso; não existe uma estrutura formal para melhorar a organização; não existe impacto estratégico nos recursos humanos, financeiro ou outros objetivos mensuráveis; gerencias e áreas de apoio não são conscientes do processo de melhoria contínua; e foco nos benefícios de curto prazo.
Nível 2: capacidade sistemática de melhoria contínua	Existe um comprometimento formal para implantar um sistema de melhoria contínua na organização; áreas de apoio usam um processo estruturado de solução de problemas; treinamento em técnicas de solução de problemas.
Nível 3: capacidade estratégica de melhoria contínua	Nível 2 mais; Desdobramento da política em atividades, em nível de projeto, de melhoria contínua com as metas estratégicas globais; atividades de melhoria contínua é parte integral do trabalho em grupo.
Nível 4: Capacidade pro - ativa de melhoria contínua	Nível 3 mais; Existe uma busca em desenvolver autonomia e responsabilizar indivíduos e grupos em gerenciar os seus próprios processos.
Nível 5: Aprendizado organizacional	Nível 4 mais: O comportamento de aprendizado é amplamente distribuído; a procura / busca e solução de problemas e o compartilhamento do conhecimento é sistemático.

Quadro 3.4 - Características dos padrões de comportamento. Dabhilkar e Bergtsson (2004).

O desempenho organizacional é o resultado de todos os esforços, atividades e ações realizadas todos os dias dentro de uma organização. A chave para a melhoria do desempenho não está em enunciar as aspirações da empresa e nem na “pressão” por um desempenho melhor. A solução está em assegurar um ambiente organizacional que incentive um processo decisório alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Para Senge (2001), muitas das melhores idéias nas organizações nunca são postas em prática. Um dos motivos é que novas percepções e iniciativas, às vezes, conflitam com os modelos mentais estabelecidos. Para explicar como as visões individuais se juntam para criar visões compartilhadas, ele usa a metáfora do holograma; holograma é a criação de uma imagem tridimensional pela interação de fontes de luz.

Se você cortar uma fotografia pela metade, cada metade mostra apenas parte da imagem total, mas se você dividir um holograma, cada uma das partes, não importa o tamanho, mostra a imagem total. Da mesma forma, quando um grupo de pessoas se reúne para compartilhar uma visão para uma organização, cada pessoa vê uma imagem individual da organização no que ela tem de melhor, e cada uma compartilha a responsabilidade pelo todo, não apenas por uma parte.

As peças que compõem o holograma não são idênticas e cada uma representa a imagem total de um ponto de vista diferente. Assim também é a visão singular de cada indivíduo. Quando se somam todas as peças do holograma, a imagem se torna mais intensa, mais real. Quando mais pessoas compartilham a mesma visão, esta se torna mais real no sentido de uma realidade mental que as pessoas podem realmente imaginar atingir, e assim, alcançar os objetivos estratégicos.

Conforme Vieira e Cardoso (2003), o uso de inúmeras ferramentas de gestão tem sido cada vez mais freqüente, fruto da necessidade de adequação dos processos à velocidade das mudanças no ambiente econômico, político e social. Um número infindável de ferramentas permeia a ação dos gestores que, em última instância, sempre priorizam algo em prejuízo de outro. Nesse ponto, é inquestionável a importância de se compreender melhor o impacto dos valores individuais e organizacionais nas relações sociais.

Nesse contexto, é importante perceber que a aplicação eficiente de ferramentas de gestão não significa que essas organizações sobreviverão e serão bem-sucedidas. Perceber os indivíduos com seus valores, crenças, sonhos e expectativas e como agentes ativos da organização, é entender que serão eles os verdadeiros instrumentos de ação, desde que aceitem e compreendam, à partir de seus valores, esses instrumentos como necessários para levar a organização a maiores níveis de eficiência e

eficácia. A arquitetura organizacional poderá servir de âncora ou impulso à transformação organizacional, mas mantém a dependência dos valores individuais dos que integram a empresa.

O Uso de indicadores como linguagem ajuda a traduzir conceitos complexos e freqüentemente obscuros em idéias mais precisas que alimentam e mobilizam todos os indivíduos em ações dirigidas à realização dos objetivos organizacionais. A ênfase na construção de relações de causa e efeito no BSC gera um raciocínio sistêmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel das outras pessoas, além de facilitar a definição de vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam. KAPLAN e NORTON (1997, p. 283).

Neste capítulo pudemos revisar os principais tópicos da bibliografia em relação aos sistemas e medição de desempenho, e a sua importância para uma efetiva gestão estratégica, ou seja, para o alcance dos objetivos estratégicos. Para uma melhor compreensão, foram apresentadas propostas de atributos que deveriam fazer parte de um SMD, fatores facilitadores e barreiras para evolução dos SMD, bem como os pontos fortes e fracos dos principais modelos de SMD.

Em relação à gestão estratégica com SMD, também foram discutidos os posicionamentos de vários autores sobre a necessidade da mudança comportamental, para o sucesso das empresas no médio e longo prazo. O próximo capítulo apresenta o “*balanced scorecard*” (BSC) como uma das ferramentas mais conhecidas para a gestão estratégica .

4. BALANCED SCORECARD (BSC)

Os indicadores financeiros são de extrema importância para garantir a saúde financeira, a continuidade dos negócios, a satisfação dos acionistas e a disponibilidade de recursos financeiros para investimentos e crescimento das empresas. Porém, estes mesmos indicadores, quando analisados de maneira isolada, fornecem apenas informações do passado e se tornam inadequados para analisar o potencial de crescimento, avaliar a trajetória e direcionar o desempenho das empresas no novo contexto global.

Nos mercados altamente globalizados, competitivos e em constantes mudanças as organizações alcançam o sucesso através dos investimentos e do gerenciamento das suas capacidades e dos ativos intangíveis. As funções especializadas devem ser integradas em processos de negócios baseado no cliente. A produção e expedição em massa de produtos e serviços padronizados está sendo, cada vez mais, substituída por produtos e serviços flexíveis e inovadores que podem ser “customizados” para segmentos e clientes específicos. A inovação em produtos, processos e serviços deve ser criada por funcionários altamente treinados e capacitados, tecnologia de informação de ponta e por processos organizacionais alinhados. Conforme as organizações investem na aquisição destas novas capacidades e ativos intangíveis, o sucesso não pode ser motivado e controlado somente pelos tradicionais indicadores financeiros. SIMONS (2000, p.203).

Conforme Kaplan e Norton (1997), a dependência de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor para o futuro. Com o objetivo de definir um novo modelo de medição de desempenho organizacional baseado em indicadores financeiros e não financeiros, no início dos anos 90, foi realizado um estudo com várias empresas de manufatura, serviços, indústria pesada e de alta tecnologia. O estudo foi denominado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Baseado nos resultados deste estudo foi criado o “*balanced scorecard*” (BSC) para refletir o equilíbrio entre objetivos de curto e de longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre vetores de desempenho (indicadores de tendência), indicadores de resultados e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

O BSC é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto de medidas de desempenho e objetivos estratégicos específicos. Os objetivos

são organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores de desempenho que impulsionam o desempenho futuro. Incorpora objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de longo prazo, bem como para o ciclo de operações de curto prazo. É uma ferramenta para a implementação da estratégia e não para a sua formulação, embora o “*feedback*” dos resultados direcione fortemente a reformulação das estratégias.

Para Kaplan e Norton (1997), o verdadeiro poder do BSC é deixar de ser um apenas um sistema de medição de desempenho, mas se tornar um sistema de gestão estratégica. Os objetivos e medidas do BSC não se limitam a um conjunto aleatório de medidas financeiras e não-financeiras, mas derivam de um processo “*top-down*” norteado pela missão e pela estratégia da empresa ou unidade de negócios. O objetivo principal do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações que levarão ao alcance dos objetivos estratégicos através do:

- **Esclarecimento e tradução da visão e da estratégia:** o processo tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia da empresa ou das unidades de negócios em objetivos específicos. Os objetivos devem ser relacionados de forma simples e clara, mostrando uma relação de causa e efeito nas perspectivas financeiras, perspectiva dos clientes, dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.
- **Processo de comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas:** a comunicação deve ser eficiente para que todos os funcionários passem a conhecer quais são os objetivos estratégicos, críticos para o sucesso da empresa. Com isso, as iniciativas de melhoria ficam alinhadas aos fatores críticos de sucesso, não apenas no curto prazo, mas em relação à formulação e implementação de uma estratégia que produza desempenho excepcional no longo prazo.
- **Planejamento e estabelecimento de metas e iniciativas alinhadas com as estratégias:** o BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional através da integração para a melhoria contínua, a

reengenharia dos processos críticos e programas de melhorias. As metas e iniciativas nas quatro perspectivas, numa relação de causa e efeito, deverão transformar as unidades de negócios e a organização como um todo.

- **Melhoramento do “*feedback*” e do aprendizado e crescimento:** Este é o aspecto mais importante e inovador do BSC. Este processo incorpora ao BSC o contexto do aprendizado para o alcance dos objetivos estratégicos e cria instrumentos para o aprendizado organizacional. Cria procedimentos de “*feedback*” sobre a estratégia e testa as hipóteses na qual ela se baseia, monitorando e ajustando a sua implementação e, se necessário, efetuando mudanças na própria estratégia. Nos ambientes altamente competitivos, estratégias emergentes podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não previstas nas estratégias iniciais.

Kaplan e Norton (2001) comentam que o BSC evoluiu desde a sua implantação em meados de 1990. O conceito foi aprimorado e convertido em referencial organizacional do sistema gerencial estratégico em relação às quatro perspectivas. As perspectivas se relacionam umas com as outras numa relação de causa e efeito e podem ser mais bem visualizadas através de um mapa estratégico:

- **Financeira:** a perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais como o retorno dos investimentos, valor para os acionistas, rentabilidade e lucratividade, crescimento do faturamento, custo unitário, etc. Reflete os efeitos financeiros das ações tomadas nas diversas dimensões do negócio e demonstra como as prioridades estratégicas estão sendo percebidas pelo acionista. Os indicadores financeiros indicam se as estratégias e sua implementação e execução estão contribuindo para o alcance dos objetivos financeiros, assegurando a saúde financeira da empresa.

- **Cliente:** a perspectiva do cliente define os direcionadores do crescimento da receita como a satisfação dos clientes, retenção e conquista de novos clientes e proposição de valor para o cliente. Demonstra como a empresa está se relacionando com o cliente e como as estratégias e prioridades

estratégicas de criação de valor e diferenciação estão sendo percebidas pelo cliente. Indicadores relacionados às perspectivas dos clientes, em cada segmento ou negócio, indicam como os clientes percebem valor nos produtos e serviços da empresa.

- **Processos internos:** a perspectiva dos processos internos mostra como as operações, gerenciamento da relação com os clientes, processos de inovação, gerenciamento das leis e regulamentos relativos ao negócio, qualidade e produtividade asseguram a proposição de valor para o cliente. Identifica em quais processos de negócios a empresa está se destacando em satisfazer os clientes e acionistas, e quais estratégias e prioridades estratégicas criam valor para os clientes, acionistas e demais “*stakeholders*”. Os indicadores dos processos internos monitoram como a excelência operacional gera impacto na satisfação dos clientes e nos objetivos financeiros.

- **Aprendizado e crescimento:** a perspectiva do aprendizado e crescimento identifica os ativos intangíveis mais importantes da estratégia. Enfoca quais funções e recursos humanos, quais sistemas de informações e que tipo de cultura e clima organizacional é necessário para dar suporte ao processo de criação de valor. Reforça os aspectos nos quais a empresa deve ser excelente e melhorar continuamente para se diferenciar em relação à concorrência. Envolve as prioridades estratégicas, as competências e infra-estruturas necessárias para o desenvolvimento de um clima que propicia a mudança, inovação e crescimento no médio e longo prazo.

O aprendizado deve ser uma intenção estratégica nas organizações e estar internalizado na cultura organizacional, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, em todos os níveis. Uma cultura organizacional que internalizou esse conceito busca eliminar a causa dos problemas, dissemina suas melhores práticas, pratica o “*benchmarking*” interno e externo, compartilha informação e conhecimento, desenvolve soluções e implementa melhorias e inovações de forma sustentada. A organização que avalia periodicamente seu sistema de gestão e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais se adapta mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter a excelência no desempenho (FPNQ, 2005, p. 5).

É importante salientar que os objetivos financeiros, e conseqüentemente os demais objetivos e indicadores, podem diferir significativamente em cada fase do ciclo

de vida de uma empresa, desde o crescimento agressivo da participação de mercado, a consolidação de sua posição no mercado, ou até a sua saída ou liquidação. Assim, as medidas que compõe um BSC bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes e que se reforcem mutuamente.

Kaplan (2005) faz uma comparação do BSC com o modelo 7-S da McKinsey, o qual descreve os sete fatores críticos para uma implementação efetiva de estratégias. A literatura acadêmica, os economistas e as escolas de estratégias tendem a focar mais nos S's tangíveis e mensuráveis: estratégia (*strategy*), estrutura (*structure*) e sistemas (*systems*). Outras ciências sociais como o comportamento organizacional, psicologia, sociologia e antropologia focam mais nos S's intangíveis e difíceis de medir: conhecimentos (*skills*), pessoas (*staff*), estilo e cultura (*style*) e valores compartilhados (*shared values*).

O modelo 7-S e o BSC têm vários fatores em comum e requerem um direcionamento multidimensional para a efetiva implementação de estratégias. Ele ainda argumenta que o BSC é totalmente consistente com o modelo 7-S e ainda aprimora o seu uso. O Quadro 4.1 a seguir explica melhor a relação entre o modelo 7-S e o BSC.

Para Kaplan e Norton (1997), todo sistema de gestão e indicadores de desempenho, para ser completo, deve especificar de que maneira as melhorias nas operações, no atendimento aos clientes, em novos produtos e serviços se relacionam com um melhor desempenho financeiro. O BSC é composto por diversas medidas alinhadas com a estratégia e inter-relacionadas em um conjunto de relações de causa e efeito entre as suas variáveis críticas, incorporando medidas de resultado e medidas vetores de desempenho. Sem um conjunto de medidas inter-relacionadas, uma organização, poderá apresentar apenas uma coleção de medidas financeiras e não financeiras que não contribui para a tomada de decisões estratégicas

Perspectivas do modelo 7-S		Perspectivas do BSC
Estratégia (<i>Strategy</i>)	O posicionamento e as ações da empresa para se antecipar às mudanças no ambiente externo, visando alcançar vantagem competitiva.	Descreve e mede a estratégia, incluindo um balanceamento entre as reduções de custo de curto prazo e crescimento de receitas de longo prazo, os resultados de clientes esperados das estratégias de sucesso, a proposição de valor para os clientes como o centro das estratégias e os processos internos críticos para criar e diferenciação na proposição de valor.
Estrutura (<i>Structure</i>)	A maneira como as tarefas e pessoas são estruturadas e a autoridade é distribuída; como as atividades e relacionamento hierárquico são agrupadas e os mecanismos de controle.	Unidades diversificadas e descentralizadas permitem um alinhamento através das mesmas e da proposição de valor da organização que facilita a criação de sinergias que contribuem para performance local e global.
Sistema (<i>System</i>)	Os procedimentos formais e informais usados para gerenciar a organização, incluindo os sistemas de controle, medição do desempenho, sistema de recompensas, orçamento e alocação de recursos e sistemas de informações.	Usa o BSC para projetar os sistemas de relatórios, avaliação e comunicação para uma estratégia específica. Também ajuda os sistema de premiação e incentivos, planejamento, orçamentos e alocação de recursos a ser mais focado e alinhado com o sucesso da implementação das estratégias.
Pessoas (<i>Staff</i>)	Experiências e competências; como a organização seleciona e recruta, integra, treina, gerencia a carreira e promove os funcionários.	A perspectiva do aprendizado e crescimento identifica as famílias de funções críticas que tem maior impacto na estratégia, e estabelece medidas para os conhecimentos e experiências para os principais processos internos.
Conhecimentos (<i>Skills</i>)	As competências essenciais da organização; o que faz de melhor em relação às pessoas, práticas gerenciais, processos, sistemas tecnologias e relacionamento com clientes.	A perspectiva dos processos internos monitora os conhecimentos e competências organizacionais e os processos críticos para a execução efetiva da estratégia.
Cultura / estilo (<i>Style / culture</i>)	O estilo de liderança dos gerentes; como eles usam seu tempo, em que focam a atenção, o que perguntam aos funcionários e como tomam decisões. A cultura organizacional em relação a crenças e valores, normas e ações tomadas, conscientes e inconscientes, pelos líderes.	O BSC provê uma agenda para as reuniões de liderança e mantém a gerencia focada nas tarefas mais importantes para a implementação das estratégias. Medidas específicas na perspectiva de aprendizado e crescimento habilita a organização em especificar e medir o estilo de liderança e os conhecimentos desejados.
Valor compartilhado (<i>Shared values</i>)	O conjunto de valores chaves que é largamente compartilhado na organização e serve de princípios guias do que é importante; Visão, Missão e Valores que dão um senso de propósito para todos os funcionários.	A comunicação do BSC por toda a organização cria um entendimento e comprometimento compartilhado sobre os objetivos de longo prazo e as estratégias para chegar lá. Aderência às normas culturais e de valores podem ser medidas dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento

Quadro 4.1 Inter-relacionamento modelo 7S e o BSC. Adaptado de Kaplan (2005)

Como exemplo de relação de causa e efeito, pode ser citado o retorno sobre o capital investido, um indicador de resultado, que pode ser alcançado através dos vetores de desempenho, nível de vendas aos clientes, índice de satisfação e lealdade dos clientes, pontualidade de entregas, etc. Para melhorar o índice de satisfação dos clientes ou a pontualidade nas entregas a empresa precisa reduzir o ciclo dos processos internos, melhorar a qualidade, treinar e capacitar funcionários, etc. Assim, toda a cadeia de relações de causa e efeito atravessa as quatro perspectivas do BSC, conforme a Figura 4.1.

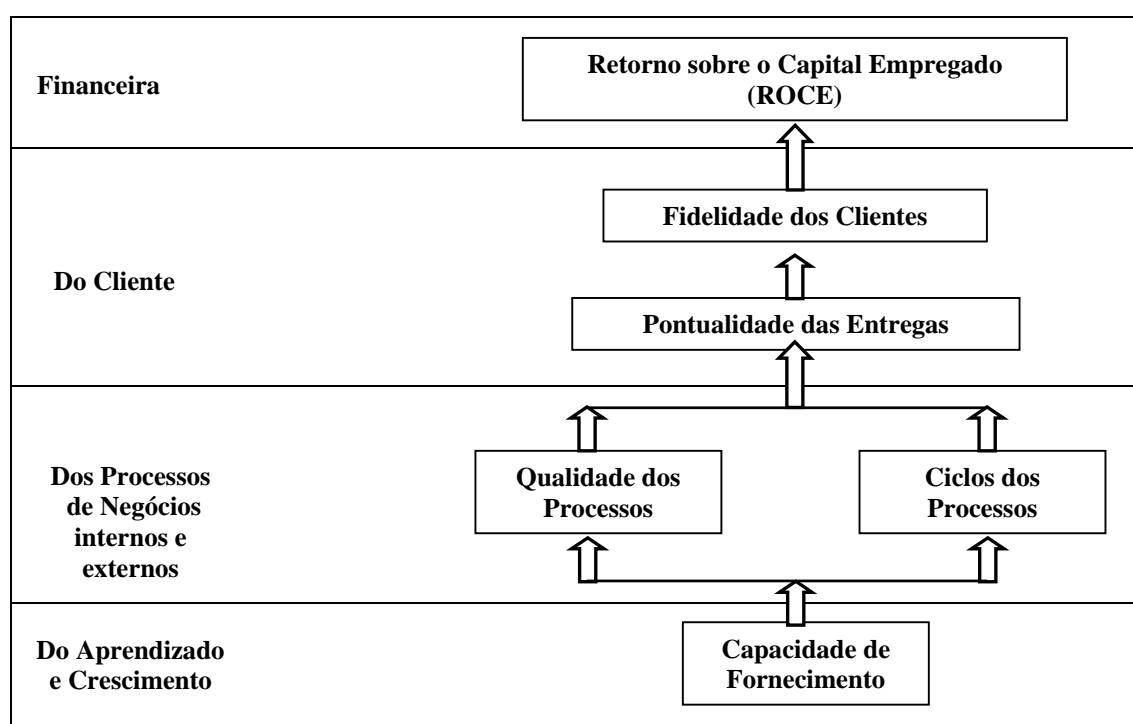


Figura 4.1 Cadeia de relação de causa e efeito nas quatro perspectivas do BSC.
Adaptado de Kaplan e Norton (2001)

Neste contexto, é interessante o resultado da pesquisa que Bryant *et al.* (2004) realizaram em 125 empresas. O sucesso da implementação do BSC requer o melhor entendimento possível sobre a inter-relação entre os indicadores financeiros e não financeiros. Os resultados de cada uma das quatro perspectivas influenciam os resultados da perspectiva financeira. Altos níveis de conhecimento dos funcionários são diretamente associados aos resultados de inovação, lançamento de novos produtos, produtividade e satisfação dos clientes.

A análise estatística dos dados da pesquisa de Bryant *et al.* (2004) demonstrou uma correlação positiva entre os resultados financeiros, introdução de novos produtos e satisfação dos clientes. A pesquisa também sugere que empresas que oferecem compensações ou benefícios aos gerentes, baseado apenas nos resultados financeiros, não alcançam o benefício total das atividades inovadoras ou melhoria nas relações com os clientes.

Kaplan e Norton (2004) complementam que a execução bem sucedida da estratégia envolve a descrição da estratégia, a mensuração da estratégia e a gestão da estratégia. Neste contexto eles ainda defendem que: *“Não se pode gerenciar o que não se pode medir, e não se pode medir o que não se pode definir”*.

Otley (2002) comenta que, para direcionar o desempenho econômico futuro, o enfoque mais popular hoje em dia é o BSC. Embora o modelo da Fundação Europeia para o Gerenciamento da Qualidade seja bastante similar ao BSC, estes enfoques não são totalmente novos. A General Electric já havia desenvolvido, no início da década de 1950, um conjunto de indicadores de desempenho incluindo o balanceamento de objetivos de curto e longo prazos e com as perspectivas financeiras e dos processos internos e externos. No caso do BSC, o foco principal é a explicitação da estratégia e o alinhamento dos indicadores de desempenho que serão usados para a implementação da estratégia.

Não existe um conjunto de indicadores específicos e adequados à todas as empresas em todas as circunstâncias. As principais áreas onde os indicadores de desempenho devem ser usados, financeira, clientes, processos de negócios e inovação e aprendizado deve se alinhar com as necessidades dos *“stakeholders”* da organização. A dificuldade na definição e criação de indicadores balanceados de desempenho não é desenvolver um número suficiente de indicadores, mas selecionar e centralizar em um pequeno número de indicadores importantes para a criação de valor.

Para gerar valor para todos os *“stakeholders”*, as prioridades dos objetivos de desempenho devem estar relacionadas aos fatores críticos de sucesso da organização e desmembradas em indicadores chaves.

Neste contexto, Neely *et al.* (1997) argumentam que o desenvolvimento de SMD adequados às empresas e organizações modernas é um tópico de crescente preocupação tanto para acadêmicos como para os profissionais. Eles comentam que vários autores tem alertado para o fato de que existem poucos estudos empíricos que exploram e ilustram em detalhes como o BSC e outros SMD são implementados e utilizados.

Um dos problemas chaves com os SMD é que se tem, tradicionalmente, adotado um foco muito simplista e que não alcança os resultados almejados. Eles enfatizam que isto pode ser superado se as empresas desenvolverem, de forma estruturada, um conjunto de indicadores balanceados e que ajudem os gerentes responder as seguintes questões:

- Na perspectiva financeira; como somos vistos pelos acionistas? Quais objetivos financeiros devemos atingir?
- Na perspectiva dos negócios; no que devemos ser melhores? Em quais processos internos devemos ser excelentes?.
- Na perspectiva do cliente; Como os nossos clientes no vêem? Quais necessidades dos clientes devemos atender?
- Na perspectiva da inovação e aprendizado; como podemos continuamente melhorar e criar valor? Como a organização deve aprender e inovar?

Com o acirramento da competitividade e a luta pela sobrevivência desde meados da década de 80, a grande maioria das empresas e organizações tem implantado programas de qualidade buscando satisfazer as necessidades dos “*stakeholders*”. Em relação aos programas de qualidade, Kaplan e Norton (2004) comentam que os programas de qualidade, geralmente chamados de programas de melhoria contínua, são reforçados pelo BSC. Com isso, os programas de melhoria contínua têm sua eficácia aumentada, e passam a ser inseridos em um contexto estratégico, através da definição dos processos de maior impacto sobre o desempenho organizacional, e não apenas como um processo isolado.

Conforme Kaplan e Norton (2001) o BSC, como referencial descritivo e não prescritivo, desenvolve uma visão de estratégia que, embora independente, apresenta notáveis semelhanças com o referencial estratégico de Michael Porter. A estratégia movimenta a organização da posição atual para uma posição futura desejável, mas ainda incerta e, como a organização nunca esteve nessa posição futura, a trajetória almejada envolve uma série de hipóteses interligadas.

O BSC possibilita a descrição das hipóteses estratégicas como um conjunto de relações de causa e efeito explícitos. Define um conjunto de objetivos e atividades de curto prazo e os vetores de desempenho que diferencia a empresa dos concorrentes e cria valor no longo prazo. A Figura 4.2 ilustra a arquitetura do BSC.

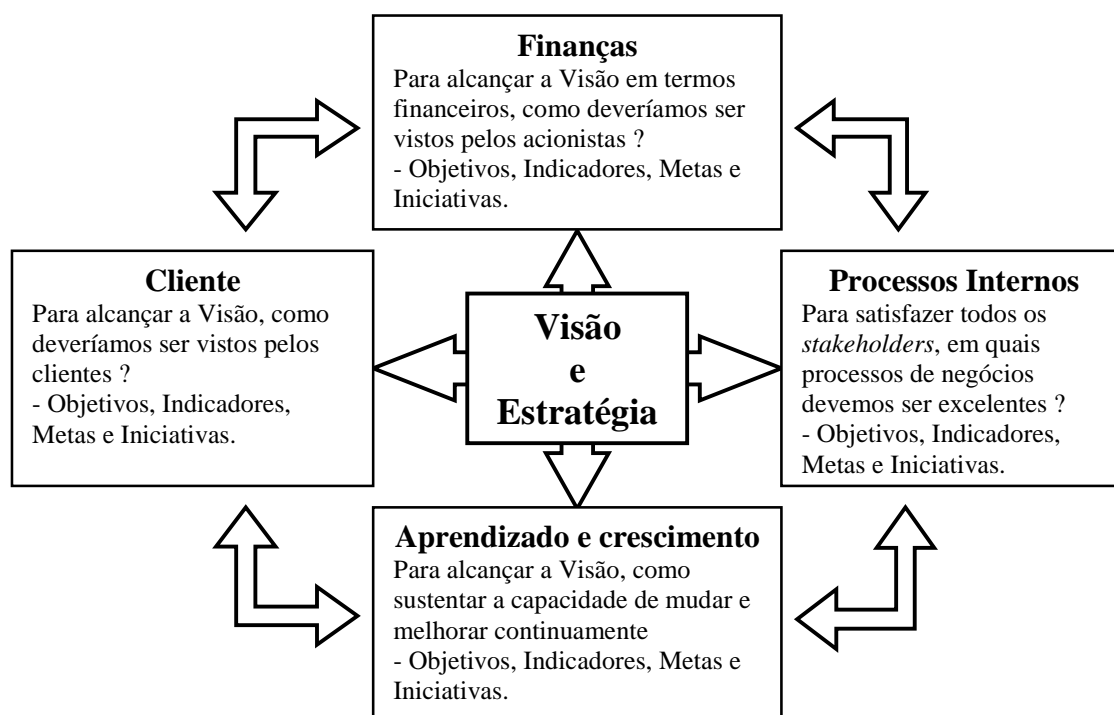


Figura 4.2 Tradução da estratégia em termos operacionais. Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Da mesma forma que todos os SMD devem evoluir para se adequar às novas exigências e necessidades do ambiente em constante mutação, o BSC também evoluiu desde a sua criação no início da década de 1990. Lawrie e Cobbold (2004) fazem uma análise crítica de cada uma das fases do BSC desde o seu lançamento inicial e comentam que ele está, agora, na terceira geração. A utilização do BSC de terceira

geração é particularmente útil para dar suporte ao desenvolvimento de indicadores múltiplos em empresas complexas. O BSC evoluiu para o gerenciamento do processo estratégico, proporcionando limites e removendo as barreiras entre a formulação e a implementação das estratégias.

4.1. ALINHAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COM O BSC

Para Kaplan e Norton (2000), o BSC deve ser parte integrante do processo de mudança das empresas, para que elas passem a olhar além dos indicadores financeiros, e concentrem a atenção nos fatores que criam valor. Um BSC bem planejado reflete a estratégia da organização, possibilita a sua compreensão e proporciona um meio lógico e abrangente para descrever a estratégia.

A chave para a implementação da estratégia é a compreensão das hipóteses estratégicas desdobradas nas relações de causa e efeito por todos na organização. Busca o alinhamento dos recursos e competências necessárias para a imediata tomada de decisões e ações. Conforme Kaplan e Norton (2000), as organizações bem sucedidas na implementação do BSC revelam um padrão consistente quanto ao foco e o alinhamento das estratégias. Cada empresa aborda o desafio de implementação de maneiras diferentes, embora apresentem princípios comuns, conforme segue:

- Tradução das estratégias em termos operacionais: A estratégia passa a ser o principal item da agenda organizacional, descrevendo e comunicando a estratégia de maneira coerente, sucinta, clara e compreensível. Gera uma interpretação única e forma uma base para a ação, envolve a todos e não apenas o executivo principal. Este novo referencial, lógico e abrangente, passa a ser traduzido em um mapa estratégico.

O mapa estratégico mostra toda a arquitetura, deixa claras as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos; descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes, e conseqüentemente em resultados financeiros.

O mapa estratégico e o conjunto de objetivos do BSC fornecem a ferramenta para descrever o processo de criação de valor a partir dos ativos intangíveis. Aponta como os ativos intangíveis se traduzem em resultados tangíveis como aumento da participação no mercado, retenção de clientes, resultados financeiros, rentabilidade e lucro. É de fácil compreensão para todas as unidades e pessoas (“*stakeholders*”).

- **Alinhamento da organização à estratégia:** A sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional. Embora cada área ou função tenha seu próprio corpo de conhecimentos, linguagem e cultura, cada função, recursos e atividades são direcionados para um fim comum e todos se alinham com a estratégia. Uma nova forma de discussão e disseminação dos assuntos estratégicos organizados por temas, e não mais por funções, propicia uma divulgação consistente, e um conjunto de prioridades estratégicas que excede a soma das partes. Desta maneira o desempenho superior pode ser alcançado através das estratégias conectadas e integradas.

- **Transformação da estratégia em tarefa de todos:** As organizações usam o BSC nos processos de comunicar e educar a organização como um todo. A divulgação dos objetivos estratégicos gerais (corporativo e unidades de negócios) reforça uma visão clara da estratégia. Todas as pessoas se organizam para as novas formas de atuação, reforçando as interfaces organizacionais. A lógica e arquitetura para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócios, os serviços compartilhados e os diferentes setores e pessoas são mais bem definidas.

Todos os funcionários passam a conhecer e entender a estratégia de forma a contribuir com suas atividades cotidianas. Isto não pode ser atingido através da imposição de cima para baixo, mas da divulgação e explicitação da estratégia. Esta transformação facilita a vinculação da remuneração por incentivos aos indicadores estratégicos e premia o desempenho por equipe e não por indivíduo.

- **Conversão da estratégia em processo contínuo:** As empresas focadas na

estratégia dedicam a maior parte do tempo das equipes gerenciais para discussão da estratégia e implementam um processo de gerenciamento da estratégia. Este processo integra o gerenciamento tático voltado para orçamentos, e as avaliações mensais. O gerenciamento estratégico forma um processo único, contínuo e com reuniões regulares para assegurar a sintonia fina das estratégias. Organizações que aplicam o BSC com sucesso abordaram este processo em três temas importantes:

1- conexão da estratégia ao processo orçamentário para que as iniciativas de longo prazo sejam protegidas das pressões para apresentação de um bom resultado financeiro no curto prazo;

2- implementação de reuniões gerenciais simples para avaliação da estratégia criando relatórios abertos a todos os empregados para difundir a estratégia por toda a organização e capacitação de todas as pessoas em relação aos conhecimentos necessários;

3- aprendizado contínuo e adaptação da estratégia através do constante teste das hipóteses estratégicas embutida nas relações de causa e efeito do mapa estratégico que levam os ativos intangíveis a fornecerem os resultados de desempenho financeiros e não financeiros.

- **Mobilização da mudança por meio da liderança executiva:** A experiência tem demonstrado que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. A liderança executiva deve estar à frente do processo, de forma vibrante, para garantir que a estratégia seja resguardada e implementada, não cedendo às pressões imediatistas que levam a ações divergentes. A implementação começa com o reconhecimento que não se trata de um projeto de “mensuração”, mas sim um programa de mudança. O programa de mudança envolve basicamente três fases distintas:

1- A mobilização da organização para esclarecer por que a mudança é necessária, e a sua urgência, reforça o senso de urgência, forma uma coalizão

orientadora e facilita o desenvolvimento da visão e da estratégia;

2- A governança para lidar com a natureza não estruturada da transição para um novo modelo de desempenho define e reforça os novos valores. A criação de equipes estratégicas, a realização de reuniões com todo o pessoal e a intensa comunicação aberta a toda a companhia, sustenta o rompimento com as tradicionais estruturas de poder;

3- O desenvolvimento de um novo sistema gerencial para reforçar as mudanças e institucionalizar os novos valores, a nova cultura e as novas estruturas.

Para Kaplan e Norton (2000), a implementação dos princípios acima cria um sistema que viabiliza e sustenta um novo modelo de gestão de estratégias. Para gerar benefícios reais, são necessárias profundas transformações na cultura da organização quanto ao comprometimento das pessoas, no processo decisório e na forma de assegurar e reconhecer o desempenho. É preciso mudar os comportamentos e adotar novos valores. A chave para essa transformação é inserir a estratégia no centro do processo gerencial.

Na era do conhecimento, as estratégias devem ser executadas em todos os níveis da organização para criar valor sustentável a partir dos ativos intangíveis. Ativos intangíveis são as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, a tecnologia da informação, o clima organizacional que estimula e reforça a inovação, o desempenho superior, a solução de problemas e a melhoria contínua, etc.

Para Kaplan e Norton (2004), a estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo, lógico, que movimenta toda a organização desde a declaração da Missão, até o trabalho executado pelos funcionários da linha de frente. A Missão da organização fornece o ponto de partida, ao definir por que a organização existe ou como as unidades de negócios se enquadram dentro das fronteiras da arquitetura organizacional total. A Missão e os Valores são bastante estáveis no tempo e pintam um quadro futuro da trajetória da organização, e ajuda os

indivíduos a compreender por que e como devem apoiar a organização. A Figura 4.3 apresenta este processo.

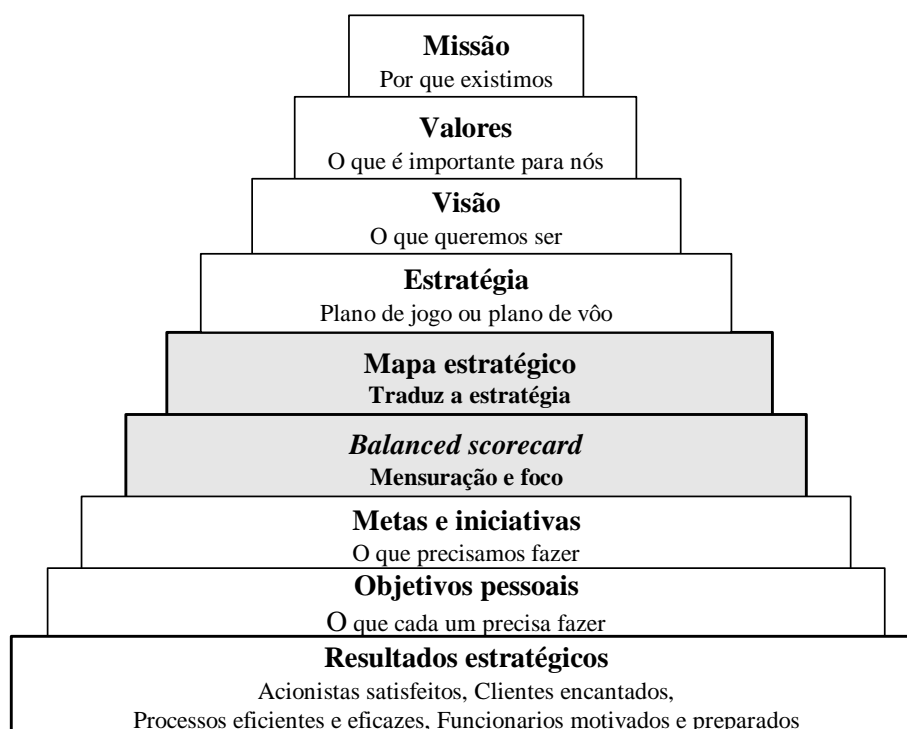


Figura 4.3 Processo contínuo que descreve como se cria valor. Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

A produtividade da empresa melhora somente com a redução das despesas e dos custos diretos e indiretos. As reduções de custos criam condições para que se produza a mesma quantidade gastando menos com pessoas, materiais, energia, outros insumos, capital de giro, etc. Os programas de qualidade, melhoria contínua, satisfação do cliente, seis sigmas, gestão do conhecimento, gestão por competências, tecnologia disruptiva, “*just in time*”, etc., criam mais valor para a empresa somente se resultar em vender mais e gastar menos, no curto, médio e longo prazos.

Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a estratégia da empresa, inclusive sua implementação e execução, estão contribuindo para a melhoria da última linha da demonstração de resultados. Basicamente, as empresas ganham mais dinheiro vendendo mais e gastando menos.

Com o objetivo de explorar o relacionamento entre as estratégias corporativas, as forças do ambiente competitivo (dinamismo, heterogeneidade e hostilidade) e o balanceamento das medidas de desempenho do BSC, Sohn *et al.* (2003) conduziram uma pesquisa em 600 empresas. Os dados de 219 delas foram considerados na pesquisa. Eles propõem um conjunto de medidas de desempenho que, conforme os resultados estatísticos da pesquisa de campo, foram confirmadas como altamente correlacionadas. Parece haver uma forte relação de causa e efeito entre os indicadores de desempenho, as diferentes forças do ambiente competitivo e as estratégias corporativas. O Quadro 4.2 apresenta sugestões de medidas para cada uma das perspectivas do BSC.

Perspectivas do BSC	Grupo de Medidas.
Financeira	Crescimento da receita. Investimentos Lucratividade Utilização dos ativos Custo unitário <i>Fluxo de caixa</i>
Cliente	Rentabilidade por cliente Conquista de novos clientes Retenção de clientes Satisfação dos clientes Participação de mercado <i>Reconhecimento da marca</i> <i>Preço em relação aos concorrentes</i>
Processos internos	Pesquisa e desenvolvimento de produtos / serviços Identificação de mercados Gerenciamento da relação com clientes Processos operacionais Meio ambiente <i>Inovação</i> <i>Leis e regulamentos</i> <i>Saúde e segurança</i>
Aprendizagem e crescimento	Conhecimentos e habilidades Compartilhamento dos conhecimentos Infra-estrutura e tecnologia de informações Aplicação da tecnologia de informações Cultura organizacional <i>Benefícios e retenção de talentos</i>

Quadro 4.2 Medidas propostas para o BSC. Adaptado de Sohn *et al.*(2003).

Kershaw (2004) ressalta que em uma economia de baixo crescimento, competição global, informações em tempo real através da Internet e aumento das expectativas dos clientes, unir as ações gerenciais do dia a dia com a estratégia torna-se mais necessário que nunca. Empresas que conseguirem, rapidamente, ajustar seus sistemas de medição de desempenho e as estratégias, poderão aumentar suas chances de sobreviver e crescer em situações de baixo ou nenhum crescimento econômico.

4.2. O PROCESSO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO COM O BSC

O processo de medição de desempenho consiste em decidir o que constitui o desempenho. A partir da identificação dos fatores críticos de sucesso e dos indicadores chave em cada uma das perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), criar medidas e indicadores que permitam operacionalizar a medição do desempenho.

A medição de desempenho deve ser focada no incremento da eficiência e eficácia dos processos, produtos e ou serviços, de maneira a satisfazer os clientes e todos os “*stakeholders*”. Não deve ser uma simples coleta de dados associados a um objetivo predefinido. Para que os resultados da medição possam trazer benefícios para a empresa e gerar valor para todos os “*stakeholders*” é imprescindível as decisões e ações correspondentes. A medição de desempenho é um sistema de alerta que envolve a antecipação, prevenção e a correção. Direciona as ações para o alcance dos objetivos estratégicos, em um ciclo contínuo que monitora e identifica as oportunidades de melhoria.

O uso de indicadores ajuda a traduzir conceitos complexos e freqüentemente obscuros em idéias mais precisas que alinham e mobilizam todos os indivíduos em ações dirigidas à realização dos objetivos organizacionais. A ênfase na construção de causa e efeito no BSC gera um raciocínio sistêmico e dinâmico, permitindo que indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel das outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança , como também a alimentam KAPLAN E NORTON (1997, p. 283).

A qualidade das decisões de uma organização repousa firmemente na adequação e exatidão dos fatos disponíveis àqueles que tomam decisões e, neste contexto, o sistema de medição de desempenho é literalmente o processo de quantificar

as ações que levam ao desempenho. Para Kaplan e Norton (1997) as relações causais de todos os indicadores devem estar atreladas aos indicadores de resultados (*lagging*) e aos vetores de desempenho (*leading*). O conjunto de indicadores de resultados e vetores de desempenho deve ser estruturado de maneira que torne claro o inter-relacionamento entre eles e mostre como os resultados serão alcançados.

Para a implantação do BSC, Kaplan e Norton (1997) sugerem um plano sistemático, o qual já foi utilizado com sucesso em dezenas de organizações. Este plano engloba quatro etapas principais, sendo cada uma delas subdivididas em sub-tarefas, conforme segue:

Primeira etapa - Arquitetura do programa de medição

A etapa inicial promove uma maior compreensão do BSC, desenvolve uma análise crítica dos direcionadores de negócios e capacita a equipe para um processo contínuo de análise da estratégia organizacional. Resgata as diretrizes estratégicas e analisa sua coerência em relação aos direcionadores de negócios, a visão de futuro e resultados do planejamento estratégico.

- Selecionar a unidade organizacional adequada: a construção do primeiro “*scorecard*” funciona melhor numa unidade estratégica de negócios, de preferência que tenha as atividades de uma cadeia de valores completa incluindo a inovação, operações, marketing, vendas e serviços. É ideal que seja uma unidade onde seja relativamente fácil criar medidas de desempenho financeiro, porém sem as complicações associadas a alocações de custos e transferências entre unidades organizacionais. Nesta etapa a questão relevante é se a unidade de negócios possui uma estratégia para realizar a sua missão.

- Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação: definida e selecionada a unidade, o coordenador deve analisar o relacionamento da unidade com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa. Deve realizar entrevistas com os principais executivos corporativos, e das unidades de negócios, para conhecer os objetivos

financeiros, os temas corporativos primordiais e as relações com outras unidades. Esta identificação é fundamental para orientar o processo de desenvolvimento e tornar as limitações e as oportunidades mais visíveis.

Segunda etapa - Consenso em função dos objetivos estratégicos.

Nesta etapa são discutidos e definidos os objetivos estratégicos, balanceados nas quatro perspectivas do BSC. Divergências significativas em relação aos objetivos deverão ser resolvidas a partir de novas discussões e análises da Visão, Missão e resultados do planejamento estratégico. O BSC deve “contar a história da estratégia da empresa”.

- Primeira série de entrevistas: o coordenador prepara o material básico do BSC, bem como os documentos internos sobre a Visão, a Missão e a estratégia, incluindo as informações sobre o ambiente competitivo. Realiza entrevistas individuais com cada um dos executivos da unidade de negócios, abrangendo as quatro perspectivas do BSC. As entrevistas cumprem os objetivos explícitos de comunicar o conceito do BSC aos executivos, responder as dúvidas sobre o conceito, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional e saber como isso se traduz em objetivos e medidas.

Os objetivos incluem o processo de conscientização da empresa para traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis, conhecer melhor as possíveis preocupações dos principais interessados em relação ao desenvolvimento e a implementação do BSC. Identifica os conflitos potenciais entre os participantes em relação a estratégia e aos objetivos, quer em nível pessoal ou inter-funcional.

- Sessão de síntese: o coordenador e outros membros da equipe de projeto reúnem-se para discutir as respostas obtidas, destacar questões importantes e preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. Discute as impressões em relação às resistências pessoais e organizacionais ao BSC e à mudança nos processos gerenciais. O resultado deve ser uma lista e uma

classificação de objetivos, nas quatro perspectivas do BSC. Deve determinar se os objetivos prioritários retratam a estratégia da unidade de negócio, e se os objetivos nas quatro perspectivas estão interligados numa relação de causa e efeito.

- **Workshop executivo de finalização da segunda etapa:** uma reunião com a alta administração é realizada para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao BSC; deve ser baseado nas declarações da Missão e da estratégia. Devem ser respondidas as perguntas referentes ao como será o desempenho da unidade de negócio em relação às quatro perspectivas do BSC. Ao final da reunião, três ou quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva devem ter sido identificados, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais.

Terceira etapa - Escolha e elaboração dos indicadores

O objetivo desta etapa é identificar os indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia da empresa ou unidade de negócio. Considera os indicadores de resultados e os vetores de desempenho nas quatro perspectivas. Os indicadores escolhidos devem ser capazes de fazer com que as coisas aconteçam, e contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos. O grande desafio na definição dos indicadores é estimular, e desenvolver, a cultura de avaliação de desempenho estratégico na organização.

Cada indicador deve ser detalhadamente descrito para que a sua medição siga um critério único e padronizado. Entre outros atributos, deve conter a descrição do indicador, frequência de medição, fonte dos dados, função responsável pela medição, divulgação, etc.

- **Reuniões com subgrupos:** o coordenador trabalhará com subgrupos individuais durante várias reuniões, nas quais cada subgrupo terá quatro objetivos principais:

1-Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no workshop executivo de finalização da segunda etapa.

2-Para cada objetivo estratégico, identificar o indicador ou indicadores que melhor comunicam a estratégia.

3-Para cada indicador proposto, realizar seu detalhamento e identificar as fontes das informações e as ações para tornar essas informações acessíveis.

4-Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre seus indicadores, bem como entre as demais perspectivas do BSC.

- **Workshop executivo de finalização da terceira etapa:** A equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio debatem sobre a Visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais para o BSC. O resultado dos trabalhos dos subgrupos também deve ser apresentado pelos executivos integrantes dos mesmos. As apresentações ajudam a criar a sensação de “posse” dos objetivos e indicadores, bem como o comprometimento com todo o processo do BSC. Os participantes comentam os indicadores propostos e começam a desenvolver um plano de implementação.

Quarta etapa - Elaboração do plano de implementação

Uma vez definidos os indicadores para cada objetivo estratégico, devem-se definir as metas, planos de ação e os responsáveis pelas ações. É importante a priorização da implantação conforme a disponibilidade de recursos e todo o processo de monitoramento e controle. Deve ser definida a frequência de realização de reuniões de análise, os procedimentos para a comunicação de correções de rumo, os mecanismos para coleta de dados e a visualização dos indicadores.

- **Desenvolver o plano de implementação:** Uma nova equipe composta pelos líderes de cada subgrupo, deve formalizar as metas e desenvolver um plano de implementação. Esse plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam ao banco de dados e sistemas de informação, incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível.

Neste processo pode ser criado um sistema de informações que vincula as medidas de alto nível ao chão da fábrica e às medidas operacionais

- **Workshop executivo da quarta etapa:** A equipe da alta administração, seus subordinados diretos e os gerentes de nível médio deve se reunir para validar a Visão, os objetivos, metas e indicadores desenvolvidos nos dois primeiros workshops. O workshop executivo deve, também, identificar e alinhar os programas e ações para alcançar os objetivos e metas. Ao final do workshop, deve ter sido criado um programa de implementação que comunique o BSC aos funcionários, que facilite a integração á filosofia gerencial e que forneça um sistema de informações que sustente o BSC.

- **Finalizar o plano de implementação:** para criar valor, o BSC deve ser integrado ao sistema gerencial da organização, e implementado progressivamente, focando as ações gerenciais sobre as prioridades do BSC e aos ajustes, conforme necessário.

Para chegar onde se quer, sem nunca ter estado lá antes, é necessário um mapa com indicações claras de como chegar lá. Em relação à implementação das estratégias, Kaplan e Norton (2000) comparam a função do mapa estratégico com as necessidades de um general que precisa levar sua tropa para um território desconhecido. Para chegar com segurança é necessário um mapa detalhado que mostre as cidades e vilas importantes, como é o terreno ao redor, as estruturas chaves como pontes, túneis, estradas e linhas férreas que cortam a região. Infelizmente, na implementação das estratégias, a maioria das empresas fornecem apenas descrições limitadas do que deve ser feito e qual é a sua importância no resultado final.

Os mapas estratégicos comunicam com nitidez os resultados almejados pela organização e as hipóteses sobre como esses resultados serão atingidos. Criam as condições para que todas as pessoas e unidades de negócios compreendam a estratégia e identifiquem a maneira como contribuirão para a sua realização.

O desenvolvimento do mapa estratégico deve ser um processo interativo, com a participação das pessoas mais experientes da organização, e com o objetivo de

apresentar um conjunto de atividades inter-relacionadas numa cadeia de causa e efeito. Sem um conjunto de relações de causa e efeito a organização corre o risco de desenvolver um conjunto de medidas financeiras e não financeiras que, por não estarem fortemente inter-relacionadas, poderá não contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos.

Para Kaplan e Norton (2000), a melhor maneira de construir o mapa estratégico é por um processo “*top down*”, organizando os objetivos das quatro perspectivas em relação às proposições de valor e processos críticos. Neste caso, a perspectiva de aprendizado e crescimento é parte fundamental da estratégia. A estratégia de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis necessários ao desempenho das atividades organizacionais e dos relacionamentos com os clientes em níveis de qualidade cada vez mais elevados. Esta perspectiva envolve três principais categorias.

1- Competências estratégicas: as habilidades e conhecimentos estratégicos indispensáveis para que a força de trabalho tenha condições de reforçar a estratégia.

2- Tecnologias estratégicas: os sistemas de informação, banco de dados, ferramentas imprescindíveis à implantação da estratégia.

3- Clima para a ação: as mudanças culturais necessárias à motivação, capacitação e alinhamento da força de trabalho em apoio à estratégia.

As estratégias de aprendizado e crescimento são os verdadeiros pontos de partida para qualquer mudança sustentável a longo prazo. O planejamento ponderado destas estratégias representa uma grande oportunidade para melhorar as chances de uma implementação de estratégia bem-sucedida.

O mapa estratégico do BSC demonstra onde cada uma das perspectivas se realiza e se relaciona com as demais, apresentando a Visão, os fatores críticos de sucesso e os principais objetivos estratégicos. Para que tudo isto funcione de maneira adequada, são de fundamental importância o comprometimento e alinhamento de todos os funcionários em relação à estratégia. Três processos podem ser usados para este

alinhamento: Comunicação e Educação; Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes e Sistemas de incentivos e recompensas.

Marr *et al.* (2004, b) têm uma visão crítica sobre o mapa estratégico e contestam a sua utilidade como um meio de prover “total entendimento” de como os ativos intangíveis criam valor para a organização.

Baseado no acima exposto, podemos dizer que os principais resultados esperados com a implantação e utilização do BSC, e do mapa estratégico para a gestão de estratégias são:

1. auxiliar no entendimento da visão de futuro da empresa;
2. auxiliar na elaboração dos objetivos estratégicos, a partir da Missão e da Visão;
3. viabilizar a definição e criar consenso sobre qual é a estratégia da empresa;
4. identificar quais competências são necessárias e suficientes para implementar a estratégia escolhida, e se preparar para as novas necessidades;
5. definir indicadores associados aos objetivos estratégicos, com metas de médio e longo prazo e,
6. identificar e alinhar as iniciativas estratégicas na forma de planos de ação, com o envolvimento e comprometimento da organização como um todo.

Para Neely *et al.* (2002) o processo de decidir o que medir, tão importante quanto o que não medir, força os gestores a definir e explicitar as prioridades estratégicas. Quando os indicadores e medidas de desempenho são consistentes com as estratégias, eles encorajam comportamentos consistentes com a estratégia e, desta forma, medições adequadas não apenas oferecem meios de comunicação da estratégia, mas também encorajam a sua implementação.

4.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A UTILIZAÇÃO DO BSC

Diante da complexidade do ambiente competitivo, as organizações devem desenvolver sistemas de medição de desempenho atrelados a um sistema de “*feedback*” estratégico. Estes sistemas devem, além da correção dos rumos ou fortalecimento das posições atuais, levar os executivos a refletir e questionar suas premissas originais, buscar novas estratégias para neutralizar as ameaças e aproveitar as oportunidades do mercado. Mesmo que os objetivos continuem sendo desenvolvidos pelos níveis hierárquicos superiores, os mesmos devem ser traduzidos e comunicados de maneira que todos na organização compreendam e tenham a certeza de estar contribuindo para o seu alcance.

Christopher e Thor (2004) argumentam que, para o sucesso da medição e monitoramento do desempenho de uma empresa, temos que levar em consideração não apenas os custos correntes, faturamento e outros resultados de desempenho. Deve-se considerar, também, os efeitos de longo prazo relativos às ações atuais da empresa, bem como os resultados ou conseqüências futuras destas ações (“*outcomes*”). Sem uma consciência dos efeitos ou conseqüências futuras, e dos indicadores destes efeitos, um bom resultado ao final de um ano fiscal, pode não dizer nada sobre como será nos próximos cinco ou dez anos.

A maioria das empresas acredita estar aplicando as melhores práticas ao usar o BSC, mas existe um questionamento se: as empresas estão incluindo os indicadores de resultados futuros? (“*outcomes*”); estão incluindo os indicadores do desempenho atual, que determinam ou influenciam os resultados futuros?; existe uma consciência ampla de quais são os objetivos e resultados futuros, e seus indicadores, em toda a organização?

Uma das formas de aumentar as possibilidades de alcançar os objetivos financeiros atuais e futuros, é assegurar uma administração que maximize a relação Custo / Preço / Valor dos produtos e serviços. A relação Custo / Preço / Valor pode ser interpretada como sendo a busca de minimizar todos os custos tangíveis e intangíveis para que, mesmo incluindo a margem de lucro, o preço de venda continue sendo menor que o valor percebido pelos clientes. Mesmo que a empresa forneça produtos e serviços diferenciados e venda por “*premium price*”, esta relação continua válida. O “*premium*

price” só será aceito pelo cliente se o valor por ele percebido for maior que o preço a ser pago.

Kaplan e Norton (2004) argumentam que no processo de gestão operacional, os melhores fornecedores são aqueles de baixo custo de aquisição, mais do que apenas de baixo preço. O preço de compra é apenas um dos componentes do custo total de aquisição de materiais. O custo total de propriedade (*total cost of ownership*) na aquisição de bens e serviços inclui o preço de compra mais os custos de executar várias outras atividades relacionadas com a compra como, por exemplo, projeto e especificações, solicitar, receber, inspecionar e movimentar os materiais, etc.

Um dos principais fatores que colaboram para o alcance dos objetivos financeiros das organizações é o controle dos custos. Um controle dos custos adequado deve fornecer informações confiáveis quanto aos custos dos insumos e das diferentes atividades de produção, bem como os custos por cliente. Os mesmos produtos ou serviços fornecidos, por preços iguais, para diferentes clientes podem ter custos diferentes devido as atividades adicionais para satisfazer necessidades específicas de alguns clientes.

Kaplan e Norton (2004) defendem que o custeio baseado em atividades (ABC) permite às empresas distribuir seus custos de compra entre as diferentes atividades e atribuir estes custos de atividades aos bens e serviços adquiridos de cada fornecedor. O mesmo se aplica às demais atividades dos processos produtivos, inspeção e testes, custo da qualidade, etc., e a todos os demais processos como expedição, distribuição, serviços aos clientes, gerenciamento de riscos e controle financeiro.

Nas organizações de hoje, uma proporção crescente das despesas está associada a funções indiretas ou de apoio, sendo que, a mesma atividade ou processo de negócio é afetada pelas ações de muitos departamentos e funções diferentes. A formulação de objetivos e indicadores para a gestão operacional, nas quatro perspectivas são iniciativas para impulsionar a excelência operacional.

Para Kaplan e Norton (2004), Gerdin (2004), Barfield *et al.* (2004), Cokins (2003) e Fletcher e Smith (2004), a gestão de custos baseada em atividades (ABC /

ABM) e a gestão da qualidade total são duas iniciativas muito importantes. Elas ajudam os funcionários a introduzir melhorias fundamentais nos processos operacionais e colaboram fortemente para o alcance dos objetivos estratégicos.

O ABC fornece um modelo analítico que mostra como cada um dos produtos e clientes usam diferentes quantidades dos serviços fornecidos pelos recursos indiretos e de apoio. Vetores ou direcionadores de recursos ligam as despesas resultantes da aquisição de recursos às diferentes atividades e processos internos. A distribuição das despesas com recursos entre as atividades e processos, demonstra o poder de interligação entre o ABC e o BSC. Apenas o ABC é capaz de atribuir com exatidão as despesas da organização aos processos de compras, fabricação, distribuição e entregas. Assim, a construção de um modelo ABC adequado é fundamental para a mensuração dos custos na perspectiva interna do BSC. Apenas conhecer os custos dos processos não basta, são necessários indicadores que direcionem a tomada de ação.

Para Fletcher e Smith (2004), o gerenciamento do “valor” tornou-se o “mantra” dos executivos de hoje, já que o ambiente competitivo força, cada vez mais, os negócios a aumentar a lucratividade. Para melhorar a implantação do gerenciamento baseado no valor, as empresas precisam mudar para além dos simples indicadores financeiros. O indicador de valor econômico adicionado (EVA) pode colaborar como ferramenta estratégica de decisão. Os indicadores de desempenho financeiros tradicionais não mais refletem a realidade do ambiente atual onde a inovação, qualidade e o foco no cliente é que ditam as regras. O sucesso de longo prazo requer um sistema estruturado de avaliação do desempenho que monitore e reporte o “valor” do negócio como um todo.

Fletcher e Smith (2004) ainda comentam que, na perspectiva do EVA, o sucesso de uma empresa não é medido apenas pela sua capacidade de aumentar as vendas, proporcionar lucro ou gerar caixa positivo na operação, mas sim criar valor para os acionistas. O desempenho financeiro, medido pelo EVA ou por qualquer outro indicador, deve ser sempre o objetivo final. Os indicadores financeiros são indicadores do passado, apenas mostra qual foi o desempenho, depois dos fatos ocorridos. Para produzir mais EVA temos que entender melhor os indicadores direcionadores de valor

(vetores de desempenho), ou seja, os indicadores que sinalizam a criação de valor, antes dos resultados finais do EVA.

Na prática, EVA e BSC devem ser vistos como um inter-relacionamento entre os vetores de desempenho. O ponto forte do EVA é focar a empresa na criação de valor para o acionista. O ponto forte do BSC é focar a atenção gerencial nos fatores críticos da criação de valor para todos os “*stakeholders*”.

Apesar do grande sucesso alcançado nos últimos anos, diversos autores apresentam críticas ao BSC quanto à linearidade das relações causais. Enquanto algumas pesquisas apontam para a existência de uma relação de causa e efeito, outras pesquisas concluem que não existe esta relação causal. Aparentemente, as questões da pesquisa, o tipo de negócio pesquisado, as hipóteses formuladas e a forma como foram conduzidas, podem levar a conclusões divergentes.

Rodrigues (2005), Chenhall (2005), Bryant *et al.* (2004), Sohn *et al.* (2003), Fletcher e Smith (2004), Lawrie e Cobbold (2004) e Evans (2004), argumentam que, existe uma correlação positiva entre os indicadores vetores de desempenho e os indicadores de resultados, o que demonstra a relação de causa e efeito do BSC.

Outros artigos e pesquisas de Basso e Pace (2003), Norreklit (2003) e Ahn (2001), apontam para a não existência da relação de causa e efeito, e acrescentam outras limitações ao BSC. Norreklit (2003) ainda argumenta que a grande aceitação do BSC se dá muito mais pela retórica persuasiva de Kaplan e Norton do que pelo convencimento baseado na existência de uma relação causal entre as diferentes perspectivas.

Basso e Pace (2003) argumentam que, para o reconhecimento de medidas vetores de desempenho, e de criação de valor, como sendo causadoras de melhor desempenho financeiro, é necessário o alinhamento numa relação de causa e efeito. Eles fazem uma análise crítica da causalidade do BSC, e utilizando critérios científicos para constatar esta causalidade, argumentam que não existe uma relação de causa e efeito entre as medidas financeiras e não financeiras. Já Wilcox e Bourne (2003) sugerem que, para “predizer” os resultados numa relação causal, todo o processo dos negócios

internos e externos devem estar sob controle, conforme as regras do controle estatístico de processo.

Estudo desenvolvido por Chenhall (2005) demonstrou que organizações que utilizam o BSC, e também organizações que não utilizam o BSC, possuem alto grau de integração das informações em suas medições de desempenho. Existe uma grande variação na eficácia do BSC em proporcionar a integração de informações. Isto sugere que a simples adoção do BSC não é uma condição, ou indicação, suficientemente forte de que o SMD proporciona uma integração das informações. Alguns BSC podem não ter sido desenhado para proporcionar alto nível de integração e são limitados a fornecer uma mistura de indicadores financeiros e não financeiros. Isto sugere uma investigação mais aprofundada sobre os problemas associados à implementação do BSC.

Em relação às limitações do BSC, Kaplan e Norton (2000) argumentam que a implementação de novas estratégias exige mudanças em grande escala, ou seja, uma transformação, e não apenas um processo de melhoria contínua. Organizações focadas na estratégia precisam de uma liderança forte e atuante para promover transformações, e não apenas pequenas mudanças incrementais.

John Kotter, *apud* Kaplan e Norton (2000), faz uma distinção entre gestão e liderança. A gestão é um conjunto de processos capazes de manter o funcionamento regular de um sistema complexo de pessoas e tecnologias. Liderança é um conjunto de processos que cria ou adapta as organizações a circunstâncias substancialmente diferentes. Uma transformação bem sucedida é de 70 a 90% liderança e apenas 10 a 30% gestão.

A definição das estratégias, seu desdobramento e implementação exigem uma liderança que desenvolva o comprometimento de todos os funcionários, em todos os níveis para o alcance dos objetivos estratégicos. Com isso, a implementação do BSC, ou de qualquer outro SMD, requer uma forte liderança e uma grande capacidade de gestão.

Baseado em extensa pesquisa da literatura, experiência de consultorias e relatórios de implementação do BSC, Papalexandris *et al.* (2005) apresentam os

principais fatores que afetam, significativamente, o processo de implementação do BSC: a resistência à mudança por parte dos funcionários; falta de comprometimento gerencial e, por consequência, dos demais funcionários; resultados ou obstáculos inesperados que interrompem a implementação e problemas com os sistemas de informações.

Kaplan e Norton (2000) defendem que o fracasso na definição e implementação do BSC são as deficiências dos processos organizacionais. A principal causa e fracasso é a delegação do projeto às equipes da média gerência. Estas equipes podem não ter os conhecimentos e autoridade suficientes para fazer as escolhas e “*trade-off*” necessários para definir os fatores críticos de sucesso, e formular um BSC alinhado com a estratégia. Muitas vezes estes gerentes consideram o BSC apenas como extensão dos programas de qualidade e melhoria contínua.

Outra causa de fracasso é que, muitas vezes, alguns executivos da alta administração, pelo profundo conhecimento da estratégia da organização, desenvolvem o BSC sozinhos. Com isso, o processo decisório e o estilo gerencial continuam sendo o mesmo. O comprometimento com a implementação da estratégia exige que a equipe da alta administração se envolva, com um número adequado e limitado de equipes de outros níveis, ativamente na formulação dos objetivos, indicadores e metas do BSC.

Já uma outra causa de fracasso pode ser a busca da perfeição, onde o ótimo se torna inimigo do bom; a equipe fica buscando ter todos os dados para todos os indicadores e passa muitos meses refinando os processos e critérios de mensuração, e nunca chega ao final. A equipe se esquece que os próprios indicadores evoluem com a experiência, e que o aprendizado pela experiência é muito poderoso.

O alinhamento de indicadores de resultados (*lagging indicators*) com os vetores de desempenho ou indicadores de tendência (*leading indicators*), de forma lógica e alinhada à estratégia, traz uma significativa contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos, mas não garante que os mesmos serão alcançados.

O alcance dos objetivos estratégicos depende diretamente das mudanças e das diferentes forças do ambiente competitivo, da exatidão do planejamento estratégico e das ações planejadas para trabalhar as forças e fraquezas da organização.

Para Kaplan e Norton (2004), o recurso mais escasso nas organizações é o tempo. Em vez de dispersar as iniciativas de melhoria em processos isolados e de baixo impacto, os gerentes devem direcionar os esforços para melhorar as atividades e processos em que é mais alta a oportunidade para uma redução de custos substancial. Às vezes os processos existentes são tão ineficientes, ou tecnologicamente obsoletos, que a melhoria contínua não será suficiente para alcançar as metas de desempenho. Nestes casos, um programa de reengenharia ou melhoria radical seja mais adequado.

O BSC reforça os programas de reengenharia, da mesma maneira que aumenta a eficácia dos programas de qualidade, inserindo-os em contexto estratégico relacionados com os resultados organizacionais de alto nível, definindo metas de desempenho para os resultados dos programas de reengenharia e estabelecendo prioridades aos processos de maior impacto sobre o desempenho organizacional. O mapa estratégico do BSC, desenvolvido de maneira adequada, concentra o foco dos programas de gestão baseada em atividades e de gestão da qualidade.

Os objetivos estratégicos não serão alcançados apenas por estarem sendo mensurados. A integração dos indicadores, das metas e dos programas do mapa estratégico fornece uma descrição completa de como se cria valor. Mas a execução da estratégia requer que os programas sejam gerenciados, de maneira ativa e comprometida, por todos na organização.

Neste capítulo foi apresentado, detalhadamente, o BSC como forma de gestão estratégica. Conforme pesquisado na literatura, estabelecer uma cultura voltada para a implementação, execução e controle das estratégias, apoiada por sistemas de medição de desempenho, favorece o alcance dos objetivos estratégicos. Para isso, a intensidade do comprometimento e a interação dos gerentes com o processo de medição do desempenho é o que faz a diferença. O capítulo a seguir trata do estudo de caso proposto.

5.0. ESTUDO DO CASO

5.1. INTRODUÇÃO

Este Capítulo apresenta o desenvolvimento do estudo de caso, o qual tem o objetivo de pesquisar se uma empresa que tenha implantado um sistema formalizado de medição de desempenho com características semelhantes ao BSC, apresenta as características de gestão estratégica conforme pesquisado na literatura.

O estudo de caso teve como objetivo investigar uma realidade em uma empresa multinacional do setor de autopeças. É uma pesquisa explanatória, restrita a uma única empresa, onde um estudo mais amplo e detalhado objetiva responder: o que, ou quais práticas de gestão, facilita o alcance dos objetivos estratégicos. Buscou respostas para as questões da pesquisa, analisou o BSC como forma de operacionalização da gestão estratégica, e analisou se e os indicadores de desempenho são coerentes com os objetivos estratégicos e com as quatro perspectivas do BSC.

Realizou questionamentos sobre quais práticas de gestão facilitam o alcance dos objetivos estratégicos. Analisou se a introdução do sistema de medição de desempenho, baseado no BSC, contribuiu para a implementação e revisão das estratégias e para o alcance dos objetivos definidos no planejamento estratégico.

A escolha pela condução desse estudo em uma única empresa está vinculada ao fato de a empresa já ter um histórico de gestão através de indicadores de desempenho, e fazer parte de um segmento industrial altamente competitivo.

5.2. QUESTÕES DA PESQUISA

A principal questão da pesquisa foi encontrar respostas para o problema da pesquisa, apresentado no Capítulo 1: um sistema de medição de desempenho estruturado e formalizado conforme o BSC é suficiente para uma gestão estratégica coerente com a

Missão, a Visão de Futuro, os objetivos estratégicos e as ações dos programas operacionais?

Algumas empresas apresentam excelente desempenho na gestão de suas operações e alcançam bons resultados financeiros, operacionais e de satisfação de clientes. Já outras empresas, mesmo utilizando estruturas e sistemas de manufatura semelhantes, mesmas técnicas e ferramentas da qualidade e atuando no mesmo segmento de mercado e na mesma região, não apresentam bom desempenho. Surgem, então, as seguintes perguntas:

- Como gerir o desempenho para alcançar os objetivos estratégicos?
- Como gerir as estratégias de forma coerente com a Missão, Visão de futuro, fatores críticos de sucesso e indicadores de desempenho?
- A utilização do BSC contribui para a gestão estratégica de forma a assegurar o alcance dos objetivos estratégicos?

Com esta pesquisa, espera-se ajudar a explicar se a introdução de um SMD em uma empresa pode contribuir para a implementação e revisão das estratégias, e para o alcance dos objetivos estratégicos. Busca contribuir com o conhecimento do porque algumas empresas têm excelente desempenho na gestão de suas operações. As questões de pesquisa a seguir, foram elaboradas com base nas informações e propostas da pesquisa bibliográfica sobre SMD, nos principais requisitos da gestão estratégica do BSC e no objetivo principal e objetivos específicos definidos no Capítulo 1. As questões tiveram como objetivo esclarecer, da melhor forma possível, a proposta do estudo de caso deste trabalho.

- **Questão de Pesquisa 1:** A empresa possui uma Missão e Visão de futuro declarada e conhecida por todos?
- **Questão de Pesquisa 2:** Os objetivos estratégicos são conhecidos por todos os supervisores, gerentes e diretores de todas as áreas?
- **Questão de Pesquisa 3:** Existe participação dos níveis inferiores no desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos táticos e

operacionais para compor um conjunto de indicadores?

- **Questão de Pesquisa 4:** O conjunto de indicadores é balanceado em medidas financeiras, não financeiras, processos internos e processos externos?
- **Questão de Pesquisa 5:** O conjunto de indicadores demonstra uma relação de causa e efeito para com os fatores críticos de sucesso derivados do planejamento estratégico?
- **Questão de Pesquisa 6:** Os indicadores de resultado são desdobrados em indicadores de tendência, favorecendo uma relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas?
- **Questão de Pesquisa 7:** O sistema de medição de desempenho é integrado ao sistema informatizado de gestão de modo a fornecer informações rápidas e confiáveis?
- **Questão de Pesquisa 8:** O sistema de medição de desempenho contribui para a implementação e revisão das estratégias?
- **Questão de Pesquisa 9:** O sistema de medição de desempenho assegura o alcance dos objetivos definidos no planejamento estratégico?
- **Questão de Pesquisa 10:** Os objetivos estratégicos estão sendo alcançados?

5.2.1. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A fonte de evidências utilizada foi fundamentada em entrevistas direcionadas e entrevistas perceptivas. Foram entrevistados o diretor geral, os gerentes de produção, qualidade, logística, informática, controladoria, engenharia de aplicação e os supervisores da produção e manutenção; ao todo foram 10 entrevistas.

Para facilitar o entendimento e interpretação das respostas, foi utilizado um

questionário, baseado nas questões de pesquisa, e nos conceitos da pesquisa bibliográfica desenvolvida neste trabalho. O questionário do Apêndice A foi desenvolvido para auxiliar na condução das entrevistas, e não para fornecer dados para tratamento estatístico.

As principais informações foram levantadas a partir dos procedimentos do sistema de gestão da empresa, buscando maior familiaridade sobre a forma como o SMD está estruturado e como é utilizado e realimentado. Também foi analisada a coerência dos indicadores em relação às quatro perspectivas do BSC, e aos objetivos estratégicos. A coerência entre as estratégias e os indicadores foi verificada através das entrevistas, percepção geral dos fatos, respostas do questionário e resultados dos objetivos estratégicos formalizados.

Foram permitidas consultas ao plano de negócios, atas das reuniões de análise crítica e das reuniões mensais, bem como os aspectos do negócio, produto e mercado, processos e as principais estratégias adotadas. Isto proporcionou uma melhor visão de como o sistema implantado contribui para a implementação e revisão de estratégias, e se favorece o alcance dos objetivos estratégicos,.

Também foram acessados e analisados documentos e registros de evidências do processo de medição de desempenho em relação aos principais indicadores dos anos de 2003, 2004, 2005 e 2006.

5.3. ESCOLHA E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O mercado automotivo brasileiro atual é pequeno quando considerado o número de montadoras instaladas no país. São oito grandes montadoras de carros para um mercado de pouco mais de 2,2 milhões de carros por ano, incluindo as exportações. Com isso, a concorrência entre as montadoras torna-se bastante acirrada, e força a busca por maior produtividade, reduções de custos e melhores formas de execução das estratégias. Esta situação também se aplica aos fornecedores de autopeças.

Além do tamanho do mercado brasileiro e do número de concorrentes, outros fatores importantes devem ser considerados na competição do setor automotivo.

De um lado, os acordos automotivos firmados, e a serem firmados, com outros países e blocos econômicos, podem reduzir significativamente os impostos na importação de peças, componentes e carros completos. De outro lado, a continua valorização do Real em relação ao Dólar, que está ocorrendo desde meados de 2004, pode tornar mais baratos os carros e componentes importados, mesmo considerando os impostos na importação.

Para manter a competitividade neste contexto, os fornecedores de autopeças instalados no Brasil devem garantir a gestão e execução de estratégias através sistemas e modelos de gestão mais adequados, em conjunto com melhores definições estratégicas. Devem se capacitar para enfrentar o novo ambiente altamente competitivo e de acirrada concorrência, interna e externa. Buscar, alcançar e consolidar os objetivos estratégicos (lucratividade, produtividade, reduções de custos, satisfação dos clientes, maior participação de mercado, retorno ao investimento, etc.) passa ser imperativo para a sobrevivência neste novo cenário.

Entre os novos sistemas e modelos de gestão criados, destaca-se o “*balanced scorecard*”, criado a partir da importância dos indicadores financeiros e não financeiros para a medição do desempenho das organizações. Desta maneira, entendeu-se que este estudo de caso em uma empresa do setor de autopeças seria um bom exemplo, levando-se em consideração o escopo do trabalho apresentado. O estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa localizada na cidade de Indaiatuba, interior do Estado de São Paulo, no mês de Março de 2006.

Os critérios para a seleção da empresa foram: o fato de a empresa já ter um histórico de gestão de estratégias através de indicadores de desempenho, e fazer parte da cadeia de suprimentos do setor automotivo e; por apresentar características de aplicação e utilização dos conceitos do BSC para formulação do seu sistema de medição de desempenho.

A empresa estudada é uma empresa química de alta tecnologia, que desenvolve, produz e comercializa catalisadores automotivos. É uma unidade de negócios da multinacional americana Engelhard Corporation, empresa de grande porte do setor de ciência dos materiais (químico).

Conforme levantado, a Engelhard Corporation tem operações em cinco continentes, conta com aproximadamente 7500 funcionários e um faturamento de US\$ 5,2 bilhões no ano de 2005. Dentre os seis diferentes ramos de negócios da Engelhard, um deles é o de catalisadores automotivos. A divisão de catalisadores possui fábricas nos Estados Unidos da América, Alemanha, Itália, África do Sul, Japão, Korea, Tailândia, Índia, China, Brasil e Rússia. As operações da Engelhard do Brasil são integradas com as demais fábricas no mundo, fornecendo parte de sua produção para o suporte de capacidade para as demais unidades, quando necessário.

A Engelhard do Brasil se localiza na cidade de Indaiatuba-SP, conta com 50 funcionários e teve faturamento de R\$ 54 milhões no ano de 2005. Seus principais clientes são a GM, Fiat, Honda, Renault, Peugeot e VW. A empresa é certificada ISO /TS 16949 - 2002 e ISO 14001. O seu sistema de produção é o de fabricação contra pedido (MTO - *make to order*). A Figura 5.1 apresenta um organograma simplificado da empresa.

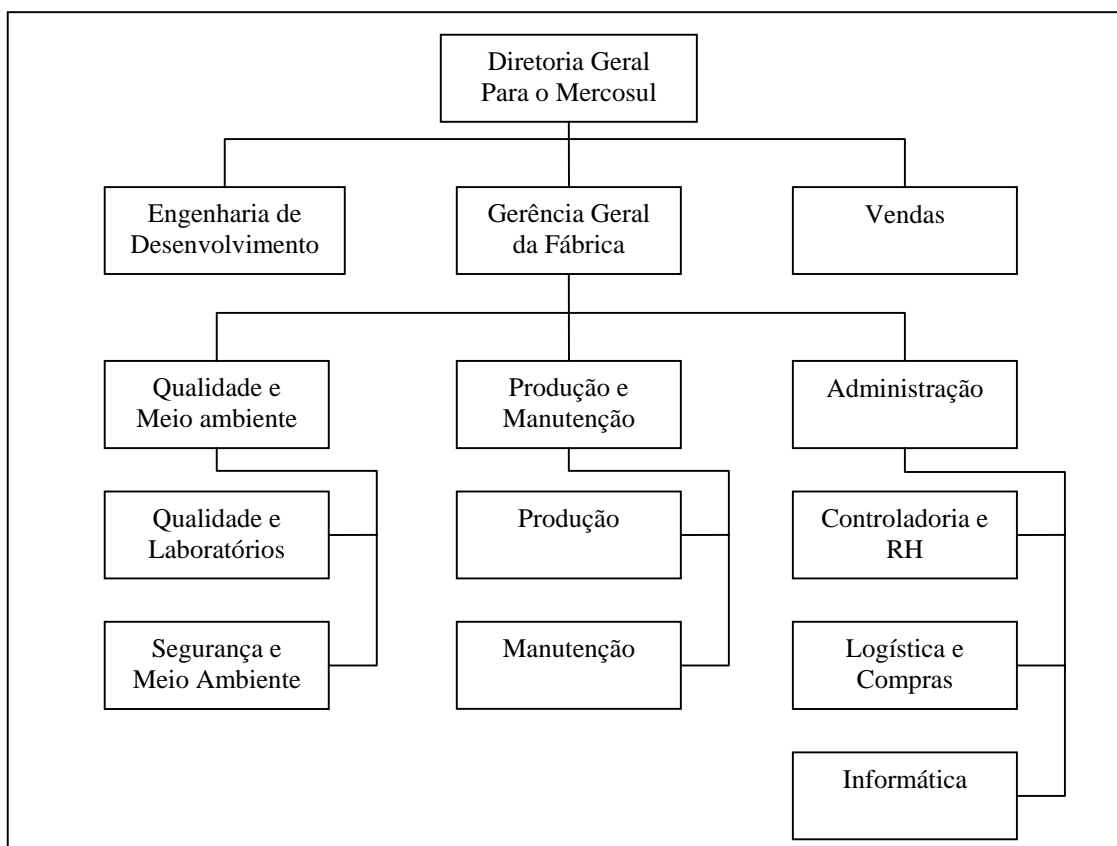


Figura 5.1 Organograma simplificado da empresa estudada. Criado pelo autor

A manufatura é composta por dois processos distintos: o projeto e desenvolvimento do catalisador adequado para atender as especificações dos clientes e a legislação ambiental (COMANA), e a fabricação do catalisador. Por sua vez, a fabricação do catalisador é dividida em dois processos distintos: a fabricação do banho catalítico (composto líquido como uma tinta) e o recobrimento dos substratos cerâmicos com o banho catalítico.

A fabricação do banho catalítico é um processo químico de alta tecnologia, onde em uma seqüência pré-determinada, metais preciosos e vários outros materiais nobres e terras raras são misturados com ácidos, nitratos e acetatos em tanques agitadores e reatores de dispersão. A empresa classifica os metais preciosos Platina, Paládio e Ródio como materiais classe “A” no seu sistema de indicadores, uma vez que são de altíssimo custo. O preço dos metais preciosos é controlado pela bolsa de valores de Londres e apresentam, diariamente, grande flutuação; o Ródio, por exemplo, tem apresentado preços de até US\$ 210.000,00 por Kilo. O processo de fabricação é totalmente automatizado para permitir rigoroso controle das quantidades adicionadas de cada componente, da seqüência de adição e do controle das reações químicas.

A fabricação do catalisador final se dá pelo recobrimento de um substrato cerâmico com o banho catalítico. Este processo requer equipamentos específicos e um rígido controle automatizado da quantidade de material depositado. Depois do recobrimento, as peças passam por um processo de secagem e calcinação em fornos especiais, e por vários ensaios e testes no laboratório da qualidade. Após a aprovação, os mesmos são enviados para os “encapsuladores”, que montam os substratos nas “caixas metálicas” e no conjunto do escapamento. A entrega final para as montadoras é feita pelo fornecedor do sistema de escapamento.

5.4. GESTÃO E EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Desde o início de operação da unidade de negócios no Brasil, no final de 1999, a empresa adotou as práticas de medição de desempenho. Como tudo estava sendo iniciado e não existia nenhum SMD implantado, o mesmo teve que ser desenvolvido desde o início, ou seja: a tradução da Missão e Visão em objetivos

estratégicos e objetivos operacionais, e o desenvolvimento dos indicadores para suportar a gestão das estratégias. O modelo escolhido pela gerência foi baseado no livro de Kaplan e Norton (1997). O desenvolvimento do SMD seguiu a proposta apresentada no livro e, inicialmente, foi utilizada uma configuração participativa apenas no nível gerencial. Para a implementação, e ajustes necessários, foi utilizada a mesma configuração participativa, porém abrangendo todos os funcionários de todas as áreas em todos os níveis hierárquicos.

Para a definição ou revisão das estratégias da unidade de negócios no Brasil, a empresa pratica a metodologia do planejamento estratégico anual, com revisão semestral, ou conforme as mudanças no ambiente competitivo ocorrem. Os três primeiros níveis hierárquicos da diretoria e gerência, munidos do plano de negócios corporativos, fazem uma análise das demandas do mercado atual e futuro, dos concorrentes e das suas capacidades internas, incluindo os recursos tecnológicos, financeiros e humanos.

Nestes casos, formula (ou reformula) as estratégias de vendas e *marketing*, financeira, recursos humanos, e da manufatura (logística, qualidade e produção). Define os novos objetivos estratégicos das perspectivas financeira, de clientes, dos processos internos e externos e do aprendizado e crescimento. A etapa final é o orçamento para prover os recursos materiais e humanos necessários ao alcance dos objetivos estratégicos.

Para a definição, ou modificação, dos indicadores e suas importâncias relativas, os dirigentes discutem a estratégia, identificam os pressupostos básicos para atingir cada um dos objetivos estratégicos e associam, a cada processo, os indicadores de desempenho baseados no mapa estratégico da empresa. Os principais indicadores de tendência (produtividade e giro de inventário) e de resultados (EBIT e RONA), são também utilizados pelas demais unidades de negócios do segmento de catalisadores automotivos no exterior.

Como forma de “*benchmarking*” interno, os resultados destes indicadores são comparados mensalmente com os resultados das demais unidades a nível mundial. Os indicadores de desempenho analisados durante a pesquisa, demonstram bom

alinhamento com as estratégias, e são balanceados nas quatro perspectivas de desempenho. Os dados e informações são fornecidos diretamente pelo sistema automatizado de informações, gerenciamento e planejamento (ERP).

A maioria dos indicadores de tendência (vetores de desempenho, não-financeiros) é obtida diretamente do sistema de informações em tempo real, e os indicadores de resultados (financeiros) são obtidos do mesmo sistema no final do mês, embora também forneça várias informações diárias.

O resultado final é um conjunto de objetivos quantitativos e planos de ação com metas, cronogramas e indicadores que abrangem os fatores críticos de sucesso das operações. A gestão dos objetivos estratégicos é sustentada por um SMD baseado nas quatro perspectivas do BSC, conforme ilustrado no Quadro 5.1, a seguir.

Os indicadores de resultados da perspectiva financeira indicam se as estratégias, e sua implementação e execução, estão contribuindo para o alcance dos objetivos financeiros. São resultantes (efeitos) da maioria dos indicadores vetores de desempenho das demais perspectivas, e até mesmo de outros indicadores da mesma perspectiva. Podemos citar, como exemplo, o alcance dos objetivos de produtividade, redução de refugos e retrabalhos, utilização da capacidade, etc. que afetam diretamente os resultados financeiros. Como a empresa utiliza algumas matérias primas especiais e de altíssimo custo, o gerenciamento da utilização de matérias primas “A” foi incluído na perspectiva financeira e não na perspectiva dos processos internos.

O grupo de indicadores da perspectiva de cliente demonstra como a empresa fornece valor para o cliente. São considerados “critérios qualificadores” para o fornecimento. Dependendo da necessidade dos clientes, alguns indicadores como prazo de desenvolvimento de produtos, ou prazo de entrega de amostras e protótipos, podem se tornar “critérios ganhadores de pedidos”. A maioria destes indicadores é resultante (efeito) das perspectivas dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Principais Objetivos Estratégicos		Principais Indicadores	Freq. de medição
Perspectiva Financeira	Crescimento da receita (%) (1)	Vendas x orçamento	Mensal
	EBIT (%) (2)	Margem bruta de contribuição	Mensal
		EBIT	Mensal
		Custos variáveis x orçamento	Mensal
		Custos fixos x orçamento	Mensal
		% utilização matérias primas "A"	Diário
	RONA (%) (3)	RONA	Mensal
	Fluxo de caixa líquido (K US\$) (4)	Fluxo de caixa líquido	Mensal
Capital de giro líquido		Mensal	
Número de giro do inventário (5)	Acuracidade de inventário	Mensal	
	Número de giro do inventário	Mensal	
Perspectiva dos Clientes	Aumento de participação no mercado (6)	Prazo de desenvolvimento de produtos	Mensal
		Prazo de entrega de protótipo e amostra	Mensal
		Protótipos aprovados na primeira vez	Mensal
	Aumento de novos negócios (7)	Índice de satisfação de clientes	Semestral
		Auditorias de clientes e órgãos externos	Mensal
		Atendimento de prazo de cotação	Mensal
	Certificado de Mérito de Clientes (8)	Índice de devolução de clientes	M / D
		Número de reclamações de clientes	M / D
		Retorno de produtos em garantia	Mensal
		PPAP aprovados.	Mensal
IQF - recebido dos clientes		Mensal	
	Índice de entregas no prazo.	D / M	
Perspectiva dos Processos de Negócios internos e externos	% de utilização da capacidade (9)	Vol. de produção x orçamento.	Mensal
		% de utilização da capacidade	Mensal
	Atendimento às legislações (10)	Número de autuações ou comunicados	Anual
	Índice de Produtividade (11)	Índice de Produtividade	Diário
	Zero acidente (12)	Índice de Housekeeping e Segurança	Mensal
	Certificação TS 16949 (13)	Auditoria do Sistema da Qualidade	Trimestral
	Certificação ISO 14001 (14)	Auditoria do Sistema do Meio Ambiente	Trimestral
	Certificação OHSAS 18001 (15)	Índice de acidentes - TCIR	Mensal
		Auditoria Processo de Saúde e Segurança	Semestral
	Zero devolução de clientes (16)	Auditoria de Processo	Trimestral
		Custo da Qualidade	Diário
		Índice de Refugos	Diário
		Índice de Retrabalho	Mensal
Índice da Qualidade		Mensal	
100% atendimento de entregas (17)	Auditoria de produto	Mensal	
	Pontualidade dos fornecedores	Mensal	
	Índice de qualidade dos fornecedores	Mensal	
Aprendizado e Crescimento	Competências estratégicas, Clima para ação e Trabalho em Equipe (18)	Satisfação Interna e Motivação	Semestral
		Sugestões por funcionário / ano	Mensal
		Turn Over	Mensal
		Absenteísmo	Mensal
		Hrs Treinamento / Funcionário / ano	Mensal

Quadro 5.1. Objetivos estratégicos e indicadores de medição de desempenho

Os indicadores dos processos internos mostram como as operações, processos de inovação, gerenciamento das leis e regulamentos relativos ao negócio, qualidade e produtividade estão atendendo a proposição de valor para o cliente, objetivos financeiros e demais “*stakeholders*”. O alcance dos objetivos dos processos internos está fortemente correlacionado com as competências estratégicas desenvolvidas pela perspectiva do aprendizado e crescimento.

Baseado nos resultados alcançados nas quatro perspectivas, e conforme as mudanças do ambiente competitivo ocorrem, o processo de definição e execução de estratégias é realimentado, revisado e alterado, se necessário.

A empresa implantou um sistema de envolvimento e comprometimento dos funcionários, onde sete indicadores principais são monitorados e gerenciados com a participação de todos os funcionários, de todos os níveis. Estes indicadores principais são: utilização de metais preciosos; índice de entregas no prazo; índice de produtividade; índice de “*housekeeping*” e segurança; índice de refugos; índice de retrabalho e índice da qualidade (em negrito no Quadro 5.1). Estes indicadores apresentam uma forte relação de causa e efeito em relação à perspectiva financeira e perspectiva de satisfação de clientes.

Para facilitar o gerenciamento pelo nível operacional, existem quadros de informações no chão de fábrica que apresentam os resultados atualizados de cada um destes sete indicadores principais. Os indicadores de utilização de metais preciosos, produtividade, refugos e retrabalho são atualizados diariamente, enquanto que os demais têm atualização mensal.

Neste sistema de gestão participativa, os resultados alcançados podem levar a um reconhecimento financeiro na forma de bônus (PLR- Participação nos Lucros ou Resultados) pagos semestralmente, e que pode atingir de zero até dois salários adicionais no ano, para cada funcionário. Para o cumprimento deste envolvimento e comprometimento, nos últimos cinco anos a empresa direcionou, em média, 60 horas de treinamento, interno e externo, por funcionário por ano. Os treinamentos são direcionados para estabelecer uma cultura de participação, envolvimento e comprometimento, para o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais.

São treinamentos motivacionais e comportamentais direcionados à conscientização dos fatores críticos de sucesso, objetivos estratégicos e trabalho em equipes. Já os treinamentos técnicos são direcionados à capacitação para o planejamento, solução de problemas, inovação e melhoria contínua.

Para o gerenciamento e análise do desempenho, mensalmente duas reuniões principais acontecem. A primeira se refere à reunião mensal de análise crítica da diretoria e gerência, onde todos os resultados dos objetivos estratégicos e indicadores referentes às quatro perspectivas são discutidos e analisados. Nesta reunião também é apresentado um resumo de todos os indicadores operacionais, para que se possa direcionar ações ou suporte para correção de eventuais problemas.

A segunda reunião se refere à reunião mensal com a participação de todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos de todas as áreas. Nesta reunião se discute os resultados, detalhes, propostas e ações relacionadas com os sete principais indicadores de desempenho, acima mencionado. Nestas reuniões, também são muito importantes as discussões sobre os resultados dos indicadores operacionais, os quais dão suporte aos sete indicadores principais e aos demais indicadores.

A participação e conscientização gerada nestas reuniões facilitam o entendimento dos fatores críticos de sucesso da empresa, identifica e discute os indicadores estratégicos e estabelece mecanismos para sua atualização e revisão. O ponto mais importante é favorecer a criação de uma cultura voltada para a implementação, execução e controle das estratégias e, numa relação de causa e efeito, explicar onde e como cada funcionário pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos. Desde o início de 2000, alguns indicadores estratégicos foram desdobrados em vários outros indicadores específicos e pontuais, os quais são monitorados e gerenciados diretamente pelos níveis operacionais e de supervisão.

Para o desdobramento destes indicadores, a empresa realizou uma reunião com a participação dos gerentes, supervisores e encarregados das áreas de produção, manutenção, qualidade, logística e controladoria. Foram apresentados os indicadores estratégicos e solicitado que cada um apresentasse sugestões de indicadores que pudesse dar suporte direto aos mesmos. Ao final da reunião, através de consenso entre

os participantes, os indicadores aprovados foram agrupados para cada um dos indicadores estratégicos. Posteriormente, através de sugestões apresentadas no programa interno de propostas de melhoria, que inclui todas as áreas e todos os níveis hierárquicos, alguns novos indicadores foram acrescentados. O Quadro 5.2, a seguir, apresenta o desdobramento destes indicadores.

Indicadores estratégicos desdobrados		Indicadores operacionais	Freq. de medição
Perspectiva Financeira	Número de Giro do Inventário (5)	Dias de inventário de metal precioso	Mensal
		Dias de inventário de matéria prima básica	Mensal
		Dias de inventário de substratos cerâmicos	Mensal
		Dias de inventário de produtos acabados	Mensal
		Dias de inventário de produtos em processo (WIP)	Mensal
	Custos Variáveis x Orçamento (2)	Custo de materiais auxiliares	Mensal
Custo de manutenção		Mensal	
Perspectiva dos Processos de Negócios Internos e Externos	Índice de Produtividade (11)	MTBF	Mensal
		MTTR	Mensal
		% de manutenção preventiva realizada	Mensal
		% de manutenção preditiva realizada	Mensal
		Back log de ordens de manutenção	Mensal
		Índice de auditoria do TPM	Mensal
		Índice de eficiência de produção	Mensal
		% de aprovação de slurry na primeira vez	Mensal
		Quantidade de Set-up	Mensal
	Tempo médio de Set-up	Mensal	
	Housekeeping e Segurança (12)	Nº de propostas de melhoria de segurança	Mensal
	Auditoria de Processo (16)	Nº de não conformidades	Trimestral
		Nº de equipamentos de medição sem aferição	Trimestral
		Nº de equipamentos de medição fora do critério de aceitação	Trimestral
	Índice de Qualidade (16)	Cpk no revestimento úmido	Mensal
		Cpk do produto final	Mensal
		Nº de reclamações de clientes	Mensal
		% de ações corretivas concluídas no prazo	Mensal
		% de ações preventivas concluídas no prazo	Mensal
		Nº de ações preventivas abertas	Mensal
	Auditoria de Sistema de Meio Ambiente (14)	Consumo de água	Mensal
		Consumo de energia elétrica	Mensal
		Consumo de GLP	Mensal
		Consumo de amônia	Mensal
		Emissão de gás NOx	Mensal
		Controle de resíduos gerados	Mensal
	Índice de Refugos (16)	% de refugos causados pela produção	Diário
		% de refugos por amostras destrutivas	Diário
		% de refugos gerados no set-up	Diário
	Índice de Qualidade dos Fornecedores	Nº de fornecedores com ISO 9001	Mensal
Nº de não conformidade de fornecedores		Mensal	

Quadro 5.2. Objetivos operacionais desdobrados dos objetivos estratégicos.

No nível operacional, diariamente na troca de cada turno de trabalho, uma reunião a com duração máxima dez minutos é realizada com a participação de todos os funcionários da produção, manutenção e qualidade. A reunião é conduzida pelo supervisor da produção, que apresenta e discute os principais objetivos e desafios para o dia, e/ou dificuldades enfrentadas pelo turno anterior, que merecem atenção especial de cada um para assegurar o alcance dos objetivos.

A produção está estruturada em equipes autônomas e operadores multifuncionais, que se auto-gerenciam para alcançar os resultados dos objetivos. Outro fator importante do comprometimento do nível operacional é a formação voluntária de grupos de análise e solução de problemas. Existem grupos formados para redução de refugos de produção, redução de refugos por amostras de testes destrutivos, redução dos tempos de “*set-up*”, melhoria da capacidade do processo (Cpk), e outros.

5. 5. RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

O desenvolvimento do estudo de caso buscou identificar as características e principais práticas do sistema de gestão estratégica e medição desempenho da empresa, e responder as questões de pesquisa formuladas no item 5.2. As questões de pesquisa são, de forma resumida, respondidas como segue:

- **Questão de Pesquisa 1: A empresa possui uma Missão e Visão de futuro declarada e conhecida por todos?**

O Apêndice A desdobra esta questão nas perguntas 1, 2 e 3. Todos os entrevistados responderam que a empresa possui uma Missão declarada, e que conhecem a Visão de futuro da empresa. Quando perguntados se a Missão e Visão de futuro da empresa são conhecidas e interpretadas por todos os funcionários em todos os níveis, as respostas tiveram uma pequena diferença; o nível gerencial respondeu que sim - totalmente, enquanto no nível de supervisão houve uma resposta sim - parcialmente.

Pôde ser constatado que na empresa este tópico é normalmente tratado nas reuniões mensais, onde participam todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos de todas as áreas. Os programas de treinamento comportamental, que

desenvolvem as questões de motivação, envolvimento e comprometimento das pessoas, também contemplam o entendimento da Missão e Visão de futuro. Um dos tópicos da reunião anual de análise crítica pela gerência, é a discussão sobre o entendimento da Visão e objetivos estratégico. Para dar suporte a tudo isso, nos últimos cinco anos a empresa direcionou, em média, 60 horas de treinamento por funcionário por ano.

- **Questão de Pesquisa 2: Os objetivos estratégicos são conhecidos por todos os supervisores, gerentes e diretores de todas as áreas?**

O Apêndice A faz este questionamento na pergunta 4. Todos os entrevistados responderam que os objetivos estratégicos da empresa foram formalmente declarados e são conhecidos e interpretados por todos os funcionários em todos os níveis. Embora o nível operacional não tenha sido solicitado a responder o questionário, esta pergunta foi feita informalmente a alguns operadores, os quais confirmaram o conhecimento dos principais objetivos estratégicos.

Estas respostas reforçam a literatura em relação ao processo de gestão estratégica. Os sistemas de medição de desempenho devem ser capazes de traduzir a estratégia em termos que propiciem uma ampla compreensão da estratégia. O objetivo principal do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações que levarão ao alcance dos objetivos estratégicos. Para isso reforça o esclarecimento e tradução da visão e da estratégia, o processo de comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas, o planejamento e estabelecimento de metas e iniciativas alinhadas com as estratégias, o melhoramento do “*feedback*” e o aprendizado e crescimento.

Para a gestão dos objetivos estratégicos da empresa, mensalmente duas reuniões principais acontecem. A primeira se refere à reunião mensal de análise crítica da diretoria e gerência, onde todos os resultados dos objetivos estratégicos e indicadores referentes às quatro perspectivas são discutidos e analisados. A reunião de análise crítica se realiza mensalmente para discutir todos os indicadores estratégicos. A reunião de análise crítica anual, direciona maior foco nas discussões estratégicas quanto a definições e planos de ação. A segunda reunião se refere à reunião mensal com a participação de todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos de todas as áreas. Nesta reunião se discute os resultados, detalhes, propostas de melhorias e ações

relacionadas com os sete principais indicadores de desempenho, bem como os principais detalhes e desdobramentos da estratégia.

- **Questão de Pesquisa 3: Existe participação dos níveis inferiores no desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos táticos e operacionais para compor um conjunto de indicadores?**

O Apêndice A faz este questionamento na pergunta 5. Todos os entrevistados responderam que os níveis operacionais e de supervisão participam no desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos táticos e operacionais, para compor um conjunto de indicadores. Complementando as respostas, foram apresentadas atas de reuniões onde houve estas discussões com a participação dos vários níveis hierárquicos.

Para o desdobramento dos indicadores estratégicos, a empresa realizou uma reunião com a participação dos gerentes, supervisores e encarregados das áreas de produção, manutenção, qualidade, logística e controladoria. Foram apresentados os indicadores estratégicos e solicitado que cada um apresentasse sugestões de outros indicadores, de segundo nível ou operacionais, que pudesse dar suporte direto aos mesmos. Ao final da reunião, através de consenso entre os participantes, os indicadores aprovados foram agrupados para cada um dos indicadores estratégicos. Posteriormente, através de sugestões apresentadas no programa interno de propostas de melhoria, alguns novos indicadores foram acrescentados. O programa de propostas de melhorias inclui todas as áreas em todos os níveis.

- **Questão de Pesquisa 4: O conjunto de indicadores é balanceado em medidas financeiras, não financeiras, processos internos, processos externos e de satisfação dos clientes?**

O Apêndice A faz este questionamento na pergunta 6. Todos os entrevistados responderam que o conjunto de indicadores é balanceado em medidas financeiras, não financeiras, processos internos, processos externos e de satisfação dos clientes. Como comentário sobre a pergunta, foi enfatizado e demonstrado que existem indicadores suficientes para cada um dos processos.

Em complementação às respostas dos questionários, as entrevistas demonstraram que o SMD foi desenvolvido através de um processo que buscou o consenso e clareza para traduzir a Missão, a Visão e as estratégias da unidade de negócios em objetivos estratégicos e objetivos operacionais. É estruturado e adota os conceitos de balanceamento nas quatro perspectivas, conforme proposto pela literatura do BSC. O sistema de medição da empresa contempla indicadores adequados e suficientes para a medição do sucesso de cada uma das perspectivas. De acordo com os entrevistados, e verificado documentalmente pelo pesquisador, o processo de revisão anual das estratégias define, se necessário, novos indicadores ou alterações nos indicadores correntes. Este processo também é suportado pelos resultados das reuniões anteriormente mencionadas na resposta da questão 2.

- **Questão de Pesquisa 5: O conjunto de indicadores demonstra uma relação de causa e efeito para com os fatores críticos de sucesso derivados do planejamento estratégico?**

O Apêndice A faz este questionamento na pergunta 7. Todos os entrevistados responderam que os indicadores de resultado (financeiros) são desdobrados em indicadores de tendência (processos internos e externos), favorecendo uma relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas. Foi comentado durante as entrevistas, a importância da relação de causa e efeito entre os indicadores, como facilitador para o alcance dos objetivos financeiros.

Como apresentado na questão de pesquisa anterior, o processo de revisão anual das estratégias define, se necessário, novos indicadores ou alteração nos indicadores correntes. Os indicadores se complementam entre si numa relação de causa e efeito, e seguem as definições do planejamento estratégico. Como pode ser visto nos Quadros 5.1 e 5.2, o alcance dos objetivos dos indicadores, cada um associado aos principais objetivos estratégicos, demonstra uma relação de causa e efeito para com os fatores críticos de sucesso da empresa em cada uma das perspectivas. Como exemplos, podem ser citados os indicadores de produtividade, índice de qualidade, índice de satisfação de clientes, etc., que são suportados pela perspectiva do aprendizado e crescimento e suportam a satisfação da perspectiva de clientes e, também, a perspectiva financeira.

As reuniões sistemáticas de análise crítica do plano estratégico de negócios, baseadas nos resultados dos principais indicadores, propiciam a revisão e ou definição de novas estratégias, ou planos de ação para melhor execução das estratégias atuais.

O conjunto de indicadores utilizado pela empresa reforça as propostas da literatura sobre SMD. Todo sistema de gestão e indicadores de desempenho, para ser completo, deve especificar de que maneira as melhorias nas operações, no atendimento aos clientes, em novos produtos e serviços se relacionam com um melhor desempenho financeiro.

- **Questão de Pesquisa 6: Os indicadores de resultado são desdobrados em indicadores de tendência, favorecendo uma relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas?**

O Apêndice A faz este questionamento através das perguntas 5, 6 e 7, já comentadas anteriormente. Conforme já citado nas questões de pesquisa 3, 4 e 5, foram apresentadas atas de reuniões onde houve as discussões de desdobramento dos objetivos, com participação dos vários níveis. Existem indicadores suficientes para cada um dos processos, e foi enaltecida a importância da relação de causa e efeito entre os indicadores, como facilitador para o alcance dos objetivos financeiros.

Como pode ser visto nos Quadros 5.1 e 5.2, existe uma preocupação da empresa em definir relacionamentos entre os principais indicadores dentro das quatro perspectivas do BSC. Os indicadores de tendência das perspectivas de clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento, são os elos fundamentais para o alcance dos objetivos da perspectiva financeira. Na perspectiva de clientes a empresa desenvolveu indicadores que buscam entender e manter o foco no cliente. Nas perspectivas dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, a empresa desenvolveu indicadores que buscam dar todo o suporte para o alcance dos objetivos das perspectivas de clientes e perspectiva financeira. Logo, podemos concluir que os indicadores de resultados são desdobrados em indicadores de tendência, e apresentam uma relação de causa e efeito entre as perspectivas.

- **Questão de Pesquisa 7: O sistema de medição de desempenho é integrado ao sistema informatizado de gestão de modo a fornecer**

informações rápidas e confiáveis?

Todos os entrevistados responderam que o sistema de medição de desempenho é integrado ao sistema informatizado de gestão.

A coleta e armazenagem dos dados para compor as informações dos indicadores são feitas através de dois sistemas integrados de gestão. Um sistema é o J.D.E (*People Soft*), que engloba todas as atividades das áreas financeira, manufatura, compras, logística, recebimento, expedição e manutenção da empresa. Outro sistema é o QSI, que engloba todo o sistema de gestão e informações da qualidade e meio ambiente. Ambos os sistemas são utilizados por todos os funcionários e contempla o planejamento estratégico, os planos de ação e toda a base dos indicadores de desempenho. Algumas poucas informações específicas são suportadas por planilhas eletrônicas. Pode-se afirmar que o SMD é bem suportado e integrado ao sistema informatizado de gestão.

- **Questão de Pesquisa 8: O sistema de medição de desempenho contribui para a implementação e revisão das estratégias?**

O Apêndice A faz este questionamento através das perguntas 9, 12, 13, 16 e 17. Nas perguntas 9, 12 e 13, todos os entrevistados responderam que: O sistema de medição de desempenho contribui para a implementação, revisão e redefinição das estratégias e; O sistema de medição de desempenho com o BSC fortalece o alcance dos objetivos financeiros e não financeiros, definidos no planejamento estratégico. Também reforçaram a importância de utilização de um sistema de medição para sinalizar onde a empresa se encontra e onde pretende estar.

Nas respostas à pergunta sobre a importância da implantação do BSC na empresa (pergunta 16) houve uma variação nas respostas. O nível de supervisão deu maior importância para se ter um sistema para recompensar o desempenho de pessoas e equipes, e melhorar o envolvimento e comprometimento das pessoas. Já o nível gerencial deu maior importância para melhorar o processo de decisões estratégicas, e melhorar o desempenho geral da empresa para garantir a sobrevivência e crescimento.

Já nas respostas à pergunta sobre os principais impactos percebidos com a implantação do BSC (pergunta 17) não houve variação significativa nas respostas e todos apontaram melhora significativa em todos os itens:

- O processo de tomada de decisões;
- O comprometimento e participação das diversas áreas da empresa;
- Avaliação do desempenho de pessoas e equipes;
- Alinhamento das idéias e diretrizes da diretoria, gerencia e supervisão;
- O desempenho da empresa como um todo e;
- O desempenho financeiro da empresa em relação aos objetivos estratégicos.

Conforme o acima exposto, pode-se dizer que o SMD utilizado pela empresa é coerente com o BSC e reflete as relações de causa e efeito propostas no mapa estratégico, conforme a Figura 5.2. Desta forma, o BSC apresenta-se como uma ferramenta valiosa na implementação, execução e gestão das estratégias. Com a sua implementação, a gestão e execução das estratégias passaram a ser um processo dinâmico e contínuo, favorecendo a visualização dos resultados e o direcionamento de ações para correção de rumos. Para a gestão do desempenho existem indicadores adequados e suficientes para a medição do sucesso de cada uma das perspectivas.

Nas reuniões mensais da gerência e diretoria e reuniões com a participação de todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos de todas as áreas, planos de ação, preventivas ou corretivas, são criados para as correções de rumo. Este gerenciamento para o alcance dos objetivos estratégicos também reforça os programas de treinamento em relação às questões de motivação, envolvimento e comprometimento das pessoas. Para dar suporte a tudo isso, nos últimos cinco anos a empresa direcionou, em média, 60 horas de treinamento por funcionário por ano.

A análise dos resultados alcançados em 2002, 2003, 2004, 2005 e parte de 2006, demonstra, positivamente, a relação entre a sua implementação e os bons resultados para a empresa. A partir dos resultados alcançados com a implantação do

BSC, conclui-se que o mesmo contribui significativamente com a implementação e revisão das estratégias, uma vez que:

- Facilita o entendimento da estratégia e uso da relação de causa e efeito dos diversos indicadores, objetivos e metas;
- Propicia o alinhamento da estratégia nos diversos níveis hierárquicos;
- Direciona o foco para a otimização do uso dos recursos no curto, médio e longo prazo.
- Favorece a gestão e execução de estratégias de forma contínua e;
- Favorece os programas de motivação e comprometimento das pessoas e equipes, através da comunicação, desdobramento e negociação dos objetivos e planos de ação.

Também pôde ser constatado que a adoção de um sistema de gestão participativa se mostra bastante útil para envolver e comprometer as pessoas, resolver dificuldades, alavancar a implementação de estratégias e alcançar resultados. A transparência na divulgação de resultados e o uso de critérios objetivos para o reconhecimento de pessoas e equipes fazem grande diferença para o sucesso do BSC.

- **Questão de Pesquisa 9: O sistema de medição de desempenho assegura o alcance dos objetivos definidos no planejamento estratégico?**

O Apêndice A faz este questionamento através das perguntas 10 e 11. Enquanto alguns entrevistados do nível de supervisão tenham respondido que o sistema de medição garante o alcance dos objetivos, os entrevistados do nível gerencial e diretoria responderam que não. Os comentários do nível gerencial foram que, embora o BSC tenha forte direcionamento, e favoreça o alcance dos objetivos estratégicos, os resultados financeiros sofrem influência direta das variáveis macroeconômicas, que nem sempre podem ser superadas pelas empresas no curto prazo.

Mesmo que os objetivos como produtividade, qualidade, satisfação dos clientes (inclusive com certificados de mérito em 2003, 2004 e 2005), maior participação de mercado, etc., tenham sido alcançados, os resultados financeiros EBIT e RONA não foram alcançados em 2005. O alcance dos objetivos estratégicos das demais

perspectivas, tem forte inter-relação com os principais objetivos estratégicos financeiros, mas não garante que os mesmos sejam alcançados. São as rápidas e efetivas ações estratégicas e operacionais que podem, quando possível e aplicável, assegurar o alcance dos objetivos estratégicos.

- **Questão de Pesquisa 10: Os objetivos estratégicos estão sendo alcançados?**

Embora todos os objetivos estratégicos das perspectivas dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, ou seja indicadores de tendência, tenham sido alcançados nos anos de 2003, 2004 e 2005, os principais objetivos estratégicos da perspectiva financeira EBIT e RONA não foram alcançados em 2005.

Mesmo não tendo alcançado o EBIT e o RONA de 2005 devido as variáveis macroeconômicas, o BSC se mostrou um ótimo sistema para gerir o desempenho. O BSC favorece o alcance dos objetivos estratégicos, e execução das estratégias de forma coerente com a Missão, Visão de futuro e fatores críticos de sucesso. Propicia grande contribuição ao focar, não apenas nos indicadores de resultados, mas principalmente nos indicadores direcionadores de resultados e com o envolvimento de todos.

Pode-se dizer que o objetivo principal e objetivos específicos do Capítulo 1 foram plenamente atendidos. O sistema de medição de desempenho estudado atende às características do BSC e apresenta as características de alinhamento e coerência entre os indicadores e objetivos estratégicos, conforme pesquisado na literatura. Como pode ser verificado no Quadro 5.1, existem indicadores adequados e suficientes para a medição do sucesso de cada uma das perspectivas.

A introdução do sistema de medição de desempenho, em conjunto com o sistema de gestão participativa, teve forte contribuição para a implementação e revisão das estratégias, e possibilitou o alcance da maioria dos objetivos estratégicos. Todos os entrevistados apontaram a grande importância do BSC para melhorar o processo de decisões estratégicas, alinhar as idéias da diretoria, gerência e supervisão. Também melhorou o envolvimento e comprometimento das pessoas para participar dos grupos de

melhoria, redução de custos e solução de problemas, buscando melhorar o desempenho geral da empresa frente ao ambiente competitivo.

A implantação do SMD e os resultados obtidos pelo gerenciamento através de um sistema de gestão participativa e liderança situacional, suportado pelos treinamentos técnicos e comportamentais, demonstram que o BSC proporciona a todos os funcionários ampla compreensão da estratégia da empresa e da unidade de negócios.

Os entrevistados consideraram o BSC como um sistema adequado para recompensar o desempenho de equipes e pessoas, uma vez que explica onde cada um se encaixa nos mapas estratégicos da organização, e como podem melhor contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos. O mapa estratégico da empresa, conforme a Figura 5.2 a seguir, ajuda os funcionários a entender melhor a relação de causa e efeito e o inter-relacionamento e responsabilidades de cada um em relação aos diversos objetivos estratégicos e operacionais. Cada uma das perspectivas apresenta uma síntese qualitativa da Visão, dos fatores críticos de sucesso, dos objetivos estratégicos e das principais ferramentas ou programas que suportam o alcance do objetivo principal da perspectiva financeira.

Os resultados obtidos quanto ao comprometimento, participação e resultados dos indicadores em relação às metas, reforçam as teorias sobre a participação e comprometimento. Colocar a informação ao alcance das pessoas, cria maior comprometimento e senso de responsabilidade pela produtividade, satisfação dos clientes, custos, desperdícios, etc.

Além da informação, cada pessoa tem à sua disposição todas as medições necessárias que lhe permite ver com que grau de perfeição ela está desempenhando sua parte do sistema. Isto ajuda a determinar que medidas tomar para concretizar as melhorias necessárias para o alcance dos objetivos. A implantação do SMD baseado no BSC foi de grande importância para o alcance dos principais objetivos estratégicos, bem como o crescimento e participação de mercado no Brasil. No estudo, ficou evidenciada a importância da revisão e ajustes periódicos nos indicadores de desempenho e nos sistemas de reconhecimento, já que eles influenciam diretamente o comportamento das pessoas.

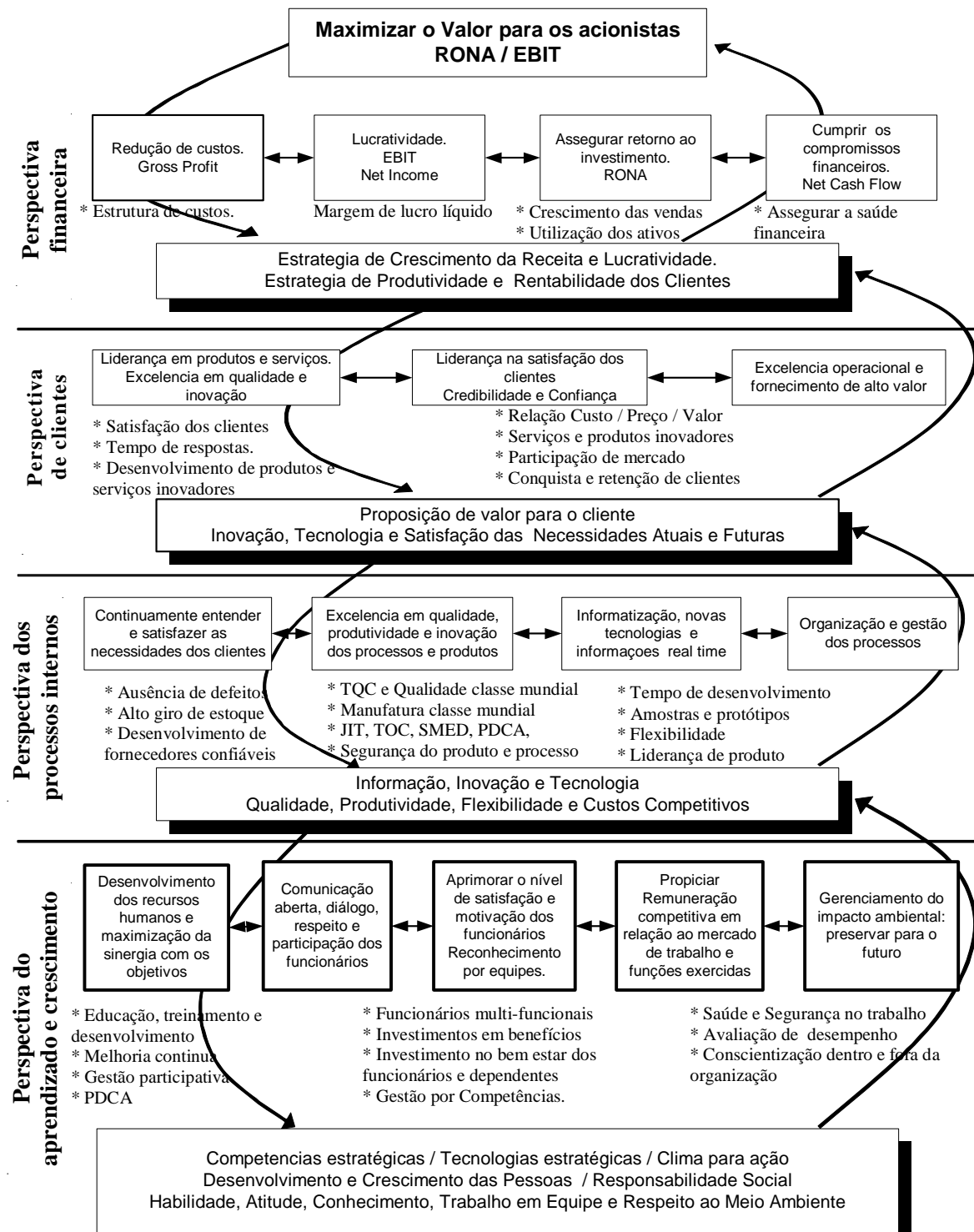


Figura 5.2 Mapa estratégico da empresa estudada.

Embora o BSC demonstre ser de grande utilidade para o alcance dos objetivos estratégicos, e mesmo demonstrando uma forte relação de causa e efeito entre as medidas de desempenho nas quatro perspectivas, não garantiu o alcance de um dos principais objetivos estratégicos da perspectiva financeira da empresa. O objetivo de EBIT, medido em percentual em relação ao faturamento, não foi alcançado em 2005.

O não alcance deste objetivo, conforme levantado durante a pesquisa e nas entrevistas, foi causado pela existência de outros competidores e a forte competição do setor de autopeças. Este ambiente competitivo força a competição baseada no preço, mesmo para produtos de alta tecnologia e inovação. Outro fator determinante foi a grande turbulência na valorização do Real em relação ao Dólar. Como 100% das matérias primas são importadas, os contratos de fornecimento são feitos em Dólar. Ao mesmo tempo em que o Real se valorizou em relação ao Dólar, vários custos fixos e variáveis ocorridos em Reais (salários, energia, etc.) subiram além da inflação.

Os objetivos estratégicos da perspectiva financeira são fortemente afetados pelas variáveis macroeconômicas, pela produtividade interna e pela competição baseada no preço. Devido às características dos produtos da empresa, suas matérias primas e os contratos com os clientes sofreram influência direta da variação do Dólar, ou seja, das variáveis macroeconômicas.

Todos os demais objetivos como produtividade, qualidade, satisfação dos clientes (inclusive com certificados de mérito em 2003, 2004 e 2005), maior participação de mercado, etc., foram alcançados. Sem a relação de causa e efeito do BSC, os resultados financeiros, principalmente o EBIT, poderiam ter sido piores. O alcance dos objetivos estratégicos das demais perspectivas, tem forte influência sobre os principais objetivos estratégicos financeiros, mas não garante que os mesmos sejam alcançados.

No mercado automotivo brasileiro atual, mesmo para produtos inovadores e de alta tecnologia, o fator preço parece ser determinante como critério ganhador de pedidos. Todas as demais características como o fornecimento em JIT, KANBAN, PPM conforme as exigências dos clientes, inovação e capacidade de atendimento dos requisitos específicos dos clientes, índice de qualidade de fornecimento (monitorado

pelo cliente), diferenciação de produto e processo, auditorias realizadas pelos clientes, certificação ISO / TS 16949, ISO 14001, etc. são apenas critérios qualificadores para o fornecimento. Se para o mesmo produto houver dois ou mais fornecedores, da mesma forma qualificados, a competição passa a ser pelo menor preço.

6. CONCLUSÕES

O presente trabalho tratou de um dos principais desafios que afetam o desempenho das organizações: a gestão e execução de estratégias para gerar os resultados estratégicos definidos no planejamento estratégico. No dia-a-dia das organizações, o grande desafio é fazer com que as estratégias sejam conhecidas e entendidas por todos, de modo que cada funcionário possa desempenhar seu trabalho buscando o alcance dos objetivos estratégicos.

Foram pesquisados os principais conceitos e definições de estratégias, e discutido a importância do “*balanced scorecard*”- BSC na implementação e gestão de estratégias. Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos de estratégias, sistemas de medição de desempenho e o “*balanced scorecard*”- BSC. Em seguida foi desenvolvido um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo, buscando atender o objetivo principal e objetivos específicos do Capítulo 1, ou seja:

- 2- Pesquisar se uma empresa que tenha implantado um sistema formalizado de medição de desempenho, com características semelhantes ao BSC, apresenta as características de gestão estratégica conforme pesquisado na literatura e;
- 3- Analisar se a introdução do sistema de medição de desempenho, estruturado conforme o BSC, na empresa contribuiu para a implementação e revisão das estratégias e para o alcance dos objetivos definidos no planejamento estratégico.

Analisando-se as respostas às questões de pesquisa e os resultados e percepções das entrevistas, podemos dizer que tanto o objetivo principal como os objetivos específicos foram plenamente alcançados.

A busca por respostas se um sistema de medição de desempenho estruturado e formalizado conforme o BSC é suficiente para uma gestão estratégica coerente com a Missão, a Visão de Futuro, os objetivos estratégicos e as ações dos programas

operacionais, foi plenamente satisfeita. Porém, para responder porque a implementação de estratégias funciona bem para algumas empresas e não para outras, deveriam ser desenvolvidos pesquisas e estudos aprofundados sobre o sistema gerencial e a “maneira de ser” de cada empresa, ou seja, os programas e formas de motivação, envolvimento e comprometimento das pessoas.

Também ficou claro que a identificação dos objetivos estratégicos é o primeiro passo para a gestão e execução de estratégias. Indicadores alinhados com os objetivos estratégicos, em conjunto com uma administração participativa e trabalho em equipes multifuncionais e auto-gerenciáveis, facilita o alcance dos objetivos estratégicos. Transformar o alcance dos objetivos estratégicos como responsabilidade de todos, e num processo contínuo, mobiliza a organização para o sucesso da estratégia.

Uma conclusão básica deste trabalho é a importância dos sistemas de medição de desempenho como ferramenta para direcionar a gestão e execução das estratégias. Para o sucesso do desenvolvimento e implementação de um SMD, é de vital importância a utilização de metodologia de implementação, conforme discutido na pesquisa bibliográfica, e suportado pelo estudo de caso.

Pôde-se observar que na criação dos indicadores, a empresa estudada teve a preocupação em manter o SMD balanceado nas quatro perspectivas do BSC e com indicadores adequados e suficientes para a medição do sucesso de cada uma das perspectivas. Outro fator muito importante é a existência de reuniões periódicas para a avaliação do sistema como um todo.

No contexto da competição global, um dos grandes desafios enfrentados pelos executivos é assegurar a execução das estratégias e o alcance dos objetivos estratégicos. Para que isso ocorra, é necessário que as estratégias, traduzidas em objetivos e metas, sejam disseminadas, compreendidas e gerenciadas por todos os funcionários em todos os níveis.

Estratégias bem formuladas e planos de ação bem estruturados não são suficientes se não houver implementação e controle eficientes. Os ajustes necessários para corrigir os rumos e definir alterações nas estratégias, dependem do nível e da

velocidade das mudanças no ambiente competitivo, das possibilidades tecnológicas e da precisão e agilidade dos sistemas de medição de desempenho.

Estabelecer uma cultura voltada para a implementação, execução e controle das estratégias, apoiada por sistemas adequados de medição de desempenho favorece tomadas de ações baseadas em fatos e dados. Neste contexto, o apoio e a participação ativa da alta administração são de extrema importância na execução das estratégias, na melhoria contínua, e especialmente nas melhorias radicais de curto prazo, e que envolvem toda a empresa. Estratégias de mudanças são integradas e envolvem mudanças nos diversos aspectos, tecnológicos, organizacionais e culturais. Considerar somente um dos aspectos é limitar demais a visão e se candidatar ao fracasso.

Uma vez que o desempenho organizacional é o resultado de todos os esforços, atividades e ações realizadas todos os dias dentro de uma organização, a chave para a melhoria do desempenho não está em enunciar as aspirações da empresa e nem na “pressão” por um desempenho melhor.

A solução está em assegurar um ambiente organizacional comprometido com os resultados e que incentive um processo decisório alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Torna-se importante considerar que cada empresa tem suas particularidades, atuam em diferentes segmentos e contextos competitivos que, talvez, o BSC não possa ser aplicado na sua totalidade, ou não seja a ferramenta de gestão mais adequada.

Em vez de dispersar as iniciativas de melhoria dos funcionários em processos isolados e de baixo impacto, os gerentes deveriam direcionar os esforços para melhorar atividades e processos com maior oportunidade para uma substancial redução de custos. Às vezes os processos existentes nas empresas são tão ineficientes, ou tecnologicamente obsoletos, que a melhoria contínua não é suficiente para alcançar os objetivos estratégicos.

O BSC reforça os programas de reengenharia, da mesma maneira que aumenta a eficácia dos programas de qualidade, inserindo-os em contexto estratégico relacionados com os resultados organizacionais de alto nível. Define metas de

desempenho para os resultados dos programas de reengenharia e estabelece prioridades aos processos de maior impacto sobre o desempenho organizacional.

O comportamento das pessoas é que faz a diferença na gestão e execução das estratégias. Dada a sua importância para o sucesso das estratégias, e para responder por que a implementação de estratégias funciona bem para algumas empresas e não para outras, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas e estudos aprofundados sobre os sistemas gerenciais, programas e formas de motivação, envolvimento e comprometimento, em relação ao uso e eficiente e eficaz do BSC.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHTERBERGH, J.; BEERES, R.; VRIENS, D. **Does the balanced scorecard support organizational viability?**, Kybernetes- Emerald, v. 32, n. 9, 2003, pp. 1387-1403.

ACUR, Nuran; BITITCI, Umit. **A balanced approach to strategy process**. International journal of operations & production management, v. 24, n. 3-4, 2004, pp. 388-408.

AHN, Heinz. **Applying the balanced scorecard concept**. Long range planning. v. 34, 2001, pp. 441-461

ANDREWS, Kenneth R. **O conceito de estratégia corporativa**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Org). O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman 2001. cap. 3, p. 58-64.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. Atlas 1990.

BANKER, R. D.; CHANG, H.; JANAKIRAMAN, S. N.; KONSTANS, C. **A balanced scorecard analysis of performance metrics**. European journal of operational research. v. 154, 2004, pp. 423-436.

BARFIELD, J. T.; FISHER C. M.; GOOLSBY, J. R. **Improving competitiveness through non –value- added activity analysis**. Cost Management, v.18, n.4, 2004.

BASSO, L. F. Cruz; PACE, E. S. Ulrich. **Uma análise crítica da direção da causalidade no balanced scorecard**. RAE-eletronica, FGV. v. 2, n. 1, 2003, pp. 1-21

BAUM, J. Robert; WALLY, Stefan. **Strategic Decision Speed and Firm Performance**. Strategic management Journal; v.24, n.11, 2003, pp. 1107-1129.

BITITCI, Umit, S.; MENDIBIL, Kepa; MARTINEZ, Verônica; ALBORES, Pavel. **Measuring and managing performance in extended enterprises**. International Journal of Operations & Production Management; vol. 25 No. 4, 2005, pp 333-353.

BOURNE, Mike; NEELY, Andy. **Implementing Performance Measurement Systems: A literature Review**. International Journal of Business Performance Management, v. 5, n 1, 2003, pp. 1-24.

BOURNE, Mike; KENNERLY, M.; FRANCO-SANTOS, M. **Managing through measures: A study of impact on performance**. Journal of manufacturing technology management, v. 16, n. 4, 2005, pp. 373 – 395.

BOURNE, M.; FRANCO-SANTOS, M.; KENNERLEY, M.; MARTINEZ,V. **Reflexions on the role, use and benefits of corporate performance measurement in the UK**. Measuring business excellence. v. 9, n. 3, 2005b, pp. 36-40.

BOURNE, Pipa; BOURNE, Michael. **Views from around the world.** Measuring business excellence. v. 9, n. 3, 2005, pp. 63-66.

BOWMAN, Edward H.; HELFAT, Constance E. **Does corporate matter?.** Strategic management journal, v.22, n..1, 2001, pp. 1-23.

BRYANT, L.; JONES, D. A.; WIDENER, S. K. **Managing value creation within the firm: An examination of multiple performance measures.** Journal of management accounting research, v. 16, 2004, pp. 107-131.

CHENHALL, Robert H. **Integrative Strategic performance systems, strategic alignment of performance, learning and strategic outcomes: an exploratory study.** Accounting, Organizations and Society, v. 30, 2005, pp.395-422

CHRISTOPHER, W. F.; THOR, C. G. **Outcomes: cost management for success today and tomorrow.** *Cost Management.* v.18, n.6, nov./Dec 2004, pp. 34-39.

COKINS, Gary. **The Internet is shifting the power from seller to buyer.** *Cost Management,* v.17, n.5, sept/oct 2003, pp. 22-29.

COUSINS, Paul D. **The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage.** International journal of operations & Production management. V. 25, n. 5, 2005, pp. 403-427

DABHILKAR, Mandar; BENGSTSSON, Lars. **Balanced Scorecard for strategic and sustainable continuous improvement capability.** Journal of Manufacturing Technology Management, v. 15, n.4, 2004; pp. 350-359.

DIXON, J. Robb; NANNI Jr, Alfred J. ; VOLLMANN, Thomas E. **The New Performance Challenge.** New York- USA: The Business One Irwin / APICS series in Production Management, 1990.

DYSON, Robert G. **Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick.** European Journal of Operational Research, v. 152, 2004, pp. 631-640.

EISENHARDT, Kathleen M. e SULL, Donald N. **Strategy as a Simple Rule.** Harvard Business Review, January 2001, pp. 106-116.

EVANS, James R. **An exploratory study of performance measurement system and relationship with performance results.** Journal of Operations Management, v. 22, 2004, pp. 219-132

FIGUEIREDO, M. A. D. **Sistemas de Medição de desempenho organizacional.** Um modelo para auxiliar sua auto-avaliação; Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

FINK, A.; MARR, B. **The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategy foresight.** *Management Decision,* v. 43, n. 3, 2005, pp.360-381.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil.** *Gestão da Produção*, v. 10, n. 2, 2003, pp.129-144.

FLETCHER, Harold; SMITH, Darlene, B. **Managing for value: developing a performance measurement system integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning.** *Journal of Business Strategies*. v. 21, n.1, 2004, pp. 1-17.

FPNQ – Fundação para o premio nacional da qualidade. **Planejamento do sistema de medição do desempenho.** Relatório do comitê temático, 2002, 2ª edição.

FPNQ – Fundação para o prêmio nacional da qualidade. **Rumo à Excelência: Critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional,** 2005

FRANCO-SANTOS; BOURNE, M.; HUNTINGTON, R. **Executive pay and performance measurement practices in the UK.** *Measuring business excellence*. v. 8, n. 3, 2004, pp. 5- 11.

GERDIN, Jonas. **Activity-based variation analysis: new tools for cost management.** *Cost Management*. v.18, n.5, sept/oct. 2004, pp. 38-49.

GOMES, Carlos, F. ; YASIN, Mahmoud, M. ; LISBOA, João, V. **An examination of manufacturing organizations' performance evaluation.** *International Journal of Operations & Production Management*, v 24, n 5, 2004, pp 488-513

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. **Intenção Estratégica.** In: Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian (org). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001, 3 ed, cap. 2, p. 53-58.

HAMMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. **Competindo Pelo Futuro.** Editora Campos, 1995.

HAWAWINI, Gabriel, SUBRAMANIAN, Venkat; VERDIN, Paul. **Is Performance Driven by Industry-or Firm-Specific Factors.** *Strategic Management Journal*; v.24 , 2003, pp. 1-16

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing.** USA: John Wiley , 1984.

HILL, Terry. **Manufacturing strategy - text and cases.** Boston: Richard D. Irwin, 1989.

HITT, Michael A. ; IRELAND, R. D. ; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica : Competitividade e Globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

IRELAND, R. D.; HITT, M.A.; SIRMON, D. G. **A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions.** *Journal of management*. v. 29, n. 6, 2003, pp. 963-989.

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

_____. **The balanced scorecard; having problem with your strategy? Then map it.** *Harvard Business Review*, USA, sept./oct. 2000, pp. 167-176.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S. **How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model.** *Strategy & Leadership*; v, 33, n. 3, 2005, pp. 41-46.

KENNERLEY, Mike; NEELY, Andy. **A Framework of the factors affecting the evolution of Performance Measurement Systems.** *International Journal of Operations & Production Management*, v 22, n 11, 2002, pp 1222 – 1245.

KENNERLEY, Mike; NEELY, Andy. **Measuring Performance in a Changing Environment,** *International Journal of Operations & Production Management*, v 23, n 2, 2003, pp 213 – 229.

KERSHAW, R. **Measuring performance during economic slowdowns.** *Cost Management*, v.18, n.5, sept/oct. 2004, pp. 31-37.

KUWAITI, M. E.; KAY, John M. **The Role of performance measurement in business process re-engineering.** *International Journal of Operations & Production management*, v.20, n 12, 2000, pp.1411-1426.

LAWRIE, Gavin; COBBOLD, Ian. **Third-generation Balanced Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool.** *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 53 n 7, 2004 pp. 611-623.

LAWSON, R.; STRATTON, W.; HATCH, T. **Scorecarding in North America: Moving toward a best-practices framework, part I.** *Cost management*. v. 19, n. 4, Jul/Aug. 2005, pp. 25-34.

LEE, S. F.; KO, Andrew Sai On. **Building Balanced Scorecard With SWOT Analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art Of Business Management Strategies” on QFD methodology.** *Managerial Auditing Journal*, v. 15, n. 1, 2000, pp. 68-76.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração.** São Paulo: Pioneira, 1979.

LOVE, Leonard G.; PRIEM, R. L.; LUMPKIN, G.T. **Explicitly articulated strategy and firm performance under alternative levels of centralization.** *Journal of management*, v.28, n.5, 2002, pp 611-627.

MARTINS, Roberto Antonio. **Sistemas de Medição de desempenho: Um Modelo Para Estruturação do Uso**. Tese de Doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1999.

MARR, B.; SCHIUMA, G.; NEELY, A. **Intellectual capital: defining key performance indicators for organizational knowledge assets**. Business process management journal, v.10 n. 5, 2004-a. pp. 551-569

MARR, B.; SCHIUMA, G.; NEELY, A. **The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers**. Journal of intellectual capital, v. 5, n. 2, 2004-b, pp. 312-325.

MEDORI, David ; STEEPLE, Derek. **A framework for auditing and enhancing performance measurement systems**. International Journal of Operations & Production Management, v 20, n 5, 2000, pp 520– 533.

MELNYK, S. A. ; STEWART, D. M. ; SWINK, M. **Metrics and performance in operations management: dealing with the metrics maze**. Journal of operations management, v. 22, 2004, pp. 209-217.

MERCHANT, Kenneth A. **Modern management control systems: Text and cases**. Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1997.

MEYER, Marshal W. **Rethinking Performance Measurement, Beyond the Balanced Scorecard**. University Press, Cambridge, 2002.

MICHALSKA, J. **The usage of the Balanced Scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness**. Journal of materials processing technologies. v. 162, n. 163, 2005, pp. 751-758.

MILLER, Susan J.; HICKSON, David J. ; WILSON, David C. **A tomada de decisões nas organizações**. In: CALDAS, Miguel; FACHIM, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). Handbook de estudos organizacionais: Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 11, p. 282-310.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry ; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MURRAY, E.; RICHARDSON, P. **The critical few: First among equals as parameters of strategic effectiveness**. In: NEELY, Andy (Ed.). Business performance measurement: Theory and practice. Cranfield School of Management, UK; Cambridge University Press, 2002, pp. 156-171.

NEELY, Andy. **Measuring Business Performance**. Profile Books, The Economist Newspaper, 1998.

NEELY, Andy; RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. **Designing Performance Measures: a structured approach**. International Journal of Operations & Production Management, v 17, n 11, 1997, pp 1131– 1152.

NEELY, Andy; RICHARDS, Huw; MILLS, John; PLATTS, Ken. **Getting the measures of your business**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002.

NIVEN, Paul R. **Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance**. John Wiley & Sons, New Jersey, 2005

NORREKLIT, Hanne. **The balanced scorecard: What is the score?: A rhetorical analysis of the balanced scorecard**. Accounting, organizations and society, v 28, 2003, pp.591-619.

OTLEY, David. **Measuring performance: The accounting perspective**. In: NEELY, Andy (Ed.). Business performance measurement: Theory and practice. Cranfield School of Management, UK; Cambridge University Press, 2002, pp. 3-21.

PAPALEXANDRIS, A.; IONNOU, G.; PRASTACOS, G.; SODERQUIST, K. E. **An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action**. European Management Journal, v. 23, n 2, 2005, pp. 214-227.

PEREIRA, G. M.; GEIGER, A. **Complexidade do produto e volume de produção como determinantes da estratégia de desenvolvimento de fornecedores automotivos**. Gestão & Produção, v. 12, n. 2, 2005, pp. 191-201.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro; Campos, 1999

QUINN, James B. **Estratégias para Mudança**. In: Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian (org). O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman 2001, 3 ed, cap. 1, pp. 20-26

QUINN, James B.; HILMER, F. G. **Essência Competitiva e terceirização Estratégica**. In: Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian (org). O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman 2001, 3 ed, cap. 1, pp. 72-80

RITTER, Michael. **The use of balanced scorecard in the strategic management of corporate communication**. Corporate communications; v. 8, n. 1, 2003, pp. 44-59.

ROBERTS, Donald John. **The modern firm: organizational design for performance and growth**. New York: Oxford University Press, 2004.

ROBSON, Ian. **Implementing a performance measuring system capable of creating a culture of high performance.** International Journal of Productivity and Performance Management, v. 54, n.2, 2005, pp. 137-145.

RODRIGUES, Maxweel Veras. **Método para determinação da escala de priorização de ações estratégicas fundamentado no grau de inter-relacionamento entre os indicadores das perspectivas do balanced scorecard (BSC) e o valor econômico adicionado (EVA).** Tese de Doutorado, Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.

RUMELT, Richard R. **The evaluation of Business Strategy.** In: Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian (org). O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman 2001, 3 ed, cap. 3, pp. 64-72

SENGE, Peter M. **A nova tarefa do líder: Formar organizações de aprendizado.** In: Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian (org). O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001, 3 ed, cap. 8, p. 213-221

SERVICE, R. W. **The development of strategic intelligence: A managerial perspective.** International journal of management. v. 23, n. 1, 2006. pp. 61-77.

SLACK, NigeL. **Vantagem competitiva em manufatura.** São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

SIMONS, Robert. **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases.** New Jersey: Prentice-Hall. Inc, 2000

SOHN, M. H.; YOU, T. ; LEE, S; LEE. H. **Corporate strategies, environmental forces and performance measures: a weighting decision support system using the k-nearest neighbor technique.** Elsevier, Expert system with application; v 25, 2003, pp. 279-292.

TANGEN, Stefan. **Performance Measurement: From Philosophy to Practice.** International Journal of Productivity and Performance Management, v 53, n 8, 2004, pp 726– 737.

VEEN-DIRKS, Paula van; WIJN, Martin. **Strategic control: Meshing critical success factor with the balanced scorecard.** Long range planning, v. 35, 2002, pp. 407-427.

VIEIRA, P. Reis ; CARDOSO, A. S. Rito. **Construção, Desconstrução e Reconstrução de Sistema de Valores nas Organizações.** Cadernos EBAPE.BR - FGV, v 1, n 2 , Dezembro 2003.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLISH, M. **Case Research in Operations Management.** International Journal of Operations & Production Management, v 22, n 2, 2002, pp 195 – 219.

WAAL, Andre. **Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems.** Management Decisions; v .41, n. 8; 2003, pp. 688 - 697.

WAAL, Andre. **Stimulating performance-driven behavior to obtain better results.** International Journal of Productivity and Performance Management; v. 53, n. 4, 2004, pp 301 – 316.

WAGNER, Christian. **Enterprise strategy management systems: current and next generation.** Journal of strategic information system. v. 13, 2004, pp. 105-128.

WHIPP, Richard. **Desconstrução criativa: estratégia e organizações.** In: CALDAS, Miguel; FACHIM, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais.* São Paulo: Atlas, 2004. v 3, cap. 8, p. 229-250.

WILCOX, M.; BOURNE, M. **Predicting performance.** Management decision, v. 41, n. 8, 2003, pp. 806-816.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001, 2ª edição

Apêndice A: Questionário de avaliação e pesquisa.

Empresa :

Cargo:

A pesquisa busca identificar:

- Um sistema de medição de desempenho formalizado é suficiente para o alinhamento entre a Missão, Visão de futuro e os objetivos estratégicos?
- O sistema de medição colabora para o alcance dos objetivos estratégicos?
- Quais fatores mais contribuem para uma boa implementação das estratégias?
- A introdução do sistema de medição de desempenho, baseado no BSC, contribuiu para a implementação e revisão das estratégias, e para o alcance dos objetivos definidos no planejamento estratégico?

QUESTÕES SOBRE A EMPRESA E A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.

1- A empresa possui uma **Missão** declarada?

Sim () Não () Comentários: _____

2- Qual é a **Visão** de futuro da empresa? _____

3- A **Missão e Visão de futuro** da empresa são conhecidas e interpretadas por todos os funcionários em todos os níveis em todas as áreas?

Nível na organização	Sim, Totalmente	Sim, Parcialmente	Não, em algumas áreas	Não, na maioria das áreas
Gerência e Diretoria				
Supervisão				

4- Os **objetivos estratégicos** da empresa foram formalmente declarados e são conhecidos e interpretados por todos os funcionários em todos os níveis?

Nível na organização	Sim, Totalmente	Sim, Parcialmente	Não, em algumas áreas	Não, na maioria das áreas
Gerência e Diretoria				
Supervisão				

5- Os níveis operacionais e de supervisão participam no desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos táticos e operacionais para compor um conjunto de indicadores?

Sim () () Parcialmente Não () Comentários:

6- O conjunto de indicadores é balanceado em medidas financeiras, não financeiras, processos internos, processos externos e de satisfação dos clientes?

Sim () () Parcialmente Não () Comentários:

7- Os indicadores de resultado (financeiros) são desdobrados em indicadores de tendência (processos internos e externos), favorecendo uma relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas?

Sim () () Parcialmente Não () Comentários:

8- O sistema de medição de desempenho é integrado ao sistema informatizado de gestão?

Sim () () Parcialmente Não () Comentários:

9- O sistema de medição de desempenho contribui para a implementação, revisão e redefinição das estratégias?

Sim () () Parcialmente Não () Comentários:

10- O sistema de medição de desempenho com o **BSC** garante o alcance dos objetivos **dos processos internos**, definidos no planejamento estratégico?

Sim () () Parcialmente Não () Comentários:

11- O sistema de medição de desempenho com o **BSC** garante o alcance dos objetivos **dos processos externos (satisfação de clientes)**, definidos no planejamento estratégico?

Sim () () Parcialmente Não () Comentários:

12- O sistema de medição de desempenho com o **BSC** fortalece o alcance dos objetivos **financeiros**, definidos no planejamento estratégico?

Sim () () Parcialmente Não () Comentários:

13- O sistema de medição de desempenho com o **BSC** fortalece o alcance dos objetivos **não financeiros**, definidos no planejamento estratégico?

Sim () () Parcialmente Não () Comentários:

14- Os objetivos **financeiros** do planejamento estratégico estão sendo alcançados?

Sim () () Parcialmente Não () Comentários:

15- Os objetivos **não financeiros** do planejamento estratégico estão sendo alcançados?

Sim () () Parcialmente Não () Comentários:

QUESTÕES REFERENTES À IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO UTILIZANDO O BSC (BALANCED SCORECARD).

16- Qual foi a importância da implantação do BSC na empresa ? Responda pelo menos uma pergunta.

Item	Nenhuma	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Ter um sistema para recompensar o desempenho de pessoas e equipes.					
Possuir um sistema adequado de apoio a decisão em todos os níveis.					
Melhorar o processo de decisões estratégicas					
Melhorar o envolvimento e comprometimento das pessoas.					
Melhorar o desempenho geral da empresa para garantir a sobrevivência e crescimento					

17- Quais os principais impactos percebidos com a implantação do BSC, em relação a comunicação, participação dos funcionários, desempenho individual e de equipes em relação aos objetivos estratégicos? Responda pelo menos uma pergunta.

Item	Piorou muito	Piorou pouco	Indiferente	Melhorou pouco	Melhorou muito
O processo de tomada de decisões					
O comprometimento e participação das diversas áreas da empresa.					
Avaliação do desempenho de pessoas e equipes.					
Alinhamento das idéias e diretrizes da diretoria, gerencia e supervisão.					
O desempenho da empresa como um todo					
O desempenho financeiro da empresa em relação aos objetivos estratégicos.					

COMENTÁRIOS FINAIS: