

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ENGENHARIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

INTEGRAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS
STAKEHOLDERS AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
ATRAVÉS DA ANÁLISE DA REDE DE VALOR

DANIEL PÖTTKER

Porto Alegre

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ENGENHARIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**INTEGRAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS *STAKEHOLDERS* AOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ATRAVÉS DA ANÁLISE DA REDE DE
VALOR**

Daniel Pöttker

Orientadora: Istefani Carísio de Paula, Dra.

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissional, na área de concentração em Sistemas de Qualidade.

Porto Alegre

2012

RESUMO

As empresas têm expandido as suas relações de negócio além das fronteiras de sua cadeia de valor para poder atender às necessidades das distintas e cada vez mais numerosas partes envolvidas. O objetivo geral deste trabalho é propor um procedimento de integração das necessidades dos *stakeholders* aos objetivos estratégicos através da análise da rede de valor. A partir de uma pesquisa-ação as informações levantadas de fontes internas e externas de uma empresa fornecedora de peças automotivas, foram tratadas com a ferramenta de Análise da Rede de Valor, associada a matrizes de priorização. Os resultados obtidos incluem a modelagem da rede de valor da empresa, identificação das necessidades das partes interessadas, definição das necessidades críticas para cada parte interessada. Na sequência foi possível alinhar os objetivos estratégicos às necessidades dos *stakeholders*, o estabelecimento de novos objetivos estratégicos da organização para as lacunas identificadas e o desdobramento de processos para os objetivos identificados. A aplicação da ARV mostrou-se adequado à integração das necessidades das partes envolvidas aos objetivos estratégicos gerando um procedimento a ser aplicado em situações semelhantes.

Palavras-chave: Valor, Cadeia de Valor, Ferramentas de Análise da Rede de Valor, Planejamento Estratégico, Objetivos e Indicadores de Sustentabilidade

ABSTRACT

The companies have expanded its business relations beyond the borders of its value chain to meet the needs of the distinct increasingly numerous parties. The general goal of this paper is to propose a procedure of stakeholders' needs integration to the strategical objectives through the analysis of network value. From action research collected information from internal and external sources of a supplier automotive parts, were treated with the tool of network analysis, matrices associated with prioritization. The obtained outcomes include the modeling network of a company value, identification of the stakeholders' needs, and definition of the critical needs for each stakeholder. In the sequence it was possible to align the strategic objectives to the needs of the stakeholders, the establishment of new strategic goals of the organization to the identified blanks and the deploying process for the identified goals. The implementation of ARV was adequate to the integration needs of parties involved to the strategic goals generating a procedure to be applied in similar situations.

Key-Words: Value, Network Value, Analysis Tools of the Network Value, Strategic Planning, Goals and Indicators of Sustainability.

SUMÁRIO

CAPITULO 1	7
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Tema	9
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Motivações e Justificativas	10
1.4 Procedimentos metodológicos	11
1.5 Limitações do trabalho	13
1.6 Estrutura do trabalho	13
CAPÍTULO 2	15
2 ARTIGO 1: MAPEAMENTO DA REDE DE VALOR DAS PARTES INTERESSADAS EM EMPRESA FORNECEDORA DE PEÇAS AUTOMOTIVAS.....	15
1. Introdução.....	18
2. Referencial teórico	20
2.1 Competitividade no setor automotivo	20
2.2 Valor, cadeia e rede de valor.....	21
2.3 Valor no contexto das partes interessadas.....	22
2.4 Ferramentas de Análise da Cadeia e da Rede de Valor	23
3. Procedimentos metodológicos.....	24
3.1 Estudo bibliográfico.....	25
3.2 Aplicação da ferramenta de Análise de Rede de Valor	25
4. Resultados e discussão	27
4.1 Definição do modelo de negócio.....	29
4.2 Identificação das partes interessadas e de suas necessidades	33
4.3 Determinação de como as partes interessadas estão relacionadas e quais as suas relações definindo os fluxos entre elas	34
4.4 Análise da cadeia de valor, definindo o que é crítico	36
5. Considerações finais.....	39
REFERÊNCIAS	40
CAPÍTULO 3	49
3 ARTIGO 2: PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DAS NECESSIDADES DAS PARTES INTERESSADAS AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: INSTRUMENTO DE SUPORTE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	49
1 Introdução.....	52
2 Referencial teórico	53
2.1 Planejamento estratégico, gestão por processos e rede de valor	53
2.2 Sustentabilidade	55
2.3 Sistemas de Medição de Desempenho e Indicadores	57
3 Procedimentos metodológicos.....	60
4 Resultados e discussões.....	62
4.1 Cruzamento das necessidades aos objetivos	63
4.2 Definição de novos objetivos e sub-objetivos para as áreas chaves do planejamento estratégico (GER).....	65
4.3 Relação das necessidades com os novos objetivos (sub-objetivos).....	66
4.4 Identificação das necessidades no ARV, definindo as lacunas e fluxos	68
4.5 Desenho dos novos processos, objetivos, indicadores e projetos	71
5 Conclusões	78

REFERENCIAL.....	79
CAPÍTULO 4.....	82
4 COMENTÁRIOS FINAIS.....	82
4.1 Considerações finais	82
4.2 Conclusões	84
4.3 Sugestões de pesquisas futuras	85
REFERÊNCIAS.....	85

CAPITULO 1

1 INTRODUÇÃO

No atual momento competitivo e de profundas mudanças sociais, as novas partes interessadas, diferentes do tradicional cliente final e acionistas, passam a ter papel importante na estratégia e na vantagem competitiva das organizações. É fato, no entanto que sociedades saudáveis necessitam de empresas de sucesso e empresas de sucesso necessitam de sociedades saudáveis. Para alcançar sucesso neste novo desafio é preciso compreender e gerar valor mutuamente nos aspectos econômico e social (PORTER, 2009). Por consequência, tem ocorrido uma evolução do conceito de valor no sentido de atender a demandas de desempenho, social, ambiental e econômico (PETETIN et al, 2010; STABEL et al, 1998) agregando complexidade ao trabalho de identificação e tratamento das demandas das diferentes partes envolvidas.

As ferramentas de Análise de Rede de Valor – ARV permitem modelar a dimensão de entrega de valor, o que reflete o modo em que a proposição de valor é articulada para alcançar os clientes e parceiros. Estas ferramentas se interpõem entre a estratégia e a operação, trazendo visibilidade para os gestores com respeito à rede de envolvidos, suas relações e fluxos de troca. Imagina-se que estas ferramentas possam contribuir com o desenho de sistemas de gestão que incorporem tanto os fluxos tangíveis de produto das empresas de manufatura, quanto os fluxos intangíveis provenientes das necessidades ambientais e sociais dos seus *stakeholders*. Ferramentas como: Análise da Cadeia de Valor (PORTER, 1989), Análise da Cadeia de Valor do Cliente (*Customer Value Chain Analysis - CVCA*) (DONALDSON e ISHII, 2006), *Network Value Analysis (NVA)* ou Análise da Rede de Valor (ARV) (PEPPARD e RYLANDER, 2006), se assemelham em suas formas de aplicação e estruturam os arranjos internos e externos que juntos vão permitir entregar valor aos *stakeholders*.

Na elaboração do planejamento estratégico, normalmente as empresas dão ênfase às demandas ligadas aos acionistas e aos clientes finais, mensuradas através de indicadores financeiros, de qualidade, de produtividade e custos. Demandas de outras partes interessadas podem ficar em segundo plano, caso não sejam formalmente incluídas no conjunto de objetivos estratégicos. Por outro lado percebe-se que a noção de valor dos clientes e das demais partes interessadas da empresa tem tomado proporções de maior complexidade à

medida que também o número de necessidades cresce, incluindo demandas ambientais, sociais, funcionais, culturais e outras. Neste cenário, são necessários instrumentos que possibilitem identificar e tratar de forma adequada estas necessidades, de tal forma que sejam operacionalizadas pela organização e efetivamente gerem os resultados esperados.

O conceito de valor adotado neste trabalho consiste no julgamento avaliativo ou valor percebido, que é decorrente da interação entre a expectativa do sujeito e os benefícios proporcionados pelo bem tangível (produtos) ou intangível (serviços) gerado pela organização (FERNÁNDEZ, BONILLO, 2008). No processo de geração de valor, as necessidades são levantadas junto aos *stakeholders* e nortearão as ações que a empresa deverá realizar para prover benefícios que atendam estas necessidades. No final deste ciclo o *stakeholder* faz um julgamento sobre o benefício, o que reflete o valor percebido por ele, conforme demonstra Figura 1. É importante ressaltar que os elementos mencionados como necessidades serão julgados avaliativamente durante as operações de rotina por estes mesmos *stakeholders*. Se as avaliações forem satisfatórias, o conjunto de expectativas refletirá alto valor, se as avaliações forem insatisfatórias, o valor será considerado baixo por eles. Um sistema de métricas e indicadores deve ser desenvolvido para verificar o grau de atendimento das expectativas dos envolvidos.

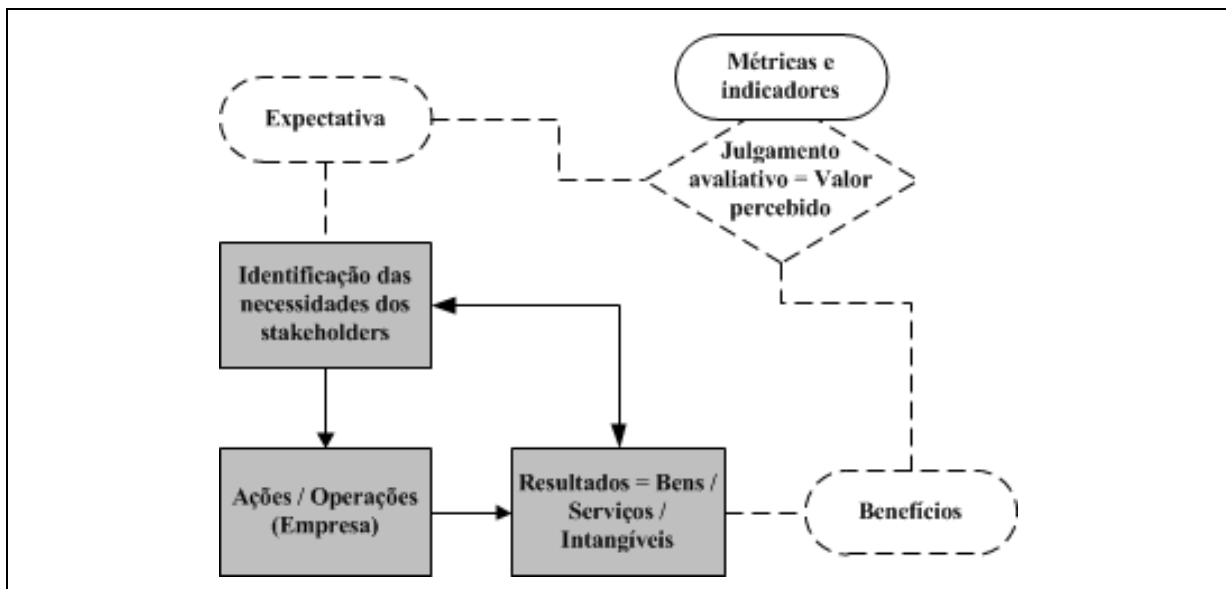


Figura 1 – Ciclo de alinhamento entre necessidade e objetivos organizacionais

As práticas gerenciais e os meios acadêmicos demonstram que as empresas para perpetuar-se no tempo devem entregar valor, seja através dos produtos ou serviços, de forma que seja

reconhecida pelos seus consumidores. Neste sentido distintas pesquisas foram realizadas visando identificar e compreender o que faz uma pessoa ou empresa comprar um produto similar de maior preço, deixando de avaliar apenas o aspecto econômico da compra. De fato alguns fatores essencialmente básicos já se consolidaram em pesquisas, tais como a qualidade do produto ou serviço, a influência do ambiente, grupo social pode interagir de forma positiva ou negativa na percepção de valor (M. GOSLING e J. LAGO, 2006).

Segundo Correa (2012), muitas razões têm tornando a avaliação de desempenho importante para as organizações, como: a natureza dos negócios, o acirramento da competitividade, novas iniciativas de melhoria das operações, mudança nas demandas externas. Por outro lado os tradicionais métodos de medição, que enfatizam o desempenho apenas financeiro estão perdendo espaço, por ter uma visão de curto prazo, não ter relação direta com a estratégia e não conter informações sobre como os clientes veem o desempenho da organização. Segundo Porter (2011), a criação de valor compartilhado pode ser alternativa, porém exigirá métricas concretas e customizadas. Certas empresas começam a monitorar uma série de impactos sociais, mas poucas já vincularam esses impactos a seus interesses econômicos no planejamento estratégico.

A questão que jaz sob os comentários apresentados anteriormente é: como incorporar as necessidades das partes envolvidas nos objetivos estratégicos? Que ferramentas podem contribuir com o alinhamento entre os objetivos estratégicos e os processos que gerarão valor para as partes envolvidas?

1.1 Tema

O tema deste trabalho inclui estratégia organizacional e análise da rede de valor.

1.2 Objetivos

Os objetivos da pesquisa foram definidos a partir dos problemas.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um procedimento de integração das necessidades dos *stakeholders* aos objetivos estratégicos através da análise da rede de valor.

1.2.2 Objetivos específicos

- Formalizar o mapeamento das necessidades das partes interessadas de um dado negócio empregando uma ferramenta de análise da rede de valor;
- Propor um procedimento de integração das necessidades das partes envolvidas nos objetivos estratégicos da organização;
- Aplicar o procedimento proposto e analisar resultados.

1.3 Motivações e Justificativas

A justificativa acadêmica para o objetivo proposto no trabalho é buscar soluções que auxiliem a minimizar a complexidade do desdobramento estratégico de objetivos que levem em consideração necessidades de múltiplas partes envolvidas. Esta complexidade tem sido discutida por autores que pretendem incluir os objetivos da sustentabilidade no planejamento organizacional e migrar em direção às operações e sistemas de medida. A hipótese adotada é de que ferramentas de Análise da Rede de Valor podem ser úteis ao alcance desta meta.

Quanto à justificativa prática do trabalho considera-se que o procedimento proposta poderá contribuir com o sistema de gestão das empresas. Nas últimas décadas tem-se verificado a ampliação do conceito de valor dos clientes e das partes interessadas da empresa tornando o cenário complexo, sob o ponto de vista de monitoramento e melhoria da qualidade. A exemplo, a empresa eleita como unidade de análise é fornecedora de componentes e partes para a cadeia automotiva. Ela está localizada em cidade pequena do interior do rio Grande do Sul, e, além das demandas normativas das empresas clientes, está sujeita às expectativas da comunidade como: oferta de trabalho, qualidade de vida no trabalho, impacto ambiental e social sobre a comunidade, benefícios que a empresa pode trazer para o desenvolvimento da comunidade, entre outras, que recaem sobre ela e sobre as poucas empresas existentes no entorno. O contexto mencionado determina um aumento do número de demandas e requisitos a serem atendidos, tornando o trabalho da empresa muito mais complexo do que costumava a ser a algumas décadas passadas. Para identificação e gestão destas demandas são necessários novos meios, adequados à modelagem e análise de tal complexidade.

1.4 Procedimentos metodológicos

A classificação do delineamento de pesquisa não pode ser tomada como absolutamente rígida, visto que algumas pesquisas, em função de suas características, não se enquadram definitivamente num ou noutro modelo. Dentre as classificações propostas o delineamento escolhido para alcançar os objetivos desta dissertação, optou-se por realizar uma intervenção em uma empresa fornecedora de peças para setor de veículos automotores, cujos negócios serviram como unidade experimental para teste de ferramenta de análise da rede de valor. A pesquisa adotada tem natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto ao procedimento, visto que a pesquisa tem foco aplicado e o pesquisador tem relação direta com o objeto em estudo, realizou-se uma pesquisa-ação (THIOLLENT, 2008) adaptada conforme as etapas descritas a seguir.

A) Planejamento de pesquisa-ação

(i) Iniciar projeto de pesquisa-ação

Problema de pesquisa: A partir do problema de pesquisa ‘como incorporar as necessidades das partes envolvidas nos objetivos estratégicos?’

(ii) Definir estrutura conceitual-teórica

Leituras prévias para familiarização com o tema de pesquisa e revisão bibliográfica

Problematização a partir de pressupostos, premissas e questões e definição das fontes de evidências.

(iii) Selecionar unidade de análise e técnicas de coleta de dados

Definição da Unidade: por conveniência foi identificada uma empresa do setor automotivo que deu acesso a informações necessárias à experimentação do procedimento proposto. Além disso, a empresa já iniciou o processo de estruturação gerencial das dimensões da sustentabilidade. Em virtude da complexidade da aplicação do procedimento proposto será realizado um caso único.

Fontes de evidência: Entrevistas (grupo focado, pesquisa qualitativa/quantitativa), informações documentais (relatórios, atas, etc);

(iv) Definir contexto e propósito:

Problema de pesquisa: A partir do problema de pesquisa ‘como incorporar as necessidades das partes envolvidas nos objetivos estratégicos?’, podem se desdobrar os seguintes sub-questões: (i) como identificar partes interessadas e suas necessidades? (ii) Que ferramentas podem contribuir com o alinhamento entre as estratégias e processos às necessidades das distintas partes interessadas? (iii) Ferramentas de Análise da Rede de Valor (ARV) (*Network Value Analysis*) seriam

úteis para identificar as partes envolvidas e suas necessidades? (iv) qual o grau de alinhamento entre as necessidades das partes interessadas e os objetivos estratégicos? (v) como incorporar as necessidades das partes envolvidas nos objetivos estratégicos? As subquestões (A) e (B) foram tratadas no artigo 1 e as subquestões (C) e (D) no artigo 2 desta dissertação.

Premissa/hipótese: Ferramentas de análise da rede de valor como proposto por Donaldson et al. (2006); Peppard e Rylander (2006), são usados por gestores para que identifiquem pertinentemente, durante a fase de definição do negócio ou produto, as partes envolvidas (*stakeholders*), suas interrelações e seu papel no ciclo de vida de um negócio ou produto. Tais ferramentas se interpõem entre a estratégia e a operação e poderão ser úteis no desenho dos sistemas e operações que gerem valor para as diferentes partes envolvidas num dado negócio.

B) Coletar e analisar dados e planejar ações

Proposição de procedimento de integração das necessidades dos *stakeholders* aos objetivos estratégicos através da análise da rede de valor, e aplicação de piloto em empresa fornecedora de peças automotivas. Procedimento realizou-se de duas formas distintas, conforme figura 2, primeiramente com uma análise *bottom up* através do método de Análise de Rede de Valor: (i) Definição do modelo de negócio; (ii) Identificação das partes interessadas e de suas necessidades; (iii) Determinação de como as partes interessadas estão relacionadas e quais as suas relações, definindo os fluxos entre elas; (iv) Análise da cadeia de valor, definindo o que é crítico. E depois com uma análise *top down*, a qual foi dividida em cinco fases: (i) Cruzamento das necessidades aos objetivos; (ii) Definição de novos objetivos e sub-objetivos para as áreas chaves do planejamento estratégico (GER); (iii) Relação das necessidades com os novos objetivos (sub-objetivos); (iv) Identificação das necessidades no ARV, definindo as lacunas de fluxos; (v) Desenho dos novos processos, objetivos, indicadores e projetos.

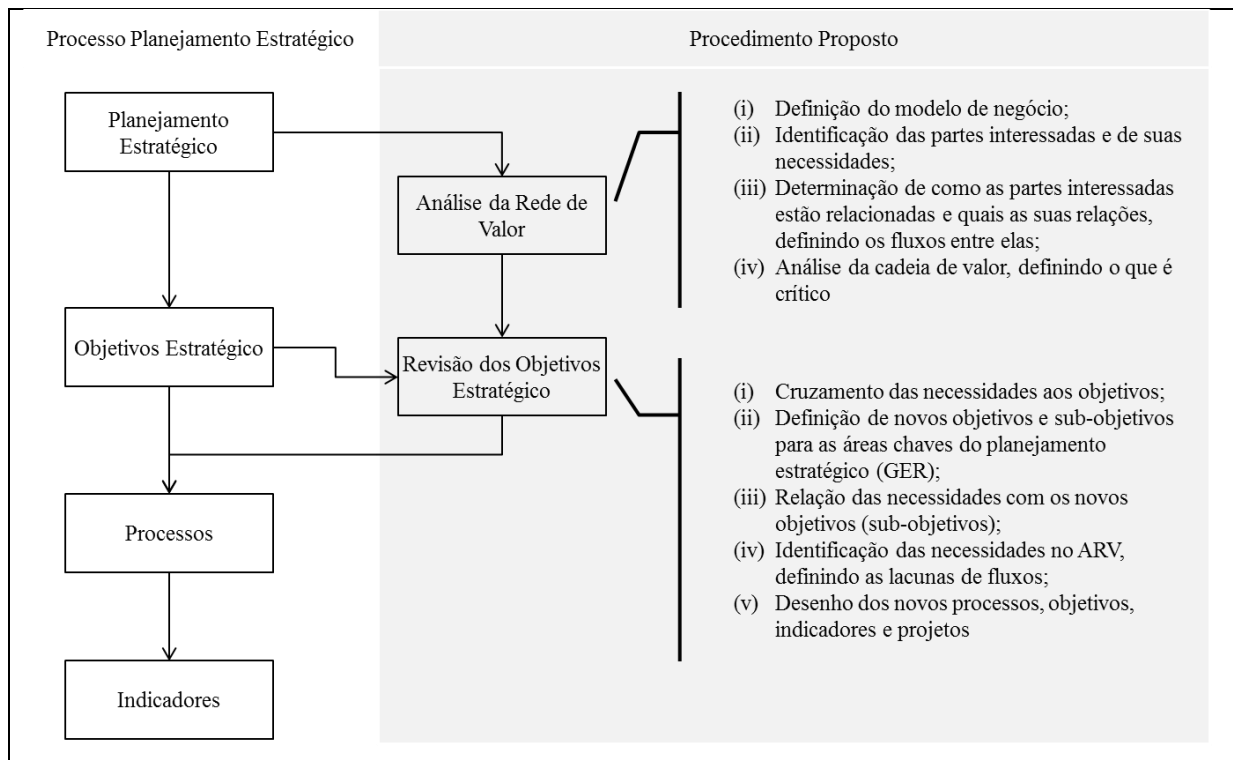


Figura 2 – Procedimento de integração

C) Implementar ações

As ações foram implementadas ao longo do ano de 2012, com a definição das responsabilidades e dos fluxos para o processo de sustentabilidade.

D) Avaliar resultados e gerar relatório

O relatório final é parte desta dissertação elaborado em dois artigos. O processo de avaliação dos resultados ainda será realizado.

1.5 Limitações do trabalho

No presente trabalho, não será possível avaliar as demandas de todas as partes interessadas através de dados primários, por esta razão serão utilizados dados secundários em alguns casos. O estudo, em virtude do tipo de dado, considerado estratégico e da complexidade de aplicação, foi desenvolvido para um caso único. Será aplicado em um caso específico de uma indústria do ramo metal mecânico, fornecedora de peças automotivas, rodoviário e agrícola, por isso não poderão ser realizadas generalizações dos resultados obtidos.

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado no formato de artigos científicos, divididos em quatro capítulos. Esta seção refere-se ao primeiro capítulo, no qual é feita uma apresentação geral do tema da

dissertação, problema de pesquisa, objetivos, método e delimitações do trabalho. Em seguida, são apresentados dois artigos, configurando os capítulos 2 e 3. Cada artigo retoma um objetivo específico da pesquisa, trazendo contribuições para o alcance do objetivo principal.

O segundo capítulo apresenta um artigo, contendo as fases para Análise da Rede de Valor, que permite a identificação das necessidades das partes interessadas, as suas necessidades, e suas relações, o que permite analisar o que é crítico frente à rede de valor. Como resultado é possível perceber as lacunas de tratamento das necessidades das distintas partes interessadas.

O terceiro capítulo apresenta o segundo artigo que compõe esta dissertação. Neste artigo são relacionadas as necessidades das partes interessadas com os objetivos da organização e a partir das lacunas definido novos objetivos estratégicos e através do desdobramento destes objetivos estabelecer um conjunto de objetivos e indicadores de processos. Enquanto principal resultado, este artigo definiu o processo e objetivos do programa de sustentabilidade da empresa.

O quarto e último capítulo apresenta as discussões dos resultados gerais e as conclusões. Neste capítulo são propostas também sugestões para trabalhos futuros que possam dar continuidade ao trabalho desenvolvido

CAPÍTULO 2

2 ARTIGO 1: MAPEAMENTO DA REDE DE VALOR DAS PARTES INTERESSADAS EM EMPRESA FORNECEDORA DE PEÇAS AUTOMOTIVAS

MAPEAMENTO DA REDE DE VALOR DAS PARTES INTERESSADAS EM EMPRESA FORNECEDORA DE PEÇAS AUTOMOTIVAS

Daniel Pottker – pottker.daniel@yahoo.com.br

Istefani Carisio de Paula – istefani@producao.ufrgs.br

Marcelo Nogueira Cortimiglia – cortimiglia@producao.ufrgs.br

RESUMO

Os gestores de negócios que têm a manufatura como foco essencial têm sido impelidos a expandir as suas relações de negócio além das fronteiras de sua cadeia de valor para poder atender as necessidades das distintas e cada vez mais numerosas partes envolvidas. Também se faz necessário criar sistemas de avaliação de desempenho que monitorem o atendimento de tais necessidades. Ferramentas de Análise da Rede de Valor (ARV) poderiam ser úteis na identificação das partes envolvidas e suas necessidades indo além da própria cadeia de valor? O objetivo neste artigo é formalizar o mapeamento das necessidades das partes interessadas em dado negócio empregando uma ferramenta de análise da rede de valor. A partir de uma pesquisa-ação foram levantadas e analisadas informações internas e externas, bem como o desenvolvimento e aplicação de ferramentas de ARV associada a matrizes de priorização. Os resultados obtidos incluem a modelagem da rede de valor da empresa, identificação das necessidades das partes interessadas, definição das necessidades críticas para cada parte interessada.

Palavras chaves: Valor, Cadeia de Valor e Ferramentas de Análise da Rede de Valor

ABSTRACT

The business managers who are focused on manufacturing have been essential impelled to expand their business relationships aside from its borders value chain to be able to meet the needs of the distinct increasingly numerous parties. It is also necessary to create systems of performance assessment that monitors such necessities. Analysis Tools of the Network Value (ARV) could be useful in the identification of the involved parties and its needs going beyond one's own value chain? The purpose of this article is to formalize the mapping needs of the stakeholders in business since employing a tool for analyzing the value network. From action research were collected and analyzed internal and external information, as well as the development of ARV application tools associated with matrices of prioritization. The obtained outcomes include the modeling network of company value, identification of the stakeholders' needs, and definition of critical needs for each stakeholder.

Key-Words: Value, Chain Value and Analysis Tools of the Network Value.

1. Introdução

Segundo a *Association Française de Normalisation* (AFNOR, 2000) o conceito de valor se baseia na relação entre a satisfação de muitas distintas necessidades e os recursos utilizados para tal. Quanto menor a quantidade de recursos usados ou maior a satisfação das necessidades, maior é o valor. As partes interessadas em um negócio (*stakeholders*), isto é, os clientes internos e externos das organizações podem ter pontos de vista distintos sobre o que representa valor. O objetivo da Gestão de Valor é reconciliar estas diferenças e habilitar a organização a alcançar o maior progresso em direção aos seus objetivos com o uso de um mínimo de recursos.

Os atributos que compõem o conceito de valor têm se transformado na medida em que aparecem novas e diferentes necessidades sociais e mercadológicas e também na medida em que novas partes interessadas são consideradas como importantes para a organização. Segundo Petetin *et al.* (2010), a evolução dos atributos de valor passou pelo período *Taylorista*, no qual o valor econômico era o único levado em consideração, para um período posterior em que qualidade e tempo de lançamento eram os valores considerados válidos até, por fim, um período em que conhecimento, inovação e qualidade de comunicação entre as organizações foram compreendidos como valores a serem agregados a produtos e serviços. Sob o ponto de vista da vantagem competitiva, os administradores se vêm desafiados a atender demandas de desempenho social, ambiental, econômico-financeiro e também de qualidade de vida de colaboradores e cidadãos. Portanto seus produtos e serviços devem refletir estes valores, exigindo novas práticas estratégicas.

Esta realidade é percebida por empresas fornecedoras do setor automotivo. São de ordem rotineira exigências com relação à qualidade intrínseca dos produtos, pontualidade de entrega, preço, requisitos para os sistemas de gestão de qualidade e ambiental, reduções de custos e performances, redução do tempo de desenvolvimento e uma maior participação dos fornecedores na engenharia de seus produtos. Além disso, os administradores da indústria automotiva sempre estiveram preocupados com questões que ultrapassam os portões de suas fábricas. Conforme relatório *Indústria Automobilística Brasileira, 50 anos* (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEICULOS AUTOMOTORES, 2006) pode se observar a importância que as montadoras têm dado para a questão da responsabilidade social e ambiental, a ponto de estabelecer um capítulo, do referido relatório, especial para este tema,

incluindo exemplos de investimentos na área da educação, profissionalização, meio ambiente, geração de renda, esportes e outros temas e ações sociais, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do país.

Da mesma forma percebe-se que, em função de profundas mudanças no contexto competitivo global, o conceito de cadeia de valor de Porter (1989), o qual decompõe a empresa em atividades fundamentais e objetiva compreender o impacto destas atividades no custo e valor através de uma lógica de transformação direta de insumos em produtos, já não descreve adequadamente os mecanismos de atuação de todas as empresas. Neste sentido, o conceito de Stabel e Fjeldstad (1998) para rede de valor pode ser complementar ao de cadeia de valor. Numa perspectiva de rede a proposição de valor para os clientes é criada por um conjunto de empresas que agem facilitando o relacionamento entre as diversas partes interessadas em um negócio e cuja lógica de criação de valor é a de solução de problemas para os clientes com uso de tecnologia intensiva e configurações e combinações de atividades personalizadas. A sinergia desta lógica de criação de valor com a preocupação de assimilação e atendimento de todas as partes interessadas em um negócio é evidente.

Em particular, no caso de empresas localizadas em cidades pequenas, distantes dos grandes centros e dos principais clientes, são percebidas de forma mais explícita outras expectativas da sociedade do entorno, como: ocorrência de oferta de trabalho, nível de qualidade de vida no trabalho, tipo de impacto sobre a sociedade e meio ambiente, benefícios que a empresa pode trazer para o desenvolvimento da comunidade, custo e qualidade intrínseca do produto. A não consideração destas demandas nas ações gerenciais pode trazer riscos de rejeição da empresa frente à comunidade. Os gestores se veem impelidos a encontrar formas de decidir quais necessidades priorizar para vencer a complexidade de demandas que enfrentam, sem deixar de oferecer valor às partes interessadas. Desta forma, sob o ponto de vista gerencial, além de identificar as partes envolvidas e suas necessidades, os gestores também têm que definir indicadores de desempenho globais que considerem os valores destas partes interessadas. A premissa que está subjacente é que o desempenho global é reflexo do atendimento das necessidades e valores dos envolvidos no negócio.

Frente ao exposto, surgem as seguintes questões de pesquisa: como identificar partes interessadas e suas necessidades? Que ferramentas podem contribuir com o alinhamento entre as estratégias e processos às necessidades das distintas partes interessadas? Ferramentas de

Análise da Rede de Valor (ARV) (*Network Value Analysis*) seriam úteis para identificar as partes envolvidas e suas necessidades?

Assim, para responder à primeira questão de pesquisa, o objetivo neste artigo é formalizar o mapeamento da rede de valor de uma empresa do setor automotivo localizada em uma pequena comunidade distante de grandes centros urbanos levando em consideração as necessidades das partes interessadas em dado negócio.

As ferramentas de Análise de Rede de Valor (ARV) têm sido utilizadas para desenhar a rede de relações de um negócio refletindo de que forma a proposição de valor é articulada para alcançar os clientes e parceiros (DONALDSON *et al.*, 2006; PEPPARD e RYLANDER, 2006). Uma revisão teórica sobre o tema é apresentada na seção 2 deste artigo. Na seção 3, são apresentados os procedimentos metodológicos. A seção 4 é dedicada à análise dos resultados e, na seção 5, são apresentadas as conclusões do artigo.

2. Referencial teórico

A base teórica para desenvolvimento deste trabalho discorre sobre os seguintes temas: (i) competitividade no setor automotivo; (ii) valor, cadeia e rede de valor e; (iii) valor no contexto das partes interessadas; e, (iv) ferramentas para análise da cadeia de valor, as quais são apresentadas nas seções seguintes.

2.1 Competitividade no setor automotivo

Segundo Porter (1989, p.2), “*a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa*”. A ideia de que é necessário propor valor para o cliente final está se ampliando para a percepção de que é necessário propor valor para um conjunto cada vez maior de organizações e pessoas, denominadas partes envolvidas ou afetadas pela firma, incluindo entidades de classe, comunidades do entorno das firmas, organismos sociais das cidades, agências regulatórias e outras.

O mercado automotivo, rodoviário e de máquinas agrícolas tem sido muito exigente com seus fornecedores desde a sua instalação no mercado brasileiro em meados dos anos 50. O relatório

Indústria Automobilística Brasileira, 50 anos (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEICULOS AUTOMOTORES, 2006), descreve um pouco desta história e do crescente aumento das expectativas que as montadoras depositam em seus fornecedores. Este mercado exige novos modos de relacionamento com seus fornecedores, que pressupõem entregas de subconjuntos – e não mais de componentes separados – em esquema *just in time* sequenciado para determinados produtos. Inicialmente, as montadoras procuram condições básicas de fornecimento como preço, qualidade, pontualidade de entrega, não importando a localização geográfica do fornecedor; em seguida, o fornecedor desenvolvido para determinado produto ou sistema instala-se em qualquer lugar onde o modelo do veículo é produzido. Ocasionalmente com isso um aumento significativo de fornecedores de capital estrangeiro (multinacionais) especializadas em produção de determinados sistemas e que são fornecedores globais, muitas vezes inclusive “donas” do projeto do produto, ou com intensa participação no desenvolvimento. Outras exigências como certificações de qualidade e ambiental (ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001), sistemas de produção a partir do Sistema Toyota de Produção, se tornam requisitos básicos para os fornecedores.

No entanto, a pressão imposta pela relação cliente-fornecedor não é a única na pauta de gestão incluindo pressões crescentes relacionadas com aspectos ambientais e sociais. Segundo Porter (2009, p349-350), o segredo destas novas administrações está em compreender o lado econômico e social não como excludentes e sim com aspectos mutuamente reforçadores. O progresso em torno da questão ambiental é difícil, pois de um lado situam-se os benefícios decorrentes das rigorosas legislações ambientais, e de outro os custos decorrentes deste controle para as empresas e como consequência a diminuição da competitividade. Ademais, as relações entre as firmas e os organismos competentes para gerir os aspectos ambientais e sociais podem exigir novas formas de gestão que ultrapassem os limites tradicionais da cadeia de valor das firmas.

2.2 Valor, cadeia e rede de valor

Se o conceito de valor se baseia na relação entre a satisfação de muitas distintas necessidades e os recursos utilizados para tal, Rocha e Borinelli, (2007, p.149), a partir da análise de autores como Porter (1989) e Shank & Govindarajan (1993), consideram que: “*cadeia de valor é uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor*”. Para Rocha e Borinelli, (2007), o conceito se

tornou mais completo uma vez que envolveu a origem dos recursos até o último consumidor, desta forma cobrindo toda a vida útil do produto até a sua disposição final (reciclagem ou destruição), além de considerar todos os recursos como informação, materiais, tecnologia e humanos. Entretanto, o que diferencia o conceito de cadeia de valor do conceito de rede de valor?

Na cadeia de valor, todas as atividades associadas com o fluxo do produto são importantes, enquanto que na rede valor, o alinhamento da infraestrutura da rede com a utilização dos serviços pelo cliente é fundamental. Em uma cadeia de valor, a criação de valor deriva de produtos, e na medida em que os produtos correspondem às necessidades do cliente, estes definem a fonte de vantagem competitiva. A rede de valor, ao contrário, cria valor através de intercâmbio de benefícios e reverte a vantagem competitiva de acordo com a medida que a rede em que estas trocas são habilitadas corresponde às necessidades e objetivos dos seus membros (FJELDSTAD, KETELS, 2006). Segundo Stabel e Fjeldstad, 1998, na cadeia de valor o objetivo é dividir a empresa em atividades e analisar seu impacto no custo e valor, sua lógica de transformação de valor é transformar insumos em produtos. A evolução para a rede de valor considera que sua lógica de criação de valor é de solução de problemas para os clientes com uso de tecnologia intensiva, configurações e combinações de atividades personalizadas. Indo além, as diferenças entre cadeia de valor e rede de valor estão ligadas à eficiência operacional e vantagem competitiva.

2.3 Valor no contexto das partes interessadas

Hourneaux, 2010 realizou uma extensa revisão sobre o conceito de *stakeholders*, destacando o conceito de Freeman (1984) “*qualquer grupo ou individuo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos propósitos da firma*”. Por vezes as organizações ignoram o potencial do *stakeholder* em cooperar, vendo-o como uma ameaça, no entanto o potencial de cooperação do *stakeholder* é particularmente relevante, pois pode ajudar a unir forças com seus pares. Quanto maior a dependência do *stakeholder* na organização, maior o interesse em cooperar, logo, ao focar no potencial dos *stakeholders* em cooperar, evita-se o conflito de interesses, pois ao elaborar os planos estes serão de comum interesse entre as partes (LYRA et al, 2009 *apud* SAVAGE et al,1991). Neste contexto, inicialmente é fundamental estabelecer quem são estas partes interessadas e incluí-las na estratégia da empresa e em seus mecanismos de avaliação de desempenho.

Segundo Porter (2009, p490-492), as empresas se lançaram a diminuir os seus impactos sociais e ambientais, no entanto estas ações poderiam estar tendo um melhor resultado, atuando de forma adequada, analisando suas ações no âmbito social da mesma forma como são avaliadas suas ações nos negócios. De fato as partes interessadas externas se empenham cada vez mais para atribuir à empresa a responsabilidade por questões sociais e ambientais enfatizando os riscos financeiros potenciais, caso a empresa tenha uma conduta considerada inaceitável. No entanto é fato que “empresas bem sucedidas precisam de sociedades saudáveis” (PORTER, 2009, p.490). Para alcançar uma força de trabalho e uma empresa produtiva é fundamental termos educação, assistência médica, igualdade de oportunidade, utilização eficiente dos recursos naturais. Ao mesmo tempo, “sociedades saudáveis precisam de empresas bem sucedidas” (PORTER, 2009, p.491). Nenhum programa social é mais eficaz que a empresa criar empregos, gerar riqueza, inovação e melhorar as condições de vida da sociedade. Estes são alguns dentre os vários benefícios tangíveis e intangíveis esperados pelas diferentes partes interessadas.

2.4 Ferramentas de Análise da Cadeia e da Rede de Valor

As recomendações de Porter (1989, p.36) para desenho da cadeia de valor “*exige o isolamento de atividades tecnológicas e estrategicamente distintas*”. A proposta de Porter é dividir as atividades em primárias e de apoio. As atividades primárias são subdivididas em cinco categorias: logística interna (recebimento, armazenamento, estoque, distribuição e manuseio), operações (trabalho com máquinas, montagem, manutenção, ensaios), logística externa (coleta, armazenamento e distribuição), marketing-vendas (propaganda, força de vendas, cotação) e serviço (instalação, conserto, treinamento e pós-venda). As atividades de apoio assim como as atividades primárias são divididas em: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura da empresa. Para cada categoria de atividade primária e de apoio existem três tipos de atividades que desempenham papel na vantagem competitiva, são elas: (i) Atividades Diretas, que estão diretamente ligadas à criação de valor; (ii) Atividades Indiretas que tornam possível a execução das atividades diretas e, por fim (iii) Atividades de Garantia de Qualidade, que garantem a qualidade de outras atividades. O nível de desagregação apropriado depende das atividades e do propósito para os quais a cadeia de valor está sendo analisada. A cadeia de valor, segundo Porter, não pode ser considerada um conglomerado de atividades independentes, e sim um sistema de atividades de valor que estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes

elos não estão somente dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas também entre as cadeias dos fornecedores e canais (PORTER, 1989).

Segundo Fjeldstad e Ketels (2006), a cadeia de valor não representa adequadamente os fluxos de empresas que criam valor a partir de soluções intangíveis como pacotes de informação e serviços, como a área de telefonia, por exemplo. Assim Fjeldstad e Ketels (2006) desenvolveram uma nova proposta de configuração de rede de valor, como alternativa para negócios não centrados em produtos tangíveis. Segundo os autores, as configurações de rede de valor são ferramentas importantes para análise do posicionamento estratégico das empresas, sobretudo com relação a seus relacionamento com partes interessadas, embora não sejam tão eficazes quanto à eficiência operacional.

Peppard e Rylander (2006) desenvolveram uma abordagem de Análise de Rede de Valor (ARV), a qual tem por objetivo gerar uma descrição detalhada de onde o valor está em uma rede e como o valor é criado. As etapas do método seguem a seguinte lógica: (1) definir os objetivos da rede: o objetivo é gerar uma descrição detalhada de onde está o valor na rede; (2) identificar e definir os participantes da rede: o objetivo é identificar os atores que influenciam o valor da rede; (3) identificar as dimensões de valor dos participantes da rede: o objetivo é capturar o valor percebido dos diferentes participantes da rede; (4) definir ligações de valores: o objetivo é identificar o nível de influências e o impacto das dimensões de valor percebido de cada participante da rede; e (5) analisar e formar: a qual tem por objetivo identificar os papéis dos participantes, dimensões de valor e os desafios que podem ser extraídos da análise para um cenário futuro. Donaldson et al. (2006) propuseram a ferramenta denominada *Customer Value Chain Analysis* (CVCA), ou Análise da Cadeia de Valor do Cliente, para as fases iniciais do desenvolvimento de produto. Ela é implementada em seis etapas, uma a mais em relação à ferramenta de Peppard e Rylander (2006), na qual propõe que os resultados das cinco etapas sejam incluídas em um documento denominado PDA (*Product Definition Assessment*) para nortear o projeto do produto.

3. Procedimentos metodológicos

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, optou-se por realizar uma intervenção em uma empresa fornecedora de peças para setor de veículos automotores, cujos negócios serviram

como unidade experimental para teste de ferramenta de análise da rede de valor. A pesquisa adotada tem natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto ao procedimento, visto que a pesquisa tem foco aplicado e o pesquisador tem relação direta com o objeto em estudo, realizou-se uma pesquisa-ação (THIOLLENT, 2008) adaptada conforme as etapas descritas a seguir.

3.1 Estudo bibliográfico

A primeira etapa da pesquisa ação refere-se ao estudo bibliográfico através de livros e artigos pesquisado na base ISI WEB of KNOWLEDGE. As palavras-chave utilizadas foram: *value*, *value chain*, *tools*, *network value analysis*, *value chain analysis*. Após a triagem, leitura e análise dos artigos, o principal resultado desta etapa foi a definição de um método de análise da rede de valor (ARV) implementado em quatro fases, o qual foi aplicado na segunda etapa da pesquisa.

3.2 Aplicação da ferramenta de Análise de Rede de Valor

A segunda etapa da pesquisa ação tratou da intervenção na empresa para aplicação da ferramenta de análise da rede de valor (ARV) proposta na etapa anterior. A aplicação da ferramenta ocorreu a partir de quatro fases:

- (i) *Definição do modelo de negócio* – Na primeira fase do ARV foram utilizadas diferentes fontes de evidência. O entendimento do modelo de negócio contou com o levantamento de informações internas através de entrevistas. Como fonte primária, foram realizadas entrevistas com três diretores e dois gerentes da empresa, conforme roteiro apresentado no Apêndice A. A entrevista teve por objetivo explorar informações relevantes, a partir do modelo de negócio, para posterior desenho da rede de valor, incluindo a identificação das partes interessadas na organização. As entrevistas foram realizadas entre os dias dois e quatro de novembro de dois mil e onze, de forma presencial e duraram cerca de quarenta e cinco minutos com cada entrevistado, sendo registradas pelo entrevistador. Como fonte secundária foram levantadas informações a partir do manual de gestão integrada e site da empresa.
- (ii) *Identificação das partes interessadas e de suas necessidades* – Na segunda fase do ARV as partes interessadas e suas necessidades foram identificadas por *brainstorming* em reunião com diretores e gerentes. Como fonte secundária para a pesquisa foram utilizados dados históricos de entrevistas realizadas com a comunidade do entorno, dados históricos sobre pesquisa de satisfação de clientes e pesquisa documental da empresa (relatórios de

clientes, fornecedores, atas de reunião entre outros). Dentre os documentos, destacam-se os seguintes: (i) manual de gestão integrado da organização, com revisão de janeiro de dois mil e doze; (ii) pesquisa de satisfação dos clientes de 2010 e 2011; (iii) relatório de sustentabilidade com pesquisa na comunidade e com funcionários realizada em 2010. Após o levantamento das necessidades, as mesmas foram reescritas em forma de requisitos. Segundo Marx, 2009 (p.84) as necessidades são descritas de forma informal e precisam ser traduzidas, e para facilitar a compreensão pode-se utilizar o verbo dever, além de observar possíveis redundâncias.

(iii) *Determinação de como as partes interessadas estão relacionadas e quais as suas relações, definindo os fluxos entre elas* – Na fase três do ARV participaram o pesquisador junto ao diretor operacional, gerente de gestão e qualidade, gerente da produção e gerente comercial, no mês de março de 2012. Estes gestores, num primeiro momento confirmaram os *stakeholders* e suas necessidades levantadas na fase anterior. Na sequência definiram como as partes interessadas se relacionavam e que tipos de fluxos trocavam entre si. Foram necessárias quatro reuniões para concluir a execução da rede de valor.

(iv) *Análise da cadeia de valor, definindo o que é crítico* – Na fase quatro do ARV foi possível identificar os fluxos críticos dentro da rede de valor, através de três procedimentos: (a) através das perguntas do item 1 do questionário mostrado no Apêndice A, (b) através da atribuição da importância aos critérios do questionário fechado apresentado no Apêndice B; (c) através da representação gráfica da rede de valor proveniente da aplicação do ARV.

Com respeito ao questionário fechado descrito no item b (Apêndice B) este tinha por objetivo priorizar os critérios importantes para as partes interessadas. Os questionários foram submetidos por e-mail durante o mês de abril de 2012. Para definir a importância de cada parte interessada em relação a organização, cada respondente ordenou de 1 (mais crítico) a 6 (menos crítico) cada *stakeholder*. Para consolidação da ordem de criticidade das partes interessadas foi calculado o inverso do valor atribuído e, logo após, a média dos inversos que foram convertidas em percentuais. Para o grupo de necessidades identificadas na fase (ii), cada participante atribuiu uma nota de 1 (sem importância) a 10 (muito importante). Para priorização das necessidades foi calculada a média geométrica e desvio padrão dos valores de importância atribuídos por cada participante.

4. Resultados e discussão

Para atingir os objetivos da pesquisa, a primeira etapa do método do trabalho tratou do levantamento bibliográfico de ferramentas adequadas para a análise da cadeia e rede de valor. Entre elas foram identificadas: Análise da Cadeia de Valor (PORTER, 2000), Análise da Cadeia de Valor do Cliente (*Customer Value Chain Analysis* - CVCA) (DONALDSON e ISHII, 2006), *Network Value Analysis* (NVA) ou Análise da Rede de Valor (ARV) (PEPPARD e RYLANDER, 2006). O Quadro 1 resume as características dos métodos e uma proposição, adotada neste trabalho, que sintetiza as práticas comuns aos mesmos.

Observa-se que a abordagem proposta por Porter (1989) se difere das ferramentas de (CVCA) de Donaldson et al. (2006) e (NVA ou ARV) de Peppard e Rylander (2006), por propor o mapeamento dos fluxos tangíveis relacionados com o produto compondo na cadeia de valor os processos principais e críticos que determinam a geração deste produto. As ferramentas de ARV por outro lado, permitem modelar o arranjo de empresas ou *stakeholders* necessário para a oferta tanto de produtos quanto de serviços que criam valor para o usuário. As ferramentas ARV permitem modelar a dimensão de entrega de valor, o que reflete o modo em que a proposição de valor é articulada para alcançar os clientes e parceiros. Imagina-se que estas ferramentas poderão contribuir com o desenho de sistemas de gestão que incorporem tanto os fluxos tangíveis de produto das empresas de manufatura, quanto os fluxos intangíveis provenientes das necessidades ambientais e sociais dos seus *stakeholders*. O próprio conceito de rede de valor poderá ser avaliado frente às características impostas por estas exigências dos *stakeholders*, visando verificar sua maior aderência às necessidades de gestão.

Observou-se que, sob ponto de vista operacional, as propostas de análise de rede de valor eram mais interessantes por avaliarem fluxos de valor tangíveis e intangíveis. Além disso a proposta de Porter não apresentava um procedimento metodológico para análise da cadeia de valor. Assim consolidou-se numa proposta para fim de aplicação as quatro etapas que eram coincidentes entre os métodos CVCA e ARV, conforme apresentado no Quadro 1. As duas últimas etapas do CVCA são indicadas para aplicação de outras ferramentas de projeto de produto, o que não é o caso neste estudo.

Quadro 1 – Ferramentas para análise da cadeia e rede de valor

	Análise de cadeia de valor (Porter, 2000)	Análise da Cadeia de Valor do Cliente (CVCA) (Donaldson e Ishii, 2006)	Network Value ou Rede de Valor (Peppard e Rylander, 2006)	Método proposto
Área de origem	Estratégia organizacional	Gestão do desenvolvimento de produto	Estratégia organizacional	--
Objetivo	--	Auxilia a delinear as VOC (<i>Voice of the Customer</i>) pertinentes, e listar suas necessidades, para hierarquização, priorização destas	Gerar uma descrição detalhada de onde o valor está em uma rede e como o valor é criado	--
Ênfase	Atividades da cadeia de valor (todas as atividades associadas com o fluxo do produto, tangíveis, são importantes)	Rede de valor	Rede de valor, criar valor através de trocas de informações e soluções intangíveis habilitando estas em vantagem competitiva	--
Etapas	A proposta de é dividir as atividades em primárias e de apoio. As atividades primárias são divididas em cinco: logística interna, operações, logística externa, marketing-vendas e serviço. As atividades de apoio assim como as atividades primárias são divididas em: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa.	(1) definir o modelo de negócio inicial e seus pressupostos	(1) definir os objetivos da rede para gerar uma descrição detalhada de onde esta o valor na rede	(1) definição do modelo de negócio
		(2) delinear as partes envolvidas com o produto	(2) identificar e definir os participantes da rede	(2) identificação das partes interessadas e de suas necessidades
		(3) determinar como as partes estão relacionadas	(3) identificar as dimensões de valor dos participantes da rede	(3) determinação de como as partes interessadas estão relacionadas e quais as suas relações, definindo os fluxos entre elas
		(4) identificar as relações entre as partes definindo os fluxos entre elas	(4) definir ligações de valores	
		(5) analisar a CVC resultante para determinar os clientes críticos e suas proposições	(5) analisar e formar	(4) análise da cadeia de valor, definindo o que é crítico
		(6) incluir as informações no PDA (Product Definition Assessment)	--	--
		(7) utilizar os resultados da CVCA no processo de projeto do produto.	--	--

4.1 Definição do modelo de negócio

Conforme apresentado no item 3.2 (i) do método a primeira fase da ferramenta proposta consiste em explorar informações do modelo de negócio da empresa, cujos resultados serão apresentados a seguir. A empresa sob estudo foi fundada em 1947. No início, dedicava-se à manutenção de equipamentos agrícolas importados e na construção de pequenas máquinas agrícolas e de beneficiamento de madeira. Com a nacionalização das colheitadeiras, surgiu a oportunidade da produção seriada de componentes, tornando-se a maior fornecedora de componentes para as máquinas de colheita de grãos. Na busca de agregar novos produtos, a empresa passou a fornecer componentes para tratores agrícolas e industriais e também se dedicou ao fornecimento de peças estruturais para caminhões e componentes para automóveis.

A Missão da empresa é atender os mercados de máquinas agrícolas e automotivo com tecnologia de processos em estamparia, usinagem, soldagem e tratamento de superfícies, com qualidade e pontualidade. A visão é ser reconhecida no mercado pelo comprometimento e o constante aperfeiçoamento humano e tecnológico. Os valores são: foco no cliente, conhecimento tecnológico, ética, relacionamentos, disciplina, comprometimento, compromisso com a qualidade, segurança, meio ambiente e resultados do negócio. Estas declarações existentes no site da empresa revelam o foco operacional que direcionam as ações do negócio. A tecnologia de processo da empresa se concentra em: usinagem, estamparia, soldagem, pintura com tratamento de efluentes e projetos, e construção de ferramentas. A organização está certificada pelas normas ISO 9001, ISO/TS 16949 e ISO 14001.

O complexo industrial de mais de 90 mil m² conta atualmente com 3.000 funcionários e está em constante ampliação e modernização. A empresa apresenta sua abordagem por processos dividida em dez processos macros, os quais estão divididos em três grupos. O primeiro refere-se aos “processos orientados ao cliente”, aos quais estão atrelados o processo de relacionamento com o cliente, desenvolvimento do processo, aquisição, manufatura, planejamento e controle da produção e logística. O segundo está relacionado aos “processos de gestão da qualidade e gestão de pessoas”. O terceiro refere-se ao processo de “responsabilidade da direção”: análise crítica da direção e planejamento estratégico, configurando a cadeia de valor da empresa (Quadro 2).

Quadro 2 – Comparação entre cadeia de valor de Porter e processos da organização

Cadeia de valor de Porter		Processos da organização	
Atividades primárias	Logística interna (recebimento, armazenamento, estoque, distribuição e manuseio)	Planejamento e controle da produção	Processos orientados ao cliente
	Operações (trabalho com máquinas, montagem, manutenção, ensaios)	Manufatura	
	Logística externa (coleta, armazenamento e distribuição)	Logística	
	Marketing-vendas (propaganda, força de vendas, cotação)	Relacionamento com o cliente	
	Serviço (instalação, conserto, treinamento e pós-venda)		
Atividades de apoio	Aquisição	Aquisição	Processos de gestão
	Desenvolvimento de tecnologia,	Desenvolvimento do processo	
	Gerência de recursos humanos	Gestão de pessoas	
	Infraestrutura da empresa		
		Gestão da qualidade	
		Planejamento estratégico	Processos de responsabilidade da direção
		Análise crítica	

A nomenclatura adotada para nomear os processos no Quadro 2 segue a cultura da própria empresa e uma visão por processos. Desta forma, (1) o processo de **Planejamento e Controle da Produção**, é responsável pelo recebimento de pedidos de clientes e pela abertura das ordens de fabricação, além do controle da produção através de cronogramas; (2) o processo de **Manufatura** é onde são fabricados os produtos, onde é concentrado o maior número de recursos humanos e de infraestrutura; (3) o processo de **Logística** tem por objetivo a armazenagem de produtos prontos e o transporte até o cliente; (4) o processo de **Relacionamento com Cliente** tem como objetivo a interface com cliente nos novos desenvolvimentos e no tratamento das expectativas dos clientes nas peças correntes; (5) o processo de **Aquisição** tem por objetivo realizar as interfaces com os fornecedores no desenvolvimento de fornecedores e materiais; (6) o processo de **Desenvolvimento do Processo** tem por objetivo o orçamento de um novo processo e, após, o detalhamento do desenvolvimento e construção dos meios de produção tais como ferramentais e dispositivos de controle; (7) o processo de **Gestão de Pessoas** é responsável por treinamento, segurança, desenvolvimento e recrutamento e seleção sendo que o principal objetivo está na contratação,

motivação e desenvolvimento das pessoas; (8) o processo de **Gestão da Qualidade** tem como principal objetivo a manutenção das certificações do sistema de gestão, por fim; (9) os processos de **Planejamento Estratégico** e **Análise Crítica**, responsáveis pelo planejamento das diretrizes estratégicas e seu acompanhamento.

Diferente da divisão proposta por Porter (2009) os processos de aquisição e desenvolvimento são considerados processos primários (orientados ao cliente) o que faz sentido visto que os objetivos estratégicos da organização são entregar produtos com qualidade, pontualidade e custo competitivo. Desta forma, os processos de aquisição, desenvolvimento e logística passam a ser relevantes e são mensurados através de indicadores de desempenho do programa de participação nos resultados. Observando os processos da organização não existe um processo específico para serviço (instalação, conserto, treinamento e pós-venda) e infraestrutura os quais estão dispersos nas operações dos processos de desenvolvimento, relacionamento com o cliente e gestão de pessoas. Por outro lado o processo de gestão da qualidade é considerado processo de apoio e o planejamento estratégico e análise crítica considerados processos de responsabilidade da direção.

Uma vez mapeados os documentos existentes, o trabalho continua com a aplicação de um questionário. Em relação às questões apresentadas no questionário do Apêndice A, o Quadro 2 resume os resultados obtidos.

Quadro 2 – Resultados da aplicação da questão 1 do questionário (Apêndice A)

	Questão?	Consolidação das respostas
a.	Qual o público alvo? (quem são os clientes, mercado atual e potencial)	Montadoras de automóveis, caminhões, ônibus e máquinas agrícolas. Os clientes são: Volvo, Scania, GM, John Deere, CNH e AGCO. Mercado potencial consiste nas demais montadoras instaladas no Brasil.
b.	Qual é o diferencial do negócio para seus clientes e demais partes interessadas? (porque o cliente compra da Bruning – preço, tecnologia, logística, etc...)	Os diferenciais da empresa para as suas partes interessadas são: Cliente: estrutura verticalizada, flexível e com capacidade de responder as demandas dos clientes em um curto período de tempo, além de um bom relacionamento junto aos clientes, investimento constante em novas tecnologias. Além disso, podemos dar destaque para cada segmento: Automotivo, o diferencial esta no padrão de qualidade, bem como na capacidade de realizar e gerenciar desenvolvimentos em um pequeno período de tempo (ferramentaria própria). Rodoviário, o diferencial esta em usar o aprendizado do segmento automotivo no desenvolvimento e gerenciamento das peças do segmento rodoviário. Além disso, a capacidade de trabalhar com volumes intermediários e custo competitivo (matéria prima de

		<p>usina).</p> <p>Agrícola, utiliza o aprendizado dos demais segmentos, o custo é competitivo por comprar aço de usina e os investimentos (em ativos imobilizados) feitos para atender os demais segmentos, podem ser usados para o segmento agrícola.</p> <p>Comunidade: preservação do meio ambiente, preocupação com a segurança, crescimento potencial das pessoas, emprego e renda.</p> <p>Funcionários: estrutura da empresa, tecnologia, capacidade de formação e qualificação da mão de obra</p>
c.	Para quem a parte interessada irá reclamar caso haja algum problema? (área, empresa)	Irá reclamar para a área de pós venda
d.	Quem fornecerá os produtos? (área, empresa)	Os produtos são fornecidos pela própria empresa
e.	Quais serão os canais de distribuição? (área, empresa)	Os canais de distribuição são da própria empresa
f.	O que é essencial para a empresa? (departamento, tecnologia, diferenciação, localização)	O essencial para a empresa é tecnologia associada a conhecimento técnico, com objetivo de ter qualidade, pontualidade e baixo custo
g.	O que a empresa tem de único que permite entregar os benefícios percebidos pelo cliente e demais partes interessadas? (o que o cliente valoriza na empresa)	<p>Os aspectos relevantes são:</p> <p>Cliente: Venda de soluções em processo (ferramentaria, estamparia, usinagem, solda e pintura), processo logístico atende as exigências impostas pelo cliente.</p> <p>Funcionários: oportunidade de trabalho, renda, formação e carreira</p> <p>Comunidade: engrenagem para economia do município</p>
h.	O que a empresa teria de ter de único para atender as necessidades dos clientes e demais partes interessadas? (quais os gap's)	<p>Cliente: melhor qualificação técnica e pessoal; melhor posicionamento logístico e engenharia de produto.</p> <p>Funcionário: política de promoção, opções de plano de saúde, remuneração por desempenho, programa de qualificação. canal de comunicação mais eficaz</p> <p>Comunidade: participar junto a comunidade do entorno (melhorar a estrutura e organização), canal de comunicação mais eficaz</p> <p>Visão estratégica</p>
i.	Quais os mecanismos de geração de receita são utilizados? (venda de produto, projeto, serviço)	As receitas são oriundas da venda de produtos (peças e/ou ferramentas)

É importante dar destaque a alguns aspectos que apareceram nesta fase. Por exemplo, vale ressaltar que os gestores apontam necessidade de investimento em inovação e tecnologia, mas a empresa não dispõe de um setor ou processo dedicado para inovação. Outro aspecto

relevante é que os gestores apontaram como essenciais objetivos relacionadas a qualidade, pontualidade e custo, que são operacionais, mas não dão destaque aos objetivos estratégicos de resultado. O próprio site da empresa tem como primeiro valor ‘foco no cliente’ e último valor descrito ‘resultado no negócio’, aparentemente a cultura da empresa não coloca no mesmo nível de importância cliente – resultados do negócio. Por fim, um dos gestores, ao ser questionado sobre o que era essencial para a empresa, destacou a preocupação com a comunidade do entorno, visto que recebe frequentes demandas ligadas a meio ambiente, infraestrutura da comunidade e responsabilidade social, diretamente ou via outros setores. Diferente dos processos direcionados ao atendimento das necessidades dos clientes finais, os quais possuem fluxos definidos e responsáveis, as necessidades da comunidade do entorno e relacionadas à inovação não tem fluxos específicos e/ou responsáveis.

Em relação à questão 2 do questionário do Apêndice A, foram identificadas as partes interessadas e suas necessidades, apresentadas a seguir.

4.2 Identificação das partes interessadas e de suas necessidades

Através do ARV foi possível identificar seis principais *stakeholders*, os quais foram nominados pelos próprios gestores conforme Quadro 3. Da mesma forma, foi possível identificar as necessidades das partes interessadas com relação à empresa. O resultado completo deste levantamento encontra-se no Apêndice C.

Quadro 3: Identificação de partes interessadas

Partes interessadas identificadas	
Categorias	Descrição
Cliente	Automotivo (GM), Rodoviário (Volvo, Scania), Agrícola e Construção Civil (John Deere, CNH, AGCO, Caterpillar).
Comunidade do entorno	Moradias do entorno da empresa, escolas, centro comunitário, ONG's (Arpa Fiuza, Lions, Rotaract). Formadores de mão de obra (escolas, colégio técnico, universidades e outras).
Agências públicas	FEPAM, ministério publico, ministério do trabalho, receita federal, prefeitura, estado, sindicato, instituições financeiras.
Funcionários	Funcionários dos diferentes setores funcionais da empresa
Fornecedores	Fornecedores de matéria prima (siderúrgicas, indústrias de elementos de fixação, borrachas e outros); Prestadores de serviço (galvanização, corte e outros);
Acionista	Empresa familiar, pessoa física.

Inicialmente, a transcrição dos questionários junto com a análise da documentação gerou 54 necessidades dos *stakeholders* as quais foram agrupadas em 28 grupos de necessidades, conforme Apêndice C, para fins de elaboração de um questionário fechado que permitisse a

priorização destas necessidades. Este questionário será discutido na fase 4 da aplicação do ARV. Na sequência, foi determinado como as partes interessadas estão relacionadas e quais fluxos trocam entre si.

4.3 Determinação de como as partes interessadas estão relacionadas e quais as suas relações definindo os fluxos entre elas

Após a identificação dos *stakeholders* os gestores foram convidados a analisar as relações existentes entre as partes envolvidas, as quais foram formalizadas através de setas que comunicam entre os *stakeholders* internos e externos (Figura 1). Os fluxos trocados entre as partes são representados pelas legendas localizadas sobre as setas. Observa-se que existem fluxos de elementos tangíveis e intangíveis identificados a partir de troca de ideias e da percepção dos envolvidos. A importância desta análise reside em compreender os fluxos que são entradas e saídas das atividades/operações que geram valor para as partes interessadas, como: informações, produtos, impostos, documentos, unidades monetárias. É importante lembrar que análise de cadeia de valor, diferente da rede de valor, enfatiza os fluxos tangíveis. Também é importante verificar se existem relações bidirecionais entre as partes interessadas demonstrando relação de ‘vantagem’ entre as mesmas. Por questões de simplicidade, foram representados apenas os fluxos principais. Na sequência, para identificar os fluxos críticos foram empregados três procedimentos conforme descrito no item 3.2 (iv) do método. Os resultados da identificação dos fluxos críticos são apresentados a seguir.

<p>Legenda:</p> <p>cot = cotação</p> <p>orç = orçamento</p> <p>! = reclamação</p> <p>inf = informação</p> <p>sol = solução</p> <p>pd = pedidos</p> <p>pç = peça</p> <p>val = validação</p> <p>viab = viabilidade</p> <p>fr = ferramentas</p>	<p>serv = serviços</p> <p>ins = insumos</p> <p>dl = demanda legal</p> <p>\$I = investimento</p> <p>\$L = lucro</p> <p>1? = falta visão estratégica</p> <p>2? = necessidade não atendida</p> <p>3? = demanda inovação</p> <p>4? = Formação</p> <p>Não foram apresentadas todas as relações</p>
--	---

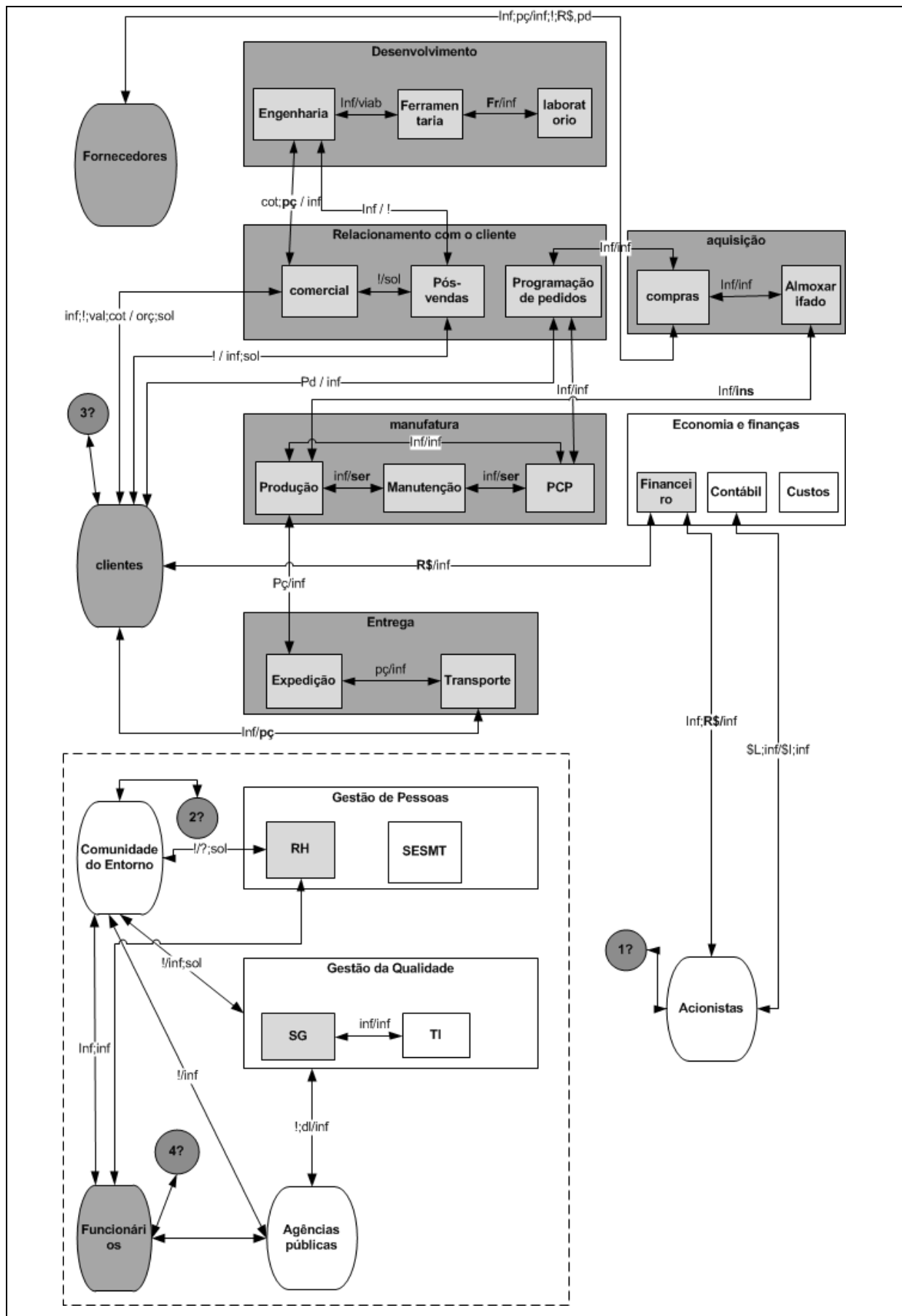


Figura 1 – Análise da Rede de Valor

4.4 Análise da cadeia de valor, definido o que é crítico

O primeiro procedimento usado para priorização envolveu a aplicação de um questionário fechado. O questionário foi gerado a partir dos grupos de necessidades (Apêndice B) e, por questões de limitação de tempo, foi aplicado somente aos gestores que têm relacionamento frequente com os *stakeholders* externos, os quais possuem um conhecimento mais detalhado de suas necessidades. Além disso, estes gestores conhecem também as necessidades dos *stakeholders* internos. Em um primeiro momento foram priorizados os *stakeholders* (Tabela 1) e, na sequência, as suas necessidades (Tabela 2).

Tabela 1: Identificação de partes interessadas por importância

Partes interessadas	Descrição das partes interessadas	Média das respostas	%	Ordem de importância
Cliente	Automotivo (GM), Rodoviário (Volvo, Scania), Agrícola e Construção Civil (John Deere, CNH, AGCO, Caterpillar).	3,5	35,7	1
Acionista	Empresa familiar, pessoa física.	2,5	25,5	2
Funcionários	Funcionários dos diferentes setores funcionais da empresa	1,3	13,6	3
Fornecedores	Fornecedores de matéria prima (siderúrgicas, indústrias de elementos de fixação, borrachas e outros); Prestadores de serviço (galvanização, corte e outros);	0,9	9,4	4
Agências públicas	FEPAM, ministério público, ministério do trabalho, receita federal, prefeitura, estado, sindicato, instituições financeiras.	0,8	8,3	5
Comunidade do entorno	Moradias do entorno da empresa, escolas, centro comunitário, ONG's (Arpa Fiuza, Lions, Rotaract). Formadores de mão de obra (escolas, colégio técnico, universidades e outras).	0,7	7,5	6
	$\Sigma =$	9,8	100,0	

Em relação à ordem de importância dos *stakeholders*, foi identificado o 'cliente' como 'mais importante'. Este fato reflete justamente a política e valores da organização de ter 'foco no cliente', bem como a ênfase sobre os processos operacionais. Importante lembrar que a organização tem um grupo reduzido de clientes e, por isso, existe a necessidade premente em mantê-los. Reforçando esta argumentação, um dos entrevistados apontou no item 1 do questionário a necessidade de se ter visão estratégica.

Percebe-se que o *stakeholder* comunidade do entorno foi considerado o 'menos importante', o que era de se esperar num primeiro momento, em função da ênfase dada ao cliente final. Entretanto, na fase (i) do ARV os gestores apontaram como essencial para empresa atrair e reter pessoas (recursos humanos). Considerando que a não satisfação das necessidades dos cidadãos da comunidade pode ter impacto na atração de mão de obra, especialmente em cidades de pequeno porte, torna-se essencial entender as necessidades da comunidade. Para ilustrar esta argumentação atualmente cerca de 8% da população da cidade pertence ao quadro

de funcionários da empresa e, se considerados seus dependentes, cerca de 20% estão diretamente envolvidos com a organização.

Com respeito à priorização das necessidades identificadas, a Tabela 2 resume os resultados. As necessidades foram levantadas junto aos *stakeholders* porque nortearão as ações que a empresa deverá realizar para prover benefícios que atendam estas necessidades. No final deste ciclo o *stakeholder* faz um julgamento sobre o benefício, o que reflete o valor percebido por ele.

É importante ressaltar que os elementos mencionados como necessidades serão julgados e avaliados durante as operações de rotina por estes mesmos *stakeholders*. Se as avaliações forem satisfatórias, o conjunto de expectativas refletirá alto valor, se as avaliações forem insatisfatórias, o valor será considerado baixo por eles.

Tabela 2 – Identificação das necessidades das partes interessadas – ordenada pela média geométrica

Partes Interessadas	Grupo de necessidades	Média geométrica	Desvio padrão
Cliente	Os prazos de entrega devem ser atendidos	9,5	0,6
Acionistas	Os negócios deverão ter alta rentabilidade	9,5	0,6
Fornecedores	A empresa deverá realizar pagamento em dia	9,5	0,6
Funcionários	A empresa deverá prover formação continuada da mão de obra	9,2	0,5
Cliente	Os produtos deverão atender as especificações do projeto do cliente	9,2	1,0
Funcionários	A empresa deverá ter boa comunicação com os funcionários (sentir fazer parte da empresa)	9,0	0,0
Agências públicas	A empresa deverá cumprir os contratos	9,0	0,8
Cliente	A empresa deverá ser eficiente ao dar suporte técnico para solução de problemas	8,7	0,5
Funcionários	A empresa deverá prover bom ambiente de trabalho	8,5	1,0
Fornecedores	A empresa deverá ter critérios de qualidade bem definidos	8,5	1,0
Agências públicas	A empresa deverá cumprir a legislação vigente	8,5	1,0
Cliente	O preço deve ser competitivo e justo	8,5	1,0
Funcionários	A empresa deverá ter políticas de remuneração, promoção e oferecer benefícios	8,1	1,5
Cliente	A empresa deverá ter certificações de qualidade e meio ambiente	8,1	2,1
Acionista	Os negócios deverão ter baixo risco ou controle de risco	7,9	1,2
Cliente	A empresa deverá investir constantemente em novas tecnologias	7,7	0,5
Cliente	A empresa deverá ter estrutura e colaborar no desenvolvimento de novos produtos	7,7	0,5
Cliente	A empresa deverá ter estrutura completa de processo – estamperia, usinagem, solda e pintura	7,7	1,0
Fornecedores	Transparência e estabilidade no relacionamento com o fornecedores	7,7	1,0
Comunidade do entorno	A empresa deverá preservar o meio ambiente	7,7	1,0
Comunidade do	A empresa deverá ter boa relação e comunicação com a	7,7	1,0

entorno	comunidade do entorno		
Fornecedores	A empresa deverá ter bom relacionamento com fornecedores	7,6	1,7
Cliente	A empresa deverá ter flexibilidade na programação da produção e no desenvolvimento de novos produtos	7,5	0,6
Comunidade do entorno	A empresa deverá prover empregos e renda	7,2	2,4
Cliente	A empresa deverá ter estrutura de ferramentaria	6,7	1,0
Cliente	A empresa deverá ter bom posicionamento logístico e atender os requisitos dos clientes	6,2	1,0
Comunidade do entorno	A empresa deverá promover melhoria na formação e infraestrutura da comunidade	5,6	1,7
Comunidade do entorno	A empresa deverá prover moradia para os funcionários	3,8	1,4

Conforme a Tabela 2, entre os grupos de necessidade que apresentaram as médias mais altas pode-se perceber que dois fatores dizem respeito ao cliente e refletem a orientação a prazo e qualidade dos produtos. No entanto, um fator relevante a ser observado é que na análise de importância dos *stakeholders*, enquanto no item 1 do questionário a preocupação com os resultados do negócio não é tão evidente, no questionário fechado foi considerado em primeiro plano juntamente com as necessidades do cliente e fornecedores (média 9,5). Isso demonstra a preocupação com a sustentabilidade do negócio em suas diversas acepções. Quanto à necessidade ligada ao fornecedor ‘pagamento em dia’, esta pode estar atrelada à dependência de um fornecedor principal que representa aproximadamente 60% das compras da empresa. O resultado mais surpreendente está na necessidade ‘formação da mão de obra’. Isso ocorre porque, como relatado anteriormente, a empresa está localizada em uma cidade distante dos grandes centros e, desta forma, existe dificuldade na atração de profissionais qualificados (experientes) para residir em cidades do interior. A formação de pessoal, portanto, depende basicamente da empresa, e é orientada para pessoas oriundas da comunidade do entorno ou de cidades próximas.

Ao analisar os resultados sobre o ponto de vista das duas necessidades que receberam maior avaliação em cada *stakeholder* (Apêndice D), tem-se: (i) para clientes, as necessidades envolvem prazo e qualidade, fatores estes já destacados anteriormente; quanto ao (ii) acionista, os fatores foram controle de risco e rentabilidade; para os (iii) funcionários formação de mão de obra e ambiente de trabalho; os (iv) fornecedores tiveram destacadas as necessidades pagamento em dia e critérios de qualidade definidos; as (v) agências públicas o cumprimento de contratos e atendimento à legislação; e, por fim, a (vi) comunidade do entorno preservação do meio ambiente e comunicação. Deve-se observar a comunicação, destacada como ponto relevante tanto pela comunidade do entorno quanto pelos funcionários.

Curiosamente no item 1 do questionário os gestores entenderam como reclamação exclusivamente aquelas que provêm do cliente, as quais são dirigidas ao setor de pós vendas. Outras formas de reclamação, como da comunidade e funcionários, por exemplo, surgem na empresa e não encontram fluxos de tratamento e provisão de soluções, o que reflete a necessidade de melhor comunicação com estes *stakeholders*.

A partir do cruzamento dos resultados do item 1 do questionário (Apêndice A) e atribuição de importância do questionário fechado (Apêndice B) foi possível delimitar na representação gráfica da rede de valor (Figura 1) os *stakeholders* e processos críticos relacionados com as necessidades críticas representadas em destaque na figura.

5. Considerações finais

No contexto das questões sociais, Porter (2009 p.493), apresenta três categorias que tem por objetivo gerar valor compartilhado tanto para a sociedade quanto para a empresa, (i) questões sociais genéricas – não são afetadas de maneira significativa pela empresa, mas podem ser relevantes para a sociedade; (ii) impactos sociais da cadeia de valor – são afetadas significativamente pela empresa; e, (iii) dimensões sociais do contexto competitivo – fatores externos exercidos onde a empresa opera. As práticas de cadeia de valor e investimentos na competitividade se integram, portanto fica difícil distinguir a responsabilidade social das atividades de rotina da empresa. Esta declaração reflete uma tendência atual de reforçar a incorporação dos interesses de outras partes interessadas nas estratégias e processos da organização. Este artigo buscou ferramentas que promovessem tal incorporação. Para identificar e analisar interesses ou necessidades foram utilizadas práticas de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Visando aproximar estratégia e operações, a ferramenta de análise de rede de valor assegurou a identificação de fluxos de entrada e saída nas interfaces entre operações essenciais para conformação do sistema-produto. A criticidade das operações dentro do sistema para geração dos benefícios que atendam as necessidades das partes interessadas envolvidas é determinada pela análise dos fatores considerados essenciais para o cliente, para os gestores e diferenciais do negócio no momento da análise. Desta forma, entende-se que a ferramenta de Análise da Rede de Valor (ARV) adotada no trabalho contribuiu para dar visibilidade à rede de valor da

empresa e diagnosticar se as operações estavam adequadas para atender às necessidades das partes envolvidas. A representação gráfica obtida serve para o entendimento dos processos e de fonte para futuros detalhamentos e aprofundamentos das relações entre as partes envolvidas dentro e fora da organização. Por fim, ela dá visibilidade a fluxos intangíveis que normalmente passam despercebidos nos mapeamentos segundo técnicas tradicionais.

A análise da rede de valor mapeada indicou que, embora nominalmente exista um processo de planejamento estratégico os fluxos ligados à retroalimentação dos demais processos não é percebido e isso acaba tornando os processos eficientes sob o ponto de vista do cliente (qualidade e pontualidade) mas não sob o ponto de vista do acionista. Outro aspecto que cabe ressaltar é a existência de um fluxo definido para as tratativas das necessidades dos clientes, no entanto a necessidade ‘inovação’ que é fator identificado como diferencial, é tratado junto com as operações de rotina do processo de desenvolvimento, o que por vezes pode provocar a não priorização da inovação dentro da organização. Por fim as demandas da comunidade e agências públicas também não encontram fluxos bem definidos: as tratativas e soluções dadas às necessidades deste público são realizadas de forma reativa e sem integração entre elas, se tornando pontuais e com pouco impacto nos resultados da empresa.

A consolidação das etapas da ARV usadas neste trabalho demonstrou ser adequada para aplicações em situações semelhantes. Percebe-se que de fato o conceito de valor tem se transformado e evoluído incorporando novos critérios que provêm das diferentes partes interessadas, não somente do cliente final. Com facilidade foi possível identificar dentro dos documentos de gestão da empresa informações e dados das relações com diferentes partes interessadas, demonstrando a importância de ter a prática de registro destas informações. Os resultados confirmam que as operações de negócio têm avançado além da relação cliente-fornecedor e incluído outros aspectos, tornando-se portanto mais complexas.

REFERÊNCIAS

- AFNOR, *Concepts, methods and tolls used in Value Management. EN12973. Association Française de Normalisation, Paris, June, 2000. ISSN 0335-3931.*
- ANFAVEA: *Indústria Automobilística Brasileira, 50 anos*, São Paulo. 2006
- DONALDSON Krista M., ISHII Kosuke, SHEPPARD Sheri D.: *Customer Value Chain Analysis*. Research in Engineering Design, 2006.

- ELKINGTON, John: *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*. São Paulo, M.Books do Brasil. 2012
- F. PETETIN, G. BERTOLUCI and J. C. BOCQUET: *A Value Approach In Innovative Product Development: Are Conventional Methods And Tools Sufficient?* International Design Conference – Design, 2010
- FJELDSTAD, Oystein D. and KETELS, Christian H. M.: *Competitive Advantage and the Value Network Configuration – Making Decisions at a Swedish Life Insurance Company*. Long Range Planning: Elsevier, 2006.
- GOSLING, Marlusa e LAGO, João: *Dimensões de valor percebido e a influência no boca-a-boca: reflexões teóricas e proposição de um modelo*. REAd – Ed.:53, vol 12, n 5, set-out 2006
- HOURNEAUX Junior, Flavio: *Relações entre partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração de desempenho nas organizações*. Tese de doutorado USP, São Paulo, 2010.
- IPEA-DISOC: *A Iniciativa Privada e o Espírito Público: A evolução da ação social das empresas privadas no Brasil*. Brasília, 2006.
- LYRA, Mariana G., GOMES, Ricardo C., JACOVINE, Laercio A. G.: *O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise*. RAC, Curitiba, v. 13, Edição especial, art. 3, p 39-52, 2009
- MARX, A.M. *Proposta de método de engenharia de requisitos para o desenvolvimento de produtos sustentáveis*. 2009. Dissertação (Mestre em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- PEPPARD, Joe and RYLANDER, Anna: *From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators*. European Management Journal Vol.24, Nos.2-3,pp.128-141. Elsevier, 2006.
- PORTER, Michael: *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- PORTER, Michael: *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- ROCHA, Welington e BORINELLI, Márcio Luz: *Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo*. RCC ano 04, v.1, n7, jan/jun, 2007, p.145-165.
- STABELL, Charles B. and FJELDSTAD, Oysteind D.: *Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks*. Strategic Management Journal, Vol. 19, 413–437, 1998.
- THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 2008.

Apêndice A – Roteiro de entrevista

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Apresentação dos objetivos:

O objetivo é mapear as expectativas e valores de partes interessadas em dado negócio a partir da aplicação da ferramenta CVCA para nortear a futura elaboração de um sistema de avaliação de desempenho

Questões:

1. Descrever o modelo de negócio de uma unidade estratégica de sua empresa
 - a. Qual o público alvo? (quem são os clientes, mercado atual e potencial)
 - b. Qual é o diferencial do negócio para seus clientes e demais partes interessadas? (porque o cliente compra da Bruning – preço, tecnologia, logística, etc...)
 - c. Para quem o cliente irá reclamar caso haja algum problema? (área, empresa)
 - d. Quem fornecerá os produtos? (área, empresa)
 - e. Quais serão os canais de distribuição? (área, empresa)
 - f. O que é essencial para a empresa? (departamento, tecnologia, diferenciação, localização)
 - g. O que a empresa tem de único que permite entregar os benefícios percebidos pelo cliente e demais partes interessadas? (o que o cliente valoriza na empresa)
 - h. O que a empresa teria de ter de único para atender as necessidades dos clientes e demais partes interessadas? (quais os gap's)
 - i. Quais os mecanismos de geração de receita são utilizados? (venda de produto, projeto, serviço)
2. Delinear as partes envolvidas (*stakeholders*).
 - a. Quem são as partes interessadas envolvidas com a empresa? (relacionar as partes interessadas)
 - b. Como as partes interessadas estão relacionadas? (verificar as ligações entre partes interessadas)
 - c. Quais as relações entre as partes interessadas? (qual o tipo de relação: informação, dinheiro, reclamação, material, etc...)

Apêndice B – Roteiro do questionário

QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO

1) Dentre as partes interessadas listadas abaixo:

1.1) Ordene (1 a 6) com relação a importância para a organização:

Cliente	Automotivo (GM), Rodoviário (Volvo, Scania), Agrícola e Construção Civil (John Deere, CNH, AGCO).	
Comunidade do entorno	Moradias do entorno da empresa, escolas, centro comunitário, ONG's	
Agências públicas	FEPAM, ministério público, ministério do trabalho, receita federal, prefeitura, estado, sindicato, instituições	
Funcionários	Mão de obra	
Fornecedores	Fornecedores de matéria prima (siderurgicas); Prestadores de serviço; Formadores de mão de obra (escolas, colégio técnico, universidades e outras).	
Acionista	Investidores	

1.2) Inclua as partes interessadas que julgue importante e que não consta na lista abaixo e da mesma forma atribua-a uma importância

2) Para cada expectativa das parte interessada listada abaixo atribua uma importância

Partes Interessadas	Expectativas (valor)	Muito Importante		Importante		Indiferente		Pouco Importante		Sem Importância	
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Cliente	Qualidade Intrínseca dos produtos										
	Atendimento aos prazos de entrega										
	Flexibilidade na programação										
	Investimento constante em novas tecnologias										
	Suporte Técnico para solução de problemas										
	Preço competitivo										
	Suporte no desenvolvimento de novos produtos										
	Certificações de qualidade e meio ambiente										
	Estrutura completa de processo – estamparia, usinagem, solda e pintura										
	Estrutura de ferramentaria										
Posicionamento logístico em relação aos clientes											

		Clientes									
Comunidade do entorno	Proporcionar moradia										
	Preservação do meio ambiente										
	Melhoria na infraestrutura da comunidade										
	Emprego e renda										
Agências públicas	Cumprimento da legislação vigente										
	Cumprimento dos contratos										
Funcionários	Ambiente de trabalho										
	Desenvolvimento profissional										
	Formação da mão de obra										
	Estrutura organizacional da empresa										
	Remuneração e benefícios										
Fornecedores	Pagamento em dia										
	Crítérios de qualidade bem definidos										
	Relacionamento										
Acionista	Rentabilidade do capital investido										

2.2) Inclua outras expectativas (valor) que julgue importante e que não consta na lista abaixo e da mesma forma atribua-a uma importância

Partes Interessadas	Expectativas (valor)	Muito Importante		Importante		Indiferente		Pouco Importante		Sem Importância	
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Apêndice C: Identificação das necessidades das partes interessadas e da empresa

Partes Interessadas	O que os <i>stakeholders</i> esperam da empresa		
	Origem das Informações	Necessidade detalhadas	Grupo de necessidades
Cliente	Entrevista e resultados da pesquisa de satisfação de clientes	Os produtos devem ser entregues nas datas estabelecidas pelo cliente	Os prazos de entrega devem ser atendidos
	Entrevista e resultados da pesquisa de satisfação de clientes	Os produtos devem atender aos requisitos de projeto definidos pelo cliente	Os produtos deverão atender as especificações do projeto do cliente
	Entrevista e resultados da pesquisa de satisfação de clientes	Dar suporte técnico para os problemas dos clientes	A empresa deverá ser eficiente ao dar suporte técnico para solução de problemas
	Entrevista e resultados da pesquisa de satisfação de clientes	Ser ágil e ter velocidade de resposta para os problemas identificados pelo cliente	
	Entrevista e resultados da pesquisa de satisfação de clientes	Ser pro ativo na apresentação de propostas de melhoria e identificação de problemas	
	Entrevista	Estar disposto a resolver o problema do cliente	
	Entrevista e resultados da pesquisa de satisfação de clientes	Ter custos competitivos (baixo custo de matéria prima, processo de fabricação enxuto)	O preço deve ser competitivo e justo
	Entrevista	Apresentar propostas de acordo com o especificado pelo cliente	
	Entrevista	Não ser oportunista em relação ao preço	
	Manual de requisitos específicos dos clientes	Possuir as certificações (qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e outras) exigidas pelo cliente	A empresa deverá ter certificações de qualidade e meio ambiente
	Entrevista	Continuar investindo em tecnologia	A empresa deverá investir constantemente em novas tecnologias
	Entrevista	Continuar ampliando o parque de máquinas	
	Entrevista	Continuar constantemente modernizando a fábrica e investindo em novas tecnologias	
	Entrevista	Trabalhar em conjunto com os clientes no desenvolvimento de novos produtos (engenharia)	A empresa deverá ter estrutura e colaborar no desenvolvimento de novos produtos
	Levantamento	Estrutura completa de desenvolvimento de processo (entrega desenho e recebe peças)	
	Entrevista	Ter equipe técnica qualificada para os novos desenvolvimentos	
	Entrevista	Apresentar soluções completas em processos de estamparia, usinagem, solda e pintura.	A empresa deverá ter estrutura completa de processo – estamparia, usinagem, solda e pintura
	Entrevista	Os prazo de entrega devem ser flexíveis de acordo com a programação do cliente	A empresa deverá ter flexibilidade na programação da produção e no desenvolvimento de novos produtos
Entrevista	Os prazo de cotação de novos desenvolvimento devem ser flexíveis		

	Entrevista e resultados da pesquisa de satisfação de clientes	Possuir ferramentaria própria para dar agilidade de respostas a novos desenvolvimentos e melhorias de processos	A empresa deverá ter estrutura de ferramentaria
	Entrevista	Possui credibilidade do cliente quanto a entregas (único fornecedor)	A empresa deverá ter bom posicionamento logístico e atender os requisitos dos clientes
	Entrevista	Estar mais próximos dos clientes (posicionamento logístico)	
	Entrevista e resultados da pesquisa de satisfação de clientes	Atender as exigências impostas pelo cliente quanto ao processo logístico (janelas de entrega)	
Acionista	Entrevista	Rentabilidade do capital investido	Os negócios deverão ter alta rentabilidade
	Sugestões da pesquisa GSR	Acionista – retorno/investimento	Os negócios deverão ter baixo risco ou controle de risco
Funcionários	Entrevista e relatório de avaliação do processo de gestão de pessoas	Desenvolver as pessoas através de treinamento de oportunidade profissional	A empresa deverá prover formação continuada da mão de obra
	Entrevista e relatório de avaliação do processo de gestão de pessoas	Continuar investindo na capacitação e formação de mão de obra	
	Entrevista	Investimento em novas tecnologias e assim oportunizando conhecimento	
	Entrevista e relatório de avaliação do processo de gestão de pessoas	Desenvolver as pessoas através de treinamento de oportunidade profissional	
	Entrevista	Oportunizar aos funcionários trabalho e desenvolvimento da carreira	
	Sugestões da pesquisa GSR		A empresa deverá ter boa comunicação com os funcionários (sentir fazer parte da empresa)
	Entrevista	Melhorar constantemente o ambiente de trabalho	A empresa deverá prover bom ambiente de trabalho
	Entrevista	Acompanhamento dos afastados (saúde) e preocupação constante com a saúde dos funcionários (ginástica laboral)	
	Entrevista	Manter estrutura organizacional da empresa	
	Entrevista	Valorizar a cultura organizacional	
	Entrevista e relatório de avaliação do processo de gestão de pessoas	Oportunizar benefícios como plano de saúde e odontológico.	A empresa deverá ter políticas de remuneração, promoção e oferecer benefícios
Entrevista	Definição de políticas de remuneração e promoção claras e objetivas		
Fornecedores	Entrevista	Atendimento aos prazos de pagamento	A empresa deverá realizar pagamento em dia
	Entrevista	Critérios de qualidade especificados (claros)	A empresa deverá ter critérios de qualidade bem

			definidos
	Entrevista	Relacionamento de longo prazo, baseados em confiança e cumprimento de acordos	Transparência e estabilidade no relacionamento com o fornecedores
	Sugestões da pesquisa GSR		A empresa deverá ter bom relacionamento com fornecedores
Agências públicas	Entrevista	Cumprimento dos contratos	A empresa deverá cumprir os contratos
	Entrevista	Cumprimento da legislação vigente	A empresa deverá cumprir a legislação vigente
Comunidade do entorno	Entrevista	Preservar o meio ambiente e ter constante cuidado quanto a poluição	A empresa deverá preservar o meio ambiente
	Levantamento Questão: reclamações	Preservar o meio ambiente e ter constante cuidado quanto a poluição (cheiro e ruído)	
	Levantamento Questão: Melhorias propostas para a empresa	Sem sugestão (90%),	
	Sugestões da pesquisa GSR		A empresa deverá ter boa relação e comunicação com a comunidade do entorno
	Questão: Benefícios da empresa para a comunidade	Proporcionar para a comunidade condições de emprego (41%)	A empresa deverá prover empregos e renda
	Questão: Melhorias propostas para a empresa	Proporcionar valorização aos empregados (10%)	
	Entrevista	Oportunidade de crescimento para os funcionários da empresa	
	Entrevista	Proporcionar melhora de emprego e renda para a comunidade	
	Entrevista	Ser engrenagem para melhoria da economia do município	
	Questão: Melhorias propostas para a empresa	Melhorar a estrutura do entorno como estacionamento, creche, asfalto (reduzidor de velocidade)	A empresa deverá promover melhoria na formação e infraestrutura da comunidade
	Entrevista	Participar junto a comunidade do entorno (melhorar a estrutura e organização), criar creches, auxiliar escolas e promover projetos culturais	
	Entrevista	Apoiar a comunidade através de doações e patrocínios focados nas necessidades e demandas	
	Questão: Benefícios da empresa para a comunidade	Proporcionar cursos (20%) e palestras para a comunidade	
Questão: Benefícios da empresa para a comunidade	Proporcionar moradia (12%)	A empresa deverá prover moradia para os funcionários	

Apêndice D – Identificação das necessidades das partes interessadas – ordenada por parte interessada e sua média geométrica

Partes interessadas	Grupo de necessidades	Média geométrica	Desvio padrão
Cliente	Os prazos de entrega devem ser atendidos	9,5	0,6
Cliente	Os produtos deverão atender as especificações do projeto do cliente	9,2	1,0
Cliente	A empresa deverá ser eficiente ao dar suporte técnico para solução de problemas	8,7	0,5
Cliente	O preço deve ser competitivo e justo	8,5	1,0
Cliente	A empresa deverá ter certificações de qualidade e meio ambiente	8,1	2,1
Cliente	A empresa deverá investir constantemente em novas tecnologias	7,7	0,5
Cliente	A empresa deverá ter estrutura e colaborar no desenvolvimento de novos produtos	7,7	0,5
Cliente	A empresa deverá ter estrutura completa de processo – estamparia, usinagem, solda e pintura	7,7	1,0
Cliente	A empresa deverá ter flexibilidade na programação da produção e no desenvolvimento de novos produtos	7,5	0,6
Cliente	A empresa deverá ter estrutura de ferramentaria	6,7	1,0
Cliente	A empresa deverá ter bom posicionamento logístico e atender os requisitos dos clientes	6,2	1,0
Acionista	Os negócios deverão ter baixo risco ou controle de risco	7,9	1,2
Acionistas	Os negócios deverão ter alta rentabilidade	9,5	0,6
Funcionários	A empresa deverá prover formação continuada da mão de obra	9,2	0,5
Funcionários	A empresa deverá ter boa comunicação com os funcionários (sentir fazer parte da empresa)	9,0	0,0
Funcionários	A empresa deverá prover bom ambiente de trabalho	8,5	1,0
Funcionários	A empresa deverá ter políticas de remuneração, promoção e oferecer benefícios.	8,1	1,5
Fornecedores	A empresa deverá realizar pagamento em dia	9,5	0,6
Fornecedores	A empresa deverá ter critérios de qualidade bem definidos	8,5	1,0
Fornecedores	Transparência e estabilidade no relacionamento com o fornecedores	7,7	1,0
Fornecedores	A empresa deverá ter bom relacionamento com fornecedores	7,6	1,7
Agências públicas	A empresa deverá cumprir os contratos	9,0	0,8
Agências públicas	A empresa deverá cumprir a legislação vigente	8,5	1,0
Comunidade do entorno	A empresa deverá preservar o meio ambiente	7,7	1,0
Comunidade do entorno	A empresa deverá ter boa relação e comunicação com a comunidade do entorno	7,7	1,0
Comunidade do entorno	A empresa deverá prover empregos e renda	7,2	2,4
Comunidade do entorno	A empresa deverá promover melhoria na formação e infraestrutura da comunidade	5,6	1,7
Comunidade do entorno	A empresa deverá prover moradia para os funcionários	3,8	1,4

CAPÍTULO 3

3 ARTIGO 2: PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DAS NECESSIDADES DAS PARTES INTERESSADAS AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: INSTRUMENTO DE SUPORTE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DAS NECESSIDADES DAS PARTES INTERESSADAS AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: INSTRUMENTO DE SUPORTE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Daniel Pottker – pottker.daniel@yahoo.com.br

Istefani Carisio de Paula – istefani@producao.ufrgs.br

Marcelo Nogueira Cortimiglia – cortimiglia@producao.ufrgs.br

RESUMO

Atualmente as organizações estão tendo que lidar com diferentes demandas de distintas partes interessadas e a identificação e atendimento destas expectativas fazem a diferença para as empresas de sucesso. Neste contexto, qual o grau de alinhamento entre as necessidades das partes interessadas e os objetivos estratégicos? como incorporar as necessidades das partes envolvidas nos objetivos estratégicos? O objetivo principal deste trabalho é propor um procedimento para integração das necessidades das partes interessadas nos objetivos estratégicos e que este sirva de instrumento de suporte para o planejamento estratégico. O método de pesquisa utilizado foi levantamento bibliográfico e aplicação de procedimento para alinhamento dos objetivos estratégicos as necessidades e integração aos objetivos de sustentabilidade a partir das necessidades analisadas pelo ARV. Os resultados alcançados incluem o estabelecimento de objetivos estratégicos da organização, identificação das lacunas para tratamento das necessidades, desdobramento do processo, e a definição de objetivos de sustentabilidade.

Palavras chaves: Planejamento Estratégico, Objetivos e Indicadores de Sustentabilidade

ABSTRACT

Currently the organizations have to deal with different demands of distinct stakeholders and the identification and fulfillment of these expectations make the difference of successful companies. In this context, what is the degree of alignment among the stakeholders needs and strategical goals? How to incorporate the needs of the involved parties in the strategical objectives? The main goal of this paper is to propose a procedure for the integration of stakeholders needs in the strategical objectives and that this serves as a support instrument for the strategical planning. The research method used was literature and application procedure for alignment of strategical objectives to the needs and integration of sustainability objectives from the needs analyzed through ARV. The achieved outcomes include the establishment of strategical organization's objectives, identification blanks for the treatment needs, process deployment, and the definition of sustainability goals.

Key words: Strategic Planning, Goals and Indicators of sustainability.

1 Introdução

No contexto competitivo atual, um sistema de medição de desempenho é elemento essencial para o gerenciamento e monitoramento da empresa, pois fornecem informações de suporte ao planejamento, o controle de processos e o monitoramento das metas estratégicas (KAPLAN; NORTON, 2000). Várias metodologias de mensuração de desempenho, como *Balanced Scorecard (BSC)*, *Performance Prism*, *BSC Sustentável* e outros, avaliando não apenas os tradicionais indicadores econômicos e financeiros foram criados e estão sendo utilizadas pelas empresas, como suporte ao Planejamento Estratégico. Constantemente as organizações não estabelecem ligações entre os indicadores de processos internos e a proposição de valor para os clientes e essa omissão pode redundar em resultados decepcionantes para o negócio (KAPLAN, 2004, p.10,12). A incapacidade da empresa em apresentar desempenho satisfatório em questões sociais e ambientais, por exemplo, pode por em risco a operação, crescimento e fortalecimento futuro da organização para seus acionistas (KAPLAN; NORTON, 2004).

Em vista disso, a organização não deve apenas prestar contas aos seus acionistas, mas também a grupo bem maior de interessados, os chamados *stakeholders* e o conceito que tem se tornado fundamental e utilizado por diferentes autores refere-se ao *Triple Bottom Line* ou Linha Tríplice de Resultado. Esta linha compreende, segundo Elkington, 2012 (p.107) os pilares: econômico, social e ambiental. Segundo Kaplan (2000, p98 e 99), a essência da estratégia está na proposição de valor apresentada ao cliente, esta proposição de valor está ligada à forma única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem da organização, além de determinar como a empresa irá se diferenciar da concorrência. Para Carvalho e Viana (1998), o desenvolvimento sustentável equilibra as dimensões econômica, social e ambiental, ou seja, crescimento econômico, equidade social e equilíbrio ecológico.

Segundo Porter (2011), a alternativa está no princípio do valor compartilhado, que envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade e para que isso aconteça novas habilidades e conhecimentos devem ser adquiridos pela empresa no aspecto de entendimento das necessidades da sociedade e da compreensão das verdadeiras bases da produtividade da empresa. A competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades a seu redor estão interligadas, sendo assim a empresa precisa de uma comunidade participativa para gerar ativos e um ambiente favorável e de outro lado a comunidade precisa de empresas

prósperas para criar empregos e renda. Segundo Porter (2011, p.6) “*A empresa obtém vantagem competitiva pelo modo como configura a cadeia de valor, ou a série de atividades envolvidas na criação, produção, venda, entrega e suporte de seus produtos ou serviços*”.

Por esta razão, surge a seguinte questão de pesquisa: qual o grau de alinhamento entre as necessidades das partes interessadas e os objetivos estratégicos? como incorporar as necessidades das partes envolvidas nos objetivos estratégicos? O objetivo principal deste trabalho é propor um procedimento para integração das necessidades das partes interessadas nos objetivos estratégicos e que este sirva de instrumento de suporte para o planejamento estratégico. A principal justificativa para o objetivo proposto é que na elaboração do planejamento estratégico, normalmente as empresas dão ênfase aos objetivos financeiros, de qualidade, produtividade e custo e acabam por deixar em segundo plano objetivos voltados a outras partes interessadas. O impacto do não atendimento a tais demandas sobre os resultados organizacionais, especialmente de produtividade, pode ser significativo, merecendo portanto atenção especial.

A primeira etapa do artigo busca, a partir de uma análise do referencial teórico, apresentada na seção 2, contextualizar o planejamento estratégico, gestão por processos, rede de valor e sistema de medição de desempenho e indicadores de desempenho. Logo em seguida, na seção 3, são apresentados os procedimentos metodológicos. A seção 4 é dedicada à análise dos resultados e discussões desenvolvidas no decorrer do trabalho. Por fim, na seção 5 são apresentadas as conclusões do artigo.

2 Referencial teórico

A base teórica utilizada para este trabalho abordou os seguintes temas: (i) planejamento estratégicos, gestão por processos e rede de valor, (ii) sustentabilidade, e; (ii) sistema de medição de desempenho e indicadores de desempenho, apresentando os conceitos e métodos utilizadas para medição de empresas sustentáveis.

2.1 Planejamento estratégico, gestão por processos e rede de valor

Segundo Caravantes, (2005, p.404), “o planejamento implica avaliar o futuro e preparar-se para ele, ou mesmo criá-lo”. O desenvolvimento do planejamento estratégico inicia pelas

declarações da missão, visão e valores (MVV), além de análises do ambiente externo como político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal (PESTEL) e ambiente interno como capital intelectual, operações e inovação, que são descritas em pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças (FOFA). As metodologias incluem ainda: as cinco forças de Porter, planejamento de cenários, simulações, competências essenciais (KAPLAN e NORTON, 2008). Baseado nas informações iniciais é possível o estabelecimento de objetivos, baseado nas oito áreas chaves de Druker, ainda que carente de uma análise mais aprofundada. Os objetivos apenas irão tornar-se definitivos quando estes forem confrontados com as dificuldades e facilidades para sua implementação e para isso é importante avaliar a estrutura da organização (CARAVANTES, 2005).

Para Harrington *apud* Müller (2003), processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega valor (fazendo uso dos recursos da organização) e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Um processo é uma série de etapas criada para produzir um produto ou um serviço, e pode ser visto ainda como uma “cadeia de agregação de valor”, pela sua contribuição na entrega de um serviço ou produto. Eles são classificados em três tipos: (i) processos de clientes: produto ou serviço recebido por um cliente externo; (ii) processos administrativos: não tem impacto direto ao cliente externo, porém são essenciais para a organização, e; (iii) processos de gerenciamento: inclui as decisões gerenciais que devem apoiar os demais processos (RUMMLER; BRACHE, 1992, p55).

Como o trabalho flui entre os departamentos, somente vendo-o é que se pode identificar os pontos de melhoria e simplificá-lo. Além disso, a ótica de processo proporciona uma forma poderosa de analisar uma empresa porque essa é a maneira pela qual um cliente a vê. As maiores oportunidades de melhoria no desempenho estão nas interfaces funcionais – o ponto em que o bastão é passado de um departamento para outro (MULLER, 2003). Analogamente, Peppard e Rylander (2006) propõem uma abordagem de Análise de Rede de Valor (ARV), a qual tem por objetivo gerar uma descrição detalhada de onde o valor está em uma rede e como o valor é criado. Segundo Fjeldstad e Ketels (2006), as configurações de rede de valor são ferramentas importantes para análise do posicionamento estratégico das empresas, sobretudo com relação a seu relacionamento com partes interessadas criando assim, fluxos que criam valor a partir de soluções intangíveis.

Segundo Kaplan e Norton (2008), as empresas não conseguem implementar as estratégias ou gerenciar as operações por não terem sistemas gerenciais abrangentes que integrem excelentes processos operacionais e de governança para fornecer a direção e correções para alcançar seus objetivos. Para Rummler e Brache (1992, p.58), o objetivo dos processos é contribuir para alcançar os objetivos, sendo assim, cada processo deve ser medido quanto aos objetivos do processo que refletem e contribuem para os objetivos da organização.

2.2 Sustentabilidade

Segundo Elkington (2012, p.52), “*sustentabilidade é o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações*”. Segundo Savitz e Weber (2007, p.2), o termo sustentabilidade se originou durante a década de 1980 com a conscientização crescente de alguns países ao descobrir que o crescimento econômico deveria vir sem a destruição do meio ambiente e do bem estar das futuras gerações. Nos negócios empresariais, a história se repetiu tornando empresas sustentáveis aquelas que geram lucro aos acionistas, protegendo o meio ambiente e melhorando a qualidade de vida das pessoas.

O conceito que tem se tornado fundamental e que tem sido utilizado por diferentes autores refere-se ao *Triple Bottom Line* ou Linha Tríplice de Resultado o qual compreende segundo Elkington, 2012 (p.107) três pilares: econômico, social e ambiental. A partir das três dimensões apresentadas pode-se observar a interface das mesmas conforme segue: (i) entre as dimensões econômica e social esta a ética empresarial envolvendo os impactos sociais, respeito com as pessoas e participação dos *stakeholders*. (ii) entre as dimensões econômica e ambiental está a ecoeficiência que envolve o uso de novas tecnologias, redução de custos ambientais; (iii) entre as dimensões social e ambiental está a justiça ambiental a qual envolve aspectos de educação e treinamento. As novas interações estão representadas como mostrado na Figura 1.

Savitz e Weber (2007, p.29,30,34,95) afirmam que as organizações não precisam emitir cheques para instituições de caridade, pois suas operações diárias enriquecem a comunidade. As empresas sim, precisam encontrar área de interesse mutuo, ou o ponto a partir de onde o interesse da empresa se encontra com o interesse dos *stakeholders*. Um exemplo é a empresa que busca a redução de recursos e com isso conserva os recursos naturais através de melhoria dos processos com menor consumo de água, maior eficiência energética, menor consumo de

embalagens, entre outros. As empresas que descobrem o ponto de convergência e têm capacidade de trabalhar 'com' os *stakeholders*, em vez de 'contra' eles, podem garantir significativo aumento de vantagem competitiva.

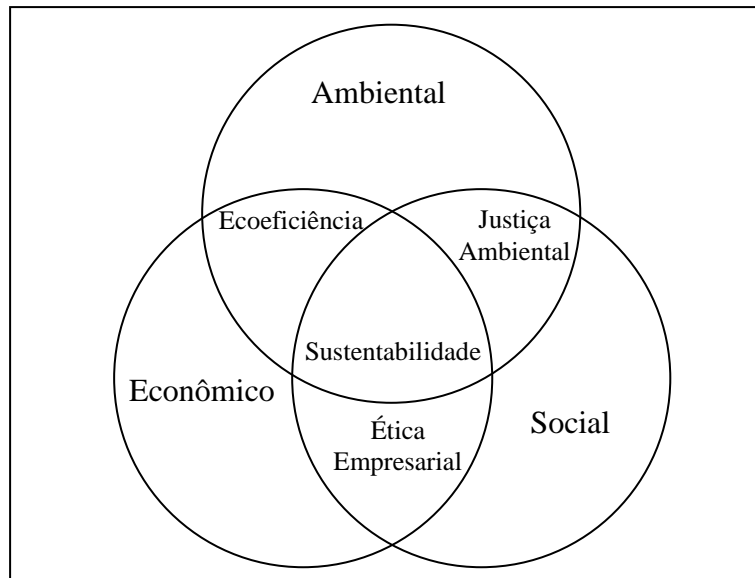


Figura 1: Pilares da sustentabilidade e as interfaces – *Triple Bottom Line*

Fonte: Elkington (2012)

Savitz e Weber (2007, p181-187) apresentam algumas técnicas para mapeamento e priorização dos *stakeholders*: o primeiro mapa parte da classificação dos *stakeholders*, em três categorias: interno (refere-se a própria empresa), cadeia de valor (aqueles que possuem relação direta) e, externos (sem relação direta), o qual faz a empresa refletir em como esta a comunicação, quais os interesses, principais conflitos e quem na empresa é responsável pelo relacionamento com o *stakeholders*. Uma segunda técnica é o gráfico de impacto no qual se relacionam os *stakeholders* e seus impactos ou questões, sendo possível, com isso avaliar quais desafios mais complexos nos relacionamentos e quais os grupos que merecem mais atenção. Outra maneira é criar o quadro de prioridades, onde a partir da lista dos *stakeholders* pode-se estabelecer o seu potencial em ajudar ou atrapalhar através de uma análise numérica chegar a uma priorização. Por fim a grade de influência que tem por objetivo plotar a estratégia através dos vetores de apoio e influencia.

Segundo Porter (2009, p.353, 355), é necessário que as organizações tenham outro enfoque com relação à sustentabilidade, precisando abordar este tema em termos de melhoria da produtividade dos recursos. Para isso, a inovação torna-se resposta concreta nesta dinâmica, a qual pode ser apresentada em duas grandes categorias. A primeira refere-se a redução dos

custos de tratamento, como por exemplo na reutilização ou reciclagem dos recursos. A segunda, muito mais interessante, ataca-se as causas básicas a partir da melhoria na eficiência da utilização dos recursos (aumento do rendimento).

Segundo Elkington (2012, p197), as empresas terão uma nova agenda, a qual lidará com a ética e com valores, e as empresas de sucesso serão aquelas capazes de entenderem, identificarem e darem respostas às expectativas de seus *stakeholders*. Segundo Tangen (2004), diversos autores relataram as deficiências das organizações usarem apenas indicadores financeiros para medição de desempenho as limitações são as seguintes: muitas medidas são difíceis de mensurar apenas financeiramente tais como prazo de entrega e qualidade dos serviços, os relatórios financeiros geralmente são produzidos mensalmente e são resultados de decisões já tomadas; podem pressionar os gestores para resultados de curto prazo e desencorajar as melhorias para médio e longo prazo.

2.3 Sistemas de Medição de Desempenho e Indicadores

Segundo Tangen (2004), um sistema de medição de desempenho deve ser resultado de objetivos estratégicos; ter equilíbrio adequado entre medidas de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, varias perspectivas (cliente, acionista, interno e externo) e vários níveis organizacionais; ter um número limitado de medidas de desempenho avaliando o custo benefício do indicador e aumento a sobre carga de informações, deve ser facilmente acessível e compreendida, especificar um alvo e determinar um prazo para atendimento ao objetivo.

Segundo Najmi *et al.* (2005), um sistema de medição de desempenho consiste em três elementos: (i) direção, implica em a organização ter claramente definida sua missão, visão e estratégia; (ii) processos, implica na empresa ser gerenciada por processos e em constante busca pela melhoria e, (iii) medidas, implica que a empresa tenha medidas para os processos e que estas estejam alinhadas à direção da empresa. Além disso, o sistema de medição de desempenho deve incluir ainda um processo eficaz para revisão do conjunto de indicadores e este processo deve buscar equilíbrio entre benefícios organizacionais e esforço necessário para revisão.

Rummler e Brache (1992, p.169,170) reforçam ainda que a medição é importante para que se possa monitorar, controlar e aperfeiçoar o desempenho dos processos. Sem a medição, a organização não tem base para: comunicar aos seus subordinados suas expectativas, saber o

que está acontecendo em suas organizações e identificar possíveis falhas de desempenho que poderiam ser eliminadas, tomar e apoiar efetivamente decisões com relação a recursos, planos, esquemas e estruturas e comparar os desempenhos (*feedback*). Grande parte dos empregados das empresas não conhece as estratégias, logo, não são capazes de relacionar suas atividades diárias com a execução bem sucedida da estratégia (Kaplan, 2008). Ainda segundo Collins (2010), quando uma organização cresce além de sua capacidade de preencher suas posições mais importantes com as pessoas certas, está preparando o terreno para uma queda.

A escolha de um sistema de medição de desempenho depende de alguns fatores como a finalidade da medição, o nível de detalhamento, o tempo disponível para medição, a existência de dados e o custo da medição (TANGEN, 2004). Para Correa (2012, p.141), um sistema de medição de desempenho tem dois propósitos, apoiar a tomada de decisão e influenciar comportamentos desejados nas pessoas.

Segundo Müller (2003), entre os diversos modelos de avaliação de desempenho, alguns se destacam: (i) modelos com enfoque em resultados econômicos-financeiros: EVA – *Economic Value Added* e TOC – Teoria das Restrições; (ii) modelos clássicos: TQM – Gestão da Qualidade Total; (iii) modelos estruturados: BSC – *Balanced Scorecard*, CI – Capital Intelectual, PNQ – Prêmio Nacional para a Qualidade; (iv) Modelos específicos criados por consultorias como: Modelo Quantum, Rummler e Brache, Sink e Tuttle.

A revisão bibliográfica sobre o sistema de indicadores de desempenho pelo método bibliométrico, conduzido por Marzagão *et al.* (2010), conseguiu traçar alguns aspectos relevantes como: (i) vários artigos de meados de 1990 questionam os sistemas de medição de desempenho baseados apenas em critérios financeiros, principalmente por estimular ações de curto prazo; (ii) a partir de 1997 existe uma predominância grande pelo modelo *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan e Norton como principal referência no meio acadêmico; (iii) outro trabalho relevante acontece a partir de 2006 quando se percebe um aumento da importância de trabalhos sobre sistema de medição de desempenho da cadeia de valor; (iv) concluindo por fim que existe espaço para discussão de temas relevantes quanto ao sistema de medição de desempenho (MARZAGÃO; ERARIO; CARVALHO, 2010, p.10-11).

Hourneaux (2010, p.60) identificou metodologias utilizadas com enfoque voltado a sustentabilidade. São elas: o *Balanced Scorecard* Sustentável e o *Performance Prism*.

Hourneaux (2010, p.69,71) destaca a partir da sua pesquisa que as quatro perspectivas do BSC já estão consolidadas e identifica alguns autores como Figge, Epstein, Wisner, Bieker, Sidiropoulos *et al.* que se utilizam do BSC para estabelecer o BSC sustentável, o autor identifica três formas, são elas: (i) integrado, o qual iria integrar as quatro perspectivas as questões sociais e ambientais. (ii) Orientação não mercadológica, a qual seria uma perspectiva extra e, (iii) *Scorecards* derivados, o qual criaria outras duas perspectivas para atender as dimensões do *triple bottom line*. Outro modelo identificado é o *Performance Prism* (NEELY, 2001), o qual busca incorporar as demais partes interessadas que interferem na organização, identificando os processos e capacidades da organização que estão relacionados à criação de valor para estes. O modelo proposto consiste de cinco perspectivas: (i) satisfação dos *stakeholders* (quem são, definição e identificação de como a organização pode entregar valor); (ii) estratégicas (quais, identificar as estratégias em diferentes níveis); (iii) processos (desenvolver produtos e serviços e definir processos para alcançar as estratégias); (iv) capacidades (quais são as capacidades de pessoas, tecnologia e infraestrutura); (v) contribuição dos *stakeholders* (resultados e ações que os mesmos oferecem e que podem ser mensurados).

Para Najmi *et al.* (2005), as medidas de desempenho devem facilitar o *benchmarking*, preferencialmente baseadas em proporção e não em números absolutos, objetivos e não subjetivos, fáceis de utilizar, fornecer respostas rápidas e principalmente estimular a melhoria e não apenas o monitoramento. Segundo Corrêa, 2012, medidas são métricas utilizadas para quantificar a eficácia e eficiências das ações. Um exemplo seria: vendas brutas por semana, onde a medida seria de dólares (vendas brutas) e a dimensão seria tempo (semana). Um indicador, por sua vez, é uma métrica que está ligada a um alvo. Na maioria das vezes um indicador representa o quanto uma métrica está acima ou abaixo de um alvo, um exemplo seria estar vendendo 10.000 dólares por semana.

Segundo Rummler e Brache (1992, p.168), “*sem medidas, não temos o desempenho desejado. Com medidas erradas nós subutilizamos o desempenho da organização*”. Portanto para alcançar um bom resultado depende da habilidade em gerenciar todas as variáveis que afetam o desempenho da organização. Outro fator importante na definição do sistema de medição é quanto à quantidade de indicadores, o número de metas deve ser reduzido. Caso contrário, perde-se o foco do trabalho. Conforme citado em Fisher (1990), Lord Kelvin dizia que,

“Quando você pode medir o que está falando, e expressar isso em números, você conhecerá algo sobre isso, do contrário, seu conhecimento é insuficiente e insatisfatório”.

Pace, Basso e Silva (2003), apresentaram uma pesquisa sobre as medidas estratégicas mais utilizadas a partir da capacidade de prever valor, frequência de uso e facilidade de obtenção e chegaram a nove categorias: financeiras, qualidade do produto, satisfação do cliente, eficiência de processos, inovação de produto e processo, ambiente competitivo, qualidade e independência de gestão, administração de recursos humanos e responsabilidade social.

Segundo Savitz e Weber (2007, p211,213), o GRI (Global Reporting Initiative) é o principal padrão mundial de mensuração, monitoramento e divulgação dos programas de sustentabilidade é composto por indicadores nas três categorias do triplice resultado (econômico, ambiental e social). Segundo Marx (2009), para um negócio ser sustentável é imprescindível à existência de objetivos específicos de sustentabilidade para as suas três dimensões econômicas, ambientais e sociais. Os objetivos estratégicos devem: (i) estar alinhado às convicções da alta administração; (ii) estar concentrado nas atividades com maior impacto sobre os resultados; (iii) ser específico e mensurável, quando possível; (iv) ser descritos de forma clara e precisa; (v) ser desafiador; (vi) estar descrito individualmente e (vii) indicar qual o resultado a ser atingido. Os sub objetivos dos níveis tático e operacional são definidos a partir do planejamento estratégico no qual cada gerência deve considerar a contribuição da sua área para alcançar os objetivos do negócio. Segundo Correa (2012, p146), não existe bons e maus indicadores de desempenho, existe sim indicadores que podem ser mais ou menos adequados a determinadas intenções estratégicas.

3 Procedimentos metodológicos

Quanto ao tipo de pesquisa, é classificada como pesquisa aplicada, qualitativa. Aplicada, pois objetiva a solução de problema específico; qualitativa, pois a abordagem do problema é com base em entrevistas com especialistas das áreas e empresa modelo. O procedimento adotado é a pesquisa-ação a qual é desdobrada nas etapas: planejamento, coleta e análise dos dados, implementação das ações e avaliação dos resultados. As etapas de planejamento e coleta de dados são apresentadas brevemente, ao passo que as etapas de implementação e avaliação dos resultados são descritas em detalhes por serem o alvo deste artigo.

A etapa de planejamento inclui uma análise da literatura, através do levantamento de informações sobre planejamento estratégico, processos, análise de rede de valor, sustentabilidade, sistemas de medição de desempenho e indicadores.

A etapa de coleta e análise dos dados e planejamento das ações refere-se à elaboração de proposta de procedimento para integração das necessidades das diferentes partes interessadas no planejamento estratégico e também a aplicação da abordagem (procedimento), a qual se realizou de duas formas distintas, primeiramente com uma análise *bottom up* através do método de Análise de Rede de Valor (POTTKER *et al.*, 2012), o qual consiste em quatro fases: (1) definição do modelo de negócios; (2) identificação das partes interessadas e de suas necessidades; (3) determinação de como as partes interessadas estão relacionadas e quais as suas relações, definindo os fluxos entre elas; (4) análise da cadeia de valor, definindo o que é crítico. Estas informações serviram de entrada para a etapa seguinte, descrita a seguir.

As etapas de implementação das ações e avaliação dos resultados consistiram em uma análise *top down*, realizadas através de cinco fases:

- (i) *Cruzamento das necessidades aos objetivos*: nesta fase o objetivo foi analisar o impacto e refletir sobre a intervenção realizada na empresa. A intervenção permitiu realizar um diagnóstico em relação às partes interessadas, definindo as necessidades críticas para relacionar com os objetivos estratégicos e indicadores de desempenho. Para tanto foi necessário buscar junto à organização quais indicadores são utilizados, e como estes são acompanhados e medidos. Através de algumas reuniões com os gerentes: comerciais, produção e qualidade, e com o diretor operacional, foi possível identificar como principal ferramenta para este fim o programa de participação dos resultados, o qual considera como objetivos a qualidade, pontualidade de entrega no cliente e custos. A partir da identificação destes indicadores, foi possível relacioná-los com as necessidades levantadas e atribuir a estes uma relação onde: 9 (nove) existe forte relação entre a necessidade dos *stakeholders* e o indicador, (6) seis existe relação, porém é indireta e (3) três existe pouca relação.
- (ii) *Definição de novos objetivos e sub-objetivos para as áreas chaves do planejamento estratégico (GER)*: Na segunda fase foi possível a partir das oito áreas da Gestão Estratégica de Resultados – GER (CARAVANTES *et al.*, 2005) e com a relação de necessidades identificadas propor um conjunto de objetivos e sub-objetivos que se

aproximam com as necessidades dos diferentes *stakeholders* e também atendam a cultura da organização.

- (iii) *Relação das necessidades com os novos objetivos (sub-objetivos)*: Na terceira fase uma nova relação entre as necessidades, e agora, os novos objetivos foram realizados, conforme critérios da primeira fase (item i do método) a qual teve por objetivo validar os novos objetivos frente às necessidades das partes interessadas. Para entender a importância de cada subobjetivo foi realizada a ‘somaproduto’ da coluna ‘objetivo’ e da coluna ‘média geométrica’, priorizando assim os objetivos.
- (iv) *Identificação das necessidades no ARV, definindo as lacunas de fluxos*: Na quarta fase o objetivo foi identificar as partes interessadas e as lacunas dos fluxos e processos para tratativas destas necessidades. Para esta fase foram escolhidos três aspectos considerados críticos: (a) demandas de desenvolvimento profissional, identificadas a partir das partes interessadas funcionários e comunidade do entorno; (b) demandas da comunidade e agências públicas, referente a preservação do meio ambiente e atendimento à legislação e por fim (c) demandas dos clientes referente a pesquisa e desenvolvimento com inovação tecnológica. Estas necessidades foram consideradas críticas por serem provenientes das demandas dos stakeholders e por não ser encontrados na organização processos estruturados para atendimento destas.
- (v) *Desenho dos novos processos, objetivos, indicadores e projetos*: Na quinta e última fase foi possível desenhar os fluxos, definir responsabilidades e a partir disso os indicadores, projetos e ações para melhorar o atendimento às necessidades dos *stakeholders*.

4 Resultados e discussões

Para atingir os objetivos da pesquisa, foi necessário proceder um levantamento bibliográfico, o qual se concentrou no estudo de temas voltados a como alinhar as necessidades das distintas partes interessadas ao planejamento estratégico. Existem sistemas de medição de desempenho estabelecidos para atender as demandas da sustentabilidade, no entanto é necessário compreender as necessidades das partes interessadas, para então estabelecer objetivos que farão parte das estratégias da organização e desdobrá-los em processos e indicadores. Neste contexto foi possível através da aplicação da Análise da Rede de Valor (POTTKER *et al.*, 2012), identificar as partes interessadas da organização e entender as suas necessidades.

O passo seguinte foi então propor um procedimento que conseguisse integrar as necessidades das partes interessadas nos objetivos estratégicos e que este pudesse servir de instrumento de suporte para o planejamento estratégico. Consolidou-se assim uma proposta de cinco fases: (i) cruzamento das necessidades aos objetivos; (ii) definição de novos objetivos e sub-objetivos para as áreas chaves do planejamento estratégico (GER); (iii) relação das necessidades com os novos objetivos (sub objetivos); (iv) identificação das necessidades no ARV, definindo as lacunas e fluxos; (v) desenho dos novos processos, objetivos, indicadores e projetos.

4.1 Cruzamento das necessidades aos objetivos

Visando verificar até que ponto as necessidades dos *stakeholders* estão alinhadas com os objetivos da organização foi realizada uma análise de relacionamento entre estes. A partir de uma análise do programa de participação dos resultados da empresa (dados secundários) foi possível identificar os objetivos. É possível que existam outros objetivos na organização, principalmente de caráter financeiro, os quais não foram considerados por não estarem formalmente divulgados. A tabela 1 foi criada a partir do cruzamento entre as necessidades e os objetivos da organização para cada uma das relações foi atribuído um valor, conforme explicado no método. É importante salientar que não foram encontradas descrições textuais dos objetivos, apenas os tópicos qualidade, pontualidade e custo.

Tabela 1 – Necessidades das partes interessadas e objetivos da empresa

Partes Interessadas	Necessidades	Objetivos e Indicadores						
		Qualidade			Pontualidade	Custo		
		A	B	C	D	E	F	G
Cliente	Os prazos de entrega devem ser atendidos				9	3		
Cliente	Os produtos deverão atender as especificações do projeto do cliente	9	6	6		3		
Cliente	A empresa deverá ser eficiente ao dar suporte técnico para solução de problemas	3	3					3
Cliente	O preço deve ser competitivo e justo							6
Cliente	A empresa deverá ter certificações de qualidade e meio ambiente	3	3	3	3			
Cliente	A empresa deverá investir constantemente em novas tecnologias	3						3
Cliente	A empresa deverá ter estrutura e colaborar no desenvolvimento de novos produtos	3						

Cliente	A empresa deverá ter estrutura completa de processo – estamparia, usinagem, solda e pintura	1						1
Cliente	A empresa deverá ter flexibilidade na programação da produção e no desenvolvimento de novos produtos				3			
Cliente	A empresa deverá ter estrutura de ferramentaria	3						
Cliente	A empresa deverá ter bom posicionamento logístico e atender os requisitos dos clientes				3			
Acionista	Os negócios deverão ter baixo risco ou controle de risco							
Acionistas	Os negócios deverão ter alta rentabilidade							3
Funcionários	A empresa deverá prover formação continuada da mão de obra	6				3	1	
Funcionários	A empresa deverá ter boa comunicação com os funcionários (sentir fazer parte da empresa)					6		
Funcionários	A empresa deverá prover bom ambiente de trabalho					3	3	
Funcionários	A empresa deverá ter políticas de remuneração, promoção e oferecer benefícios					1		
Fornecedores	A empresa deverá realizar pagamento em dia				3			
Fornecedores	A empresa deverá ter critérios de qualidade bem definidos	6						
Fornecedores	Transparência e estabilidade no relacionamento com o fornecedores				6			
Fornecedores	A empresa deverá ter bom relacionamento com fornecedores				6			
Agências públicas	A empresa deverá cumprir os contratos							
Agências públicas	A empresa deverá cumprir a legislação vigente							
Comunidade do entorno	A empresa deverá preservar o meio ambiente							
Comunidade do entorno	A empresa deverá ter boa relação e comunicação com a comunidade do entorno							
Comunidade do entorno	A empresa deverá prover empregos e renda							
Comunidade do entorno	A empresa deverá promover melhoria na formação e infraestrutura da comunidade							
Comunidade do entorno	A empresa deverá prover moradia para os funcionários							

Legenda:

(A) Número de peças defeituosas por milhão de peças produzidas (PPM/mês); (B) Custo garantia (% do faturamento devolvido/mês); (C) Custo interno (% do faturamento consumido no sucateamento/mês); (D) Pontualidade (% de peças entregues no prazo /mês); (E) Absenteísmo (% de faltas/mês); (F) Acidentes (número de acidentes/mês); (G) Custos (% do faturamento consumido na fabricação – exceto MP/mês)

Com exceção dos objetivos, qualidade e pontualidade que têm relação forte (em negrito) com as necessidades ‘qualidade dos produtos e atendimento aos prazos de entrega’, é possível observar na tabela 1 que as relações existentes entre as variáveis de medida dos objetivos e as necessidades dos *stakeholders* não são fortes. Algumas necessidades não possuem relação alguma, em destaque na tabela, com os objetivos e indicadores, como é o caso da ‘preservação do meio ambiente, emprego e renda, boa relação e comunicação’ entre outras.

Estes resultados levam à consideração de que é necessário fazer uma revisão dos objetivos estratégicos, para definir se devem ou não ser preservados ou substituídos por outros que reflitam melhor as necessidades dos próprios *stakeholders*. Nas atuais condições de gestão, não existe alinhamento estratégico entre as variáveis de medida dos objetivos do negócio e as necessidades dos *stakeholders*.

4.2 Definição de novos objetivos e sub-objetivos para as áreas chaves do planejamento estratégico (GER)

A partir das lacunas encontradas nos objetivos da empresa para atendimento das necessidades, buscou-se estabelecer um novo conjunto de objetivos que não fossem atrelados apenas a qualidade, pontualidade e custos, os quais pudessem se aproximar das necessidades das partes interessadas. Para estabelecer um novo conjunto de objetivos dentre os diversos autores utilizaram-se as oito áreas chaves do planejamento estratégico GER (CARAVANTES *et al.*, 2005): resultado, posicionamento de mercado, produtividade, inovação, desempenho gestores, desempenho trabalhadores, responsabilidade pública, resultados físicos e financeiros. Foram estabelecidos objetivos estratégicos, conforme quadro 1, com base nas áreas chaves e na análise das necessidades. Os sub-objetivos foram definidos para um melhor entendimento e detalhamento dos objetivos. Adotou-se o modelo de Caravantes et al. (2005) por questões de familiaridade dos gestores com tal modelo e pelo fato das áreas-chave propostas no modelo serem clássicas.

Quadro 1 – Áreas chaves do planejamento estratégico e novos objetivos estratégicos

Áreas chaves planejamento estratégico	Novos objetivos estratégicos da empresa	Sub-objetivos
Resultado	A empresa deverá gerar resultado que atendam as expectativas dos seus acionistas	Melhorar o Ebtida
		Melhorar a rentabilidade
Posicionamento de mercado	A empresa deve ter uma atenção continuada com respeito ao seu posicionamento no mercado	Manter os negócios atuais
		Substituir negócios não rentáveis
		Desenvolver novos negócios
Produtividade	A empresa deverá atuar com excelência operacional e inovação tecnológica para ser competitiva no mercado	Garantir a qualidade e pontualidade
Inovação		Melhorar a eficiência operacional
Desempenho gestores		Buscar constantemente a inovação tecnológica
Desempenho trabalhador		Reter pessoas
Responsabilidade pública	A empresa deverá estar atenta as necessidades da comunidade	Desenvolver e qualificar as pessoas
		Aproximar a empresa da comunidade
		Preservar o meio ambiente
Resultados físicos e financeiros	A empresa deverá ter uma atenção continuada para prover recursos físicos e financeiros que atendam sua excelência de operação	Atrair pessoas
		Aprimorar o Modelo de Gestão

A partir das oito áreas-chaves da GER, foi possível estabelecer cinco objetivos abrangentes e suficientes para atender as áreas-chaves. Tais sub-objetivos foram estabelecidos pelos gestores com base nos objetivos e nas necessidades dos stakeholders. A análise da relação das necessidades com os novos objetivos será discutida na próxima fase.

4.3 Relação das necessidades com os novos objetivos (sub-objetivos)

Após a definição do novo conjunto de objetivos e sub-objetivos, voltou-se a analisar a relação entre as necessidades e objetivos (sub-objetivos). Para o novo conjunto de objetivos, percebe-se uma maior relação com as necessidades, e nenhuma necessidade ficou descoberta.

Tabela 2 – Necessidades das partes interessadas e novos objetivos da empresa

Partes Interessadas	Grupo de necessidades	Sub-objetivos Estratégicos														
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
Cliente	Os prazos de entrega devem ser atendidos			6			9			6	3				3	9,5
Cliente	Os produtos deverão atender as especificações do projeto do cliente			6			9			6	6				3	9,2
Cliente	A empresa deverá ser eficiente ao dar suporte técnico para solução de problemas			6			6			6					3	8,7
Cliente	O preço deve ser competitivo e justo			6		6		6			3				3	8,5
Cliente	A empresa deverá ter certificações de qualidade e meio ambiente			6		6	6						9		3	8,1
Cliente	A empresa deverá investir constantemente em novas tecnologias		3					3	9		9		3		3	7,7
Cliente	A empresa deverá ter estrutura e colaborar no desenvolvimento de novos produtos		3			6	3	3	3						3	7,7
Cliente	A empresa deverá ter estrutura completa de processo – estamparia, usinagem, solda e pintura		3	3	3	3	3	3	3						3	7,7
Cliente	A empresa deverá ter flexibilidade na programação da produção e no desenvolvimento de novos produtos			3				6	3						3	7,5
Cliente	A empresa deverá ter estrutura de ferramentaria			3	3	3	3	3	3						3	6,7
Cliente	A empresa deverá ter bom posicionamento logístico e atender os requisitos dos clientes						3								3	6,2
Acionista	Os negócios deverão ter baixo risco ou controle de risco	9	9	6	6	6		3	3						3	7,9
Acionistas	Os negócios deverão ter alta rentabilidade	9	9	6	6	6		3	3						3	9,5
Funcionários	A empresa deverá prover formação continuada da mão de obra						6	6	6	9	9	6	3	9	3	9,2
Funcionários	A empresa deverá ter boa comunicação com os funcionários (sentir fazer parte da empresa)							3		9	3	3	3	3	3	9,0
Funcionários	A empresa deverá prover bom ambiente de trabalho							6	6	3	3	3	6	3	3	8,5
Funcionários	A empresa deverá ter políticas de remuneração, promoção e oferecer benefícios									9	3	3		9	3	8,1
Fornecedores	A empresa deverá realizar pagamento em dia			3			3	3							3	9,5
Fornecedores	A empresa deverá ter critérios de qualidade bem definidos						6	3			3				3	8,5
Fornecedores	Transparência e estabilidade no relacionamento com o fornecedores			3		3	6	6							3	7,7

Fornecedores	A empresa deverá ter bom relacionamento com fornecedores				3											3	7,6	
Agências públicas	A empresa deverá cumprir os contratos															3	9	9,0
Agências públicas	A empresa deverá cumprir a legislação vigente															9	9	8,5
Comunidade do entorno	A empresa deverá preservar o meio ambiente				3				6			6		6	9	6	6	7,7
Comunidade do entorno	A empresa deverá ter boa relação e comunicação com a comunidade do entorno								3			3	3	9	6	3	3	7,7
Comunidade do entorno	A empresa deverá prover empregos e renda	3	3	3	3	6						6	3	3		6	3	7,2
Comunidade do entorno	A empresa deverá promover melhoria na formação e infraestrutura da comunidade											3	9	9	3	9	3	5,6
Comunidade do entorno	A empresa deverá prover moradia para os funcionários													9		6	3	3,8

	Soma produto	Objetivos
A	178	Melhorar o Ebtida
B	248	Melhorar a rentabilidade
C	553	Manter os negócios atuais
D	169	Substituir negócios não rentáveis
E	360	Desenvolver novos negócios
F	580	Garantir a qualidade e pontualidade
G	518	Melhorar a eficiência operacional
H	295	Buscar constantemente a inovação tecnológica
I	504	Reter pessoas
J	511	Desenvolver e qualificar as pessoas
K	354	Aproximar a empresa da comunidade
L	436	Preservar o meio ambiente
M	395	Atrair pessoas
N	795	Aprimorar o Modelo de Gestão

Através da soma-produto entre os pesos atribuídos às necessidades e o vetor de notas de cada objetivo, chegou-se ao objetivo com maior relação: ‘aprimorar o modelo de gestão’. Entende-se que este objetivo estrutura o modelo de gestão voltado não apenas ao cliente, mas também aos demais *stakeholders* sistematizando assim as fluxos de trabalho e criando, quando necessários, instrumentos de controle e monitoramento. Os próximos três objetivos referem-se a ‘garantir a qualidade e pontualidade’, ‘manter os negócios atuais’ e ‘melhorar a eficiência operacional’ estes objetivos voltados basicamente ao cliente, reforçam a visão e importância voltada ao cliente e que já fazem parte da cultura da organização e de seus processos. Os objetivos a seguir ‘reter pessoas’, ‘desenvolver e qualificar pessoas’, ‘aproximar a empresa da comunidade’, ‘preservar o meio ambiente’ e ‘atrair pessoas’ atendem um conjunto de necessidades ligadas a funcionários, comunidade do entorno e agências públicas, os quais têm impacto sobre os objetivos voltados ao cliente.

Quanto aos aspectos de atendimento às necessidades voltadas aos funcionários, comunidade do entorno e agências públicas, em destaque na tabela 2, após o estabelecimento do conjunto de objetivos foram identificadas as lacunas na Análise da Rede de Valor.

4.4 Identificação das necessidades no ARV, definindo as lacunas e fluxos

Na análise da rede de valor, retomando-se as definições essenciais do modelo de negócio, a empresa julga essencial retorno financeiro e as partes envolvidas prioritárias indicam necessidades, para as quais não foram encontrados processos e fluxos (em destaque com pontilhados e ponto de interrogação na figura 2), para tratativa refere-se a: (i) necessidade do cliente ligada ao objetivo de ‘buscar constantemente novas tecnologias’, ‘qualificação profissional’; ‘qualificação profissional’; ‘preservar o meio ambiente’, ‘boa relação e comunicação’, ‘empregos e renda’, ‘melhoria na formação e infraestrutura’ e por fim ‘prover moradia’.

Para o conjunto de objetivos voltados ao cliente, é importante ressaltar que a organização possui uma estrutura bem organizada para atendimento das necessidades dos clientes, os processos estão definidos e o monitoramento dos resultados faz parte da rotina e cultura da empresa. A lacuna identificada frente às necessidades apontadas pelos clientes finais refere-se a *‘buscar constantemente a inovação tecnológica’*. Este foi identificado como diferencial competitivo, porém não existe um processo formal que atenda esta necessidade. Portanto, foi proposta a criação de um núcleo de pesquisa e desenvolvimento (caixa com bordas pontilhadas e fundo amarelo-figura 2), e estrutura organizacional composta por representantes dos departamentos de engenharia, comercial, financeiro e sistema de gestão. Estes mesmos departamentos formam o processo de inovação que coordenam aos projetos voltados à pesquisa e desenvolvimento. As ações são realizadas pontualmente e não são sistematizadas. O desdobramento destas ações não serão exemplificadas neste trabalho.

Para a necessidade dos funcionários ligada a (ii) *‘qualificação profissional’*, foi criado o departamento do Centro de Treinamento (caixa com bordas pontilhadas e fundo amarelo – figura 2), e o processo de treinamento e desenvolvimento o qual é composto pelos seguintes departamentos: engenharia, recursos humanos e o centro de treinamento, os quais coordenam os projetos voltados a qualificação profissional. Para as necessidades voltadas a agências públicas (iii) *‘cumprir os contratos e a legislação vigente’* e comunidade do entorno *‘preservar o meio ambiente’*, *‘boa relação e comunicação’*, *‘empregos e renda’*, *‘melhoria na*

formação e infraestrutura e por fim *prover moradia*. Para estas necessidades foi estabelecido o processo de sustentabilidade o qual será apresentado a seguir, para fins de exemplificação dos desdobramentos decorrentes relacionado com as atividades, estrutura organizacional e sistema de medição de desempenho.

Legenda: cot = cotação orç = orçamento ! = reclamação inf = informação sol = solução pd = pedidos pç = peça val = validação viab = viabilidade fr = ferramentas	serv = serviços ins = insumos dl = demanda legal \$I = investimento \$L = lucro ? = necessidade não atendida Pontilhados em cinza = partes interessadas com necessidades não atendidas Pontilhados destacados em amarelo = departamentos criados Não foram apresentadas todas as relações
---	---

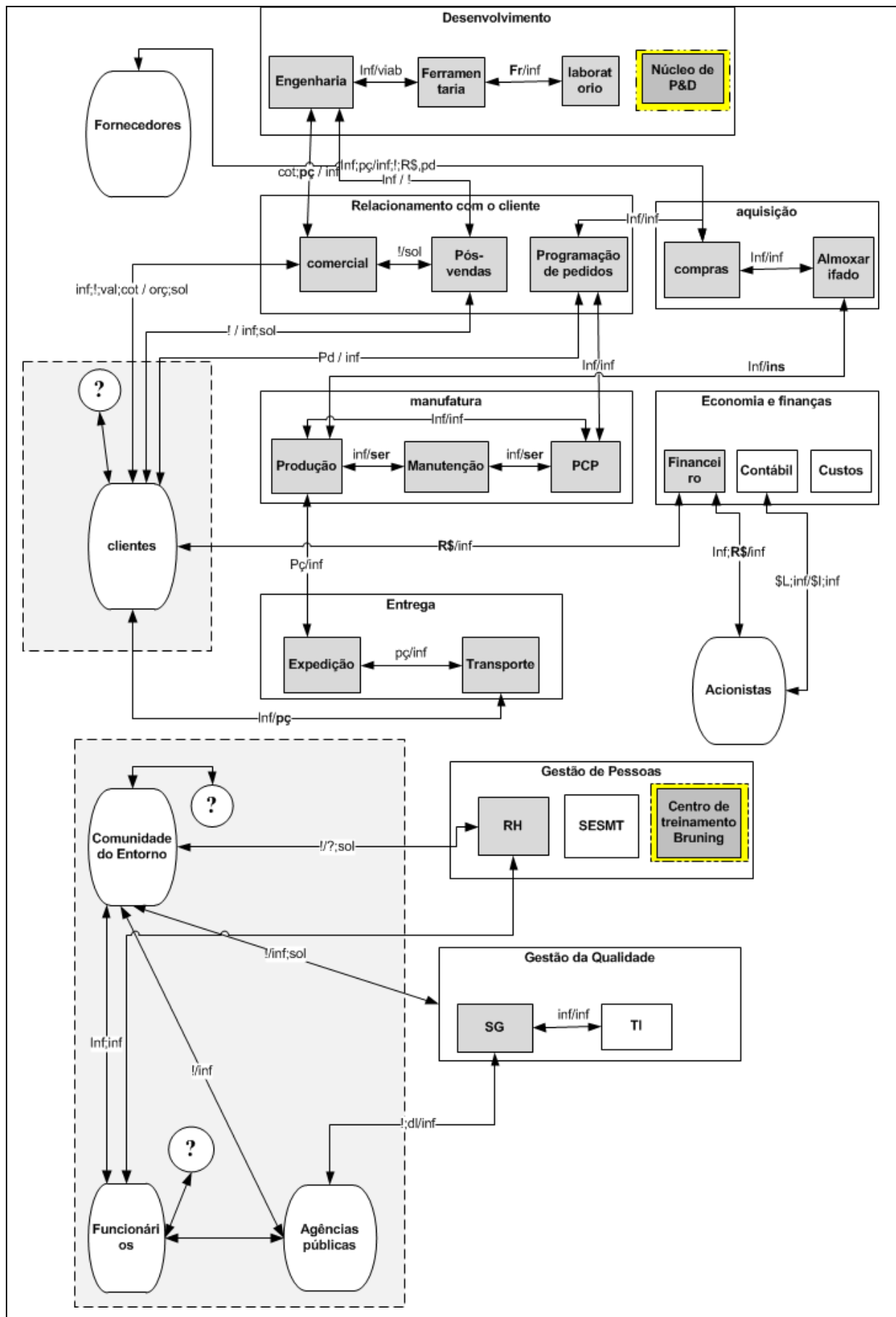


Figura 2 – Análise da Rede de Valor

4.5 Desenho dos novos processos, objetivos, indicadores e projetos

O processo de sustentabilidade foi estabelecido a partir da definição de responsabilidade, dos fluxos (entradas, atividades e saídas) e por fim objetivos, indicadores e projetos.

4.5.1 Responsabilidades

Todo processo precisa de um responsável e a equipe envolvida propôs a seguinte estrutura. A estrutura organizacional do processo de sustentabilidade foi organizada através do 'Estatuto do Conselho de Sustentabilidade' o qual define os focos e responsabilidades, e das 'Diretrizes do Programa de Sustentabilidade' as quais definem os temas e programas. O organograma foi definido da seguinte forma: (i) conselho de sustentabilidade; (ii) comitê de sustentabilidade; e, (iii) equipes de trabalho de sustentabilidade, e com as funções e áreas conforme figura 3.

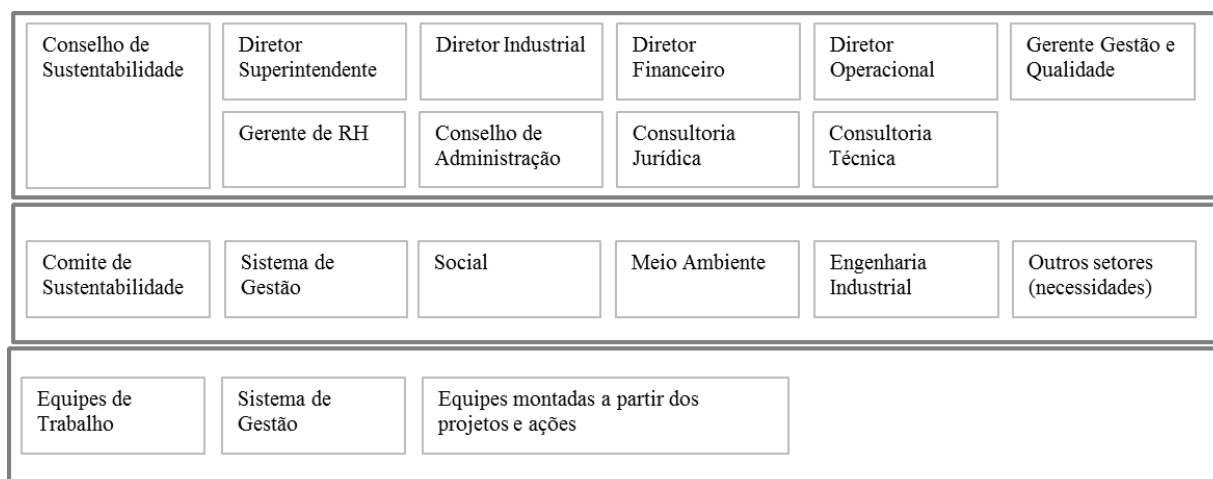


Figura 3 – Estrutura organizacional de sustentabilidade

As responsabilidades do conselho são definidas no 'Estatuto do Conselho de Sustentabilidade' conforme Art. 2º - O Conselho tem por objetivos: (i) estabelecer e definir as ações a serem adotadas em busca da sustentabilidade ambiental; (ii) deliberar as diretrizes da política ambiental da empresa, criando, quando necessário os instrumentos imprescindíveis para a consecução de seus objetivos; (iii) criar, desenvolver e implementar projetos relevantes na área ambiental, tendo por focos: I) educação ambiental; II) ecoeficiência; III) social; (iv) atuar no campo de proteção e defesa ambiental, no desenvolvimento sadio do meio ambiente, no combate e prevenção da poluição nas suas mais diferentes formas, sempre buscando a melhoria da qualidade de vida e a concretização dos mínimos impactos ambientais para a

empresa e a comunidade; (v) estabelecer o programa de sustentabilidade da empresa promovendo sempre a racionalização da utilização da água, controle de emissão atmosféricas, controle e destinação de resíduos e efluentes, uso e geração de energia, abrangência social e aplicabilidade da legislação e normas de saúde e segurança do trabalho.

As responsabilidades do comitê são definidas nas 'Diretrizes do Programa de Sustentabilidade': (i) propor projetos e ações voltados aos focos e programas de sustentabilidade; (ii) monitorar o andamento dos projetos de sustentabilidade; e (iii) reportar os resultados alcançados ao conselho. As responsabilidades das equipes de trabalho, são: (i) executar as ações propostas nos projetos; (ii) acompanhar os resultados, e; (iii) reportar os resultados alcançados ao conselho

4.5.2 Objetivos do programa de sustentabilidade

Os objetivos e metas de sustentabilidade foram desenvolvidos, através de reuniões do conselho de sustentabilidade, conforme os focos, temas, programas e projetos. Os Focos dão o direcionamento da área de atuação do projeto, são divididos em três: Educação Ambiental, Ecoeficiência e Social. Os temas foram desenvolvidos nos seguintes assuntos: Emissões Atmosféricas, Água e Energia, Cultura e Lazer, Habitação, Resíduos e Efluentes, Saúde e Segurança, Inovação Tecnológica, Qualidade de Vida, Educação. Estes servem para orientar as atividades as quais os programas e/ou projetos irão atuar. Dentro dos focos e temas elencados foram definidos e implementados os programas, que tem por objetivo articular um conjunto de projetos e ações, que fornecem orientações para alcançar os resultados propostos, sendo executado a médio e longo prazo. Os projetos são definidos como um esforço temporário empreendido para criar um resultado específico, podendo ser uma demanda de mercado, necessidade organizacional, solicitação de um cliente, avanço tecnológico ou requisito legal.

Os objetivos do programa de sustentabilidade devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Na Figura 4, demonstra-se como os objetivos do programa (ou processo) de sustentabilidade atendem ou contribuem para o atendimento dos objetivos organizacionais estratégicos.

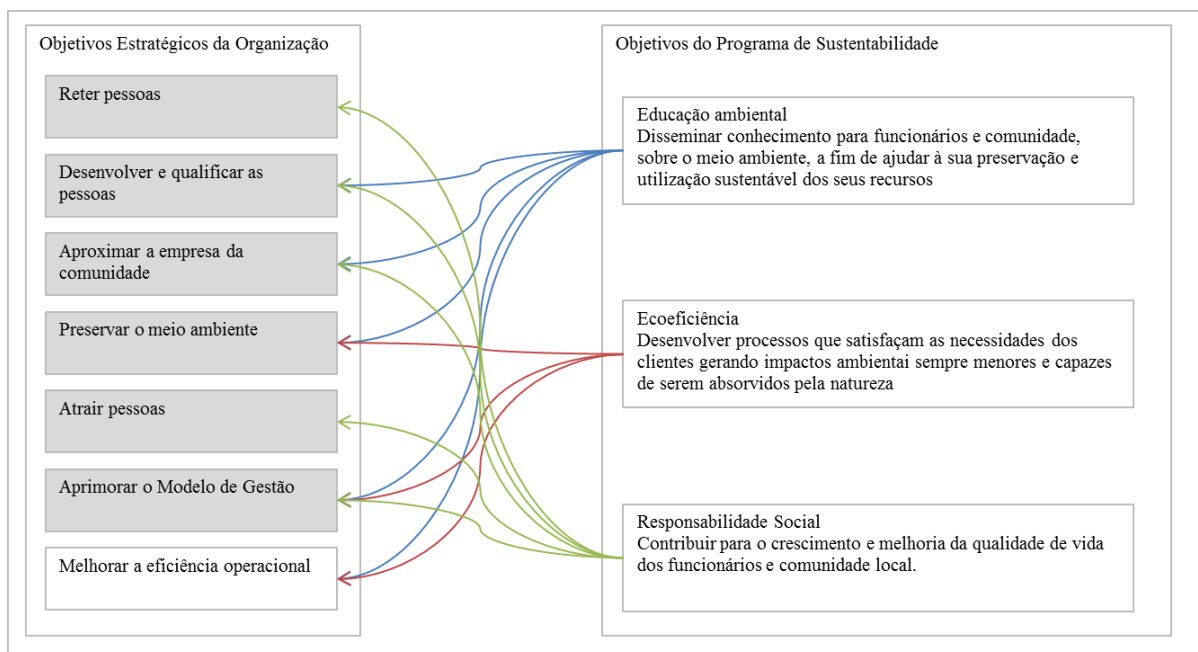


Figura 4 – Relação dos objetivos estratégicos da empresa e objetivos do programa de sustentabilidade

Esta análise foi necessária para assegurar o alinhamento entre os objetivos criados e as atividades e subobjetivos do novo programa de sustentabilidade.

4.5.3 Fluxo do processo de sustentabilidade

O fluxo do processo de sustentabilidade foi estabelecido a partir das entradas, atividades e saídas. As entradas são as necessidades principalmente das partes interessadas comunidade do entorno, funcionários e agências públicas. Outras necessidades surgem a partir dos próprios setores da empresa com sugestões para melhorias de processos. As atividades são desenvolvidas basicamente pelas equipes de trabalho e acompanhadas pelo comitê e conselho de sustentabilidade. As saídas do processo concentram-se em atender as necessidades das partes interessadas e também as diretrizes e metas definidas pelo programa de sustentabilidade, e foram definidas a partir das necessidades levantadas pela Análise da Rede de Valor.

Quadro 2 – Processo de sustentabilidade

Entrada	Atividades	Saídas
Informações Partes Interessadas <ul style="list-style-type: none"> • Comunidade do entorno • Funcionários • Agências públicas • Setores da empresa 	Equipe de trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Avalia as necessidades • Elabora projetos a partir das necessidades e diretrizes • Coordena a execução das ações • Apresenta os resultados para o comitê e 	O que se espera <ul style="list-style-type: none"> • Capacitação e formação • Atendimento a legislação • Preservação dos recursos naturais do meio ambiente • Melhoria na qualidade de vida

<p>Necessidades outras fontes de demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novas legislações • Treinamentos e qualificações • Melhorias da infraestrutura • Informações e reclamações 	<p>conselho</p> <p>Comitê</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprova os projetos e define coordenadores • Acompanha o andamento das ações <p>Conselho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define as diretrizes • Aprova os projetos e ações 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de emprego e renda • Projetos voltados a sustentabilidade
--	---	--

4.5.4 Objetivos e indicadores de sustentabilidade

Os indicadores do processo de sustentabilidade foram definidos a partir do que se espera do processo (saídas), deste conjunto de indicadores alguns já foram implementados pela empresa, no entanto nem todos estão sistematizados. O Quadro 2 apresenta as medidas e métricas com o propósito de atender aos objetivos e por consequência as necessidades das partes interessadas.

QUADRO 3 – Desdobramento dos objetivos do programa de sustentabilidade

Objetivos do programa de sustentabilidade	Sub objetivos do programa de sustentabilidade	Proposito	Indicadores
Foco: Educação ambiental Disseminar conhecimento para funcionários e comunidade, sobre o meio ambiente, a fim de ajudar à sua preservação e utilização sustentável dos seus recursos	Realizar projetos de sensibilização para atitudes e práticas sustentáveis com a comunidade e funcionários	Estimular o desenvolvimento profissional, despertando a sensibilização sustentável e desenvolvendo um senso crítico incentivando hábitos e atitudes sustentáveis, promovendo ações que aproximem a empresa da comunidade.	Investimento em projetos voltados a comunidade sobre o faturamento
			Número de pessoas envolvidas em projetos com a comunidade divididos pelo número de pessoas da comunidade
			Horas de treinamento sobre meio ambiente para funcionários divididos pelas horas trabalhadas
			Investimento em treinamento sobre meio ambiente divididos pelo faturamento
Foco: Ecoeficiência Desenvolver processos que satisfaçam as necessidades dos clientes gerando impactos ambientais sempre menores e capazes de serem absorvidos pela natureza	Atender a legislação ambiental		Percentual de legislação ambiental atendida
	Preservar os recursos naturais e meio ambiente através do gerenciamento de resíduos e efluentes	Promover a redução e o consumo consciente dos recursos como água e energia, levando em conta a importância da conservação dos recursos naturais.	Consumo de água por hora trabalhada
			Consumo de energia elétrica por hora trabalhada
	Reduzir a emissão de ruído causado pelo processo	Reduzir a emissão do ruído causado pelo processo de fabricação e as atividades mais intensas de fonte de ruído.	Ruído em db
	Reduzir os resíduos sólidos contaminados	Reduzir a geração de resíduos sólidos contaminados através de ações de sensibilização e melhoria nos fluxos de processo.	Quantidade de sólidos contaminados
			Custo de destinação de resíduos divididos pelo faturamento
	Melhorar a saúde e segurança dos funcionários	Aprimorar constantemente a proteção e as condições de trabalho de acordo com as determinações normativas e também capazes de assegurar a segurança e saúde dos funcionários	Número de acidentes de trabalho
			Taxa de gravidade dos acidentes
			Investimentos em melhoria na segurança divididos pelo faturamento
	Reduzir as emissões atmosféricas	Monitorar constantemente os pontos geradores de emissão atmosféricas assegurando a saúde e segurança dos funcionários e comunidade vizinha.	Número de dias perdidos devido a afastamentos do trabalho
Índice de material particulado			
Índice de VOC			
Número de reclamações da vizinhança			Número de reclamações da vizinhança
			Percentual de satisfação da comunidade
Foco: Responsabilidade Social	Transmitir uma boa imagem da empresa	Ser reconhecida pela comunidade com	Percentual de satisfação da comunidade

Contribuir para o crescimento e melhoria da qualidade de vida dos funcionários e comunidade local.	na comunidade	empresa sustentável	Taxa de atração de funcionários
	Melhorar a qualidade de vida dos funcionários e comunidade	Incentivar a prática de esportes para comunidade e funcionários contribuindo para a ampliação da cultura esportiva e a melhoria da qualidade de vida.	Número de projetos desenvolvidos
	Contribuir para o desenvolvimento da cultura e Lazer	Contribuir na educação dos funcionários e comunidade oportunizando acesso a livros e eventos culturais despertando assim a conhecimento e o estímulo a auto desenvolvimento	Número de projetos desenvolvidos
	Tornar acessível o acesso a habitação	Tornar acessível a moradia para os funcionários	Número de moradias entregues
	Gerar empregos diretos ou indiretos com as atividades da empresa	Contribuir para a geração de emprego e renda na região	Absenteísmo Rotatividade Número de funcionários Número de funcionários indiretos Número de dependentes

4.5.5 Projetos

Os projetos de sustentabilidade foram criados a partir dos focos, temas e programas definidos e aprovados pelo conselho são projetos estruturados com objetivos, justificativas, investimentos e cronograma e com responsabilidades claramente definidas, foram estruturados 08 projetos no foco de Educação Ambiental; 47 projetos no foco de Ecoeficiência; e 13 Projetos no foco Social.

Para exemplificar um projeto, foi elaborado o Projeto Escola Sustentável, sobre Tema Educação e ligado ao Programa Sensibilização para atitudes e práticas sustentáveis o projeto teve por objetivo o fortalecimento de hábitos e comportamentos sustentáveis nas escolas, na família e na comunidade. É realizado trabalhos que levam para as pessoas de uma forma direta e simples a observarem seus hábitos e atitudes, refletindo sobre seus comportamentos e desenvolvendo habilidades para mudarem positivamente. Os resultados (a) para a Escola: diminuição do impacto ambiental, melhoria das condições físicas e aparência da escola, melhor ambiente de aprendizagem e aprimoramento do conteúdo pedagógico do tema sustentabilidade; (b) para os Alunos: despertar da consciência sustentável, melhoria da convivência e espírito cooperativo e despertar do espírito investigativo e protagonista; (c) para os professores: estímulo ao desenvolvimento, melhoria da auto-estima, acesso a recursos didáticos, práticas e materiais educativos; (d) para a comunidade: despertar a consciência ambiental, melhoria das relações sociais locais e fortalecimento da cidadania e incentiva a hábitos e atitudes sustentáveis;

Além deste projeto outros foram elaborados dentro do foco de educação ambiental, ecoeficiência e social como: projetos de sensibilização - coleta seletiva do lixo e consumo consciente da água, redução de consumo de água, melhoria da eficiência energética dos equipamentos, racionalização do consumo de fluídos lubrificantes para conformação de chapas, incentivo ao esporte, prazer em ler, concurso de desenhos, torneio de integração entre outros.

5 Conclusões

Segundo Kaplan (2008, p.6), um bom sistema de medição de desempenho é fruto do desenvolvimento de uma boa estratégia, ao longo do planejamento estratégico. O sucesso na definição da estratégia está ligada ao alinhamento entre as atividades internas e a proposição de valor para o cliente, esta proposição trata-se da forma única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem criadas pela organização e que determinam como a empresa se diferencia da concorrência. Também exige a definição das atividades internas estão ligadas nos processos que compõem esta cadeia de valor (KAPLAN, 2000, p.98a104). Procurando evoluir no desenvolvimento das estratégias, as empresas terão que incluir em sua agenda como lidar com a ética e com valores, e ainda, as empresas de sucesso serão aquelas capazes de entender, identificar e dar respostas às expectativas de todos seus *stakeholders* (ELKINGTON 2012, p.197).

Através do objetivo principal desse trabalho, que visava propor um procedimento para integração das necessidades das partes interessadas nos objetivos estratégicos, foi possível perceber a existência de lacunas entre os objetivos estratégicos organizacionais e as necessidades das distintas partes interessadas com a aplicação do método de Análise da Rede de Valor. Em relação à integração das necessidades nos objetivos estratégicos, foi possível estabelecer um conjunto de objetivos e indicadores capazes de atender as necessidades e contribuir assim para o desenvolvimento sustentável da empresa. Denominou-se esta etapa de *Bottom up* por partir, tal levantamento de necessidades, das impressões das partes que se encontram na base dos relacionamentos da rede de valor.

A aplicação do procedimento seguiu um recorte vertical, aprofundando o desdobramento de um novo processo, atividades, responsabilidades e métricas de avaliação, numa perspectiva agora *Top Down*, por partir dos objetivos estratégicos e se desdobrar em direção às operações, passando pelo nível tático. A intenção foi demonstrar de que forma é possível partir dos objetivos estratégicos gerados das necessidades dos *stakeholders* e evoluir em direção à novas operações e métricas.

O exemplo escolhido demonstra a identificação das partes interessadas e suas necessidades a partir da Análise da Rede de Valor. A análise indicou que o foco da empresa é atender ao cliente final, o que os indicadores de desempenho formalizados existentes na organização

reforçaram. Esta mesma preocupação com as necessidades das demais partes interessadas não foi verificada. Para preencher estas lacunas foi estabelecido um conjunto de novos objetivos com o propósito de abranger as demais partes interessadas e suas respectivas necessidades, bem como o desdobramento de objetivos em subobjetivos. A consolidação dos novos objetivos foi o ponto de partida para a estruturação de novos processos e estruturas organizacionais específicas para atendimentos das necessidades e objetivos que não encontravam tratamento, como: ‘inovação tecnológica’, ‘qualificação profissional’. Também para as necessidades das agências públicas e comunidade do entorno, estas sem nenhum processo formal ou informal definidos.

Um processo denominado sustentabilidade foi estabelecido e os objetivos do programa de sustentabilidade alinhados aos objetivos da organização. A partir do desdobramento dos objetivos de sustentabilidade foi possível estabelecer um conjunto de métrica com o propósito de atender as demandas da comunidade, porém também as expectativas da organização. Com a consolidação dos dados foi possível demonstrar que existe um alinhamento entre os objetivos do processo de sustentabilidade e os objetivos da organização, e que estes passam a ter papel essencial para o sucesso da organização. Um ciclo completo de desdobramento de objetivos, processos e métricas foi realizado a partir da aplicação da ferramenta ARV através dos procedimentos *bottom up* e *top down* propostos, revelando-se adequado à responder à questão de pesquisa e objetivos propostos neste trabalho.

REFERENCIAL

BARNEY, J. B. & HESTERLY, W. S.: *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Prentice Hall, 2008

CARAVANTES, Geraldo R., PANNON, Cláudia C., KLOECKNER, Monica C.: *Administração Teorias e Processos*, Pearson, 2005

COLLINS, James C.: *Empresas feitas para Vencer: por que apenas algumas empresas brilham*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COLLINS, Jim: *Como as Gigantes Caem: e por que algumas empresas jamais desistem*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORRÊA, Henrique L., CORRÊA, Carlos A.: *Administração de produção e operações: manufatura e serviços, uma abordagem estratégica*. São Paulo, Atlas, 2012.

ELKINGTON, John: *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*. São Paulo, M.Books do Brasil. 2012

- FJELDSTAD, Oystein D. and KETELS, Christian H. M.: *Competitive Advantage and the Value Network Configuration – Making Decisions at a Swedish Life Insurance Company*. Long Range Planning: Elsevier, 2006.
- GIL, Antônio Carlos: *Como elaborar projetos de pesquisa* – 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991
- GIL, Antônio Carlos: *Métodos e técnicas de pesquisa social* – 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999
- HOURNEAUX Junior, Flavio: *Relações entre partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração de desempenho nas organizações*. Tese de doutorado USP, São Paulo, 2010.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P.: *A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P.: *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- KAPLAN, Robert S.: *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MARX, A.M. **Proposta de método de engenharia de requisitos para o desenvolvimento de produtos sustentáveis**. 2009. Dissertação (Mestre em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- MARZAGÃO, Daniela Santana Lambert, ERARIO, Alexandre L., CARVALHO, Marly Monteiro de, *Sistemas de Indicadores de Desempenho: Revisão Bibliográfica por Método Bibliométricos*. São Carlos, SP, ENEGEP, 2010
- MÜLLER, Cláudio J. *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003.
- NAJMI, Manoochehr, RIGAS, John and FAN, Ip-Shing: *A framework to review performance measurement systems*, Business Process Management Journal. Vol 11 No.2, 2005.
- NEELY, Andy, ADAMS, Chris and CROWE, Paul: *The performance prism in practice*. Measuring Business Excellence, pp. 6-12, 2001.
- NEELY, Andy, GREGORY, Mike, PLATTS, Ken.: *Performance measurement system design: A literature review and research agenda*, International Journal of Operations & Production Management, Vol.25 Iss:12 pp.1228-1263, 2005.
- PACE, Eduardo S. U., BASSO, Leonardo F. C., SILVA, Marcos A.: *Indicadores de desempenho como direcionadores de valor*. RAC, v.7, n.1, jan/mar 37-65. 2003.
- PEPPARD, Joe and RYLANDER, Anna: *From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators*. European Management Journal Vol.24, Nos.2-3,pp.128-141. Elsevier, 2006.
- PORTER, Michael. KRAMER, Mark R.: *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, 2011.
- PORTER, Michael: *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- POTTKER, Daniel, PAULA, Istefani C.: *Mapeamento de rede de valor das partes interessadas em empresa fornecedora de peças automotivas*. 2012 – working paper

RUMMLER, Geary A., BRACHE, Alan P.: *Melhores desempenhos das empresas*, São Paulo. Makron Books, 1992.

SAVITZ, Andrew W., WEBER, Karl: *A empresa sustentave: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental*, Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

TANGEN, Stefan: *Performance measurement: from philosophy to practice*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 53 No. 8, pp. 726-737, 2004

CAPÍTULO 4

4 COMENTÁRIOS FINAIS

4.1 Considerações finais

Nesta dissertação, a partir da ampliação do conceito de valor dos clientes e das partes interessadas da empresa, aumenta o número de demandas a serem atendidas, tornando a gestão da organização mais complexa e com isso, novos meios devem ser modelados para atender tal complexidade. O objetivo desta dissertação foi propor um procedimento de integração das necessidades dos *stakeholders* aos objetivos estratégicos através da análise da rede de valor e aplicá-lo a uma empresa fornecedora de peças automotivas. Segundo Porter (2009), as práticas de cadeia de valor e investimentos na competitividade se integram. Portanto fica difícil distinguir a responsabilidade social das atividades de rotina da empresa. Esta declaração reflete uma tendência atual de reforçar a incorporação dos interesses de outras partes interessadas nas estratégias e processos da organização.

O conceito de rede de valor se distingue do conceito de cadeia de valor através dos seguintes aspectos: a cadeia de valor é decompõe a empresa em atividades fundamentais através de uma lógica de transformação direta de insumos em produtos, a perspectiva está centrada em elementos tangíveis; numa perspectiva de rede, a proposição de valor para os clientes é criada por um conjunto de empresas que agem facilitando o relacionamento entre as diversas partes interessadas em um negócio e cuja lógica de criação de valor é a de solução de problemas para os clientes com uso de tecnologia intensiva e configurações e combinações de atividades personalizadas. A utilização da ferramenta de ARV possibilitou a identificação de novas atividades da organização para dar suporte a novos processos, nos quais os insumos e resultados eram intangíveis e tangíveis. A proposição de valor destes novos processos é fruto da interação de distintos setores internos e organismos externos à organização e as atividades propostas para o(s) novo(s) processo(s) se distinguem daquelas que pertencem à cadeia de valor do negócio que é fabricação de peças automotivas, mas não são menos importantes. Em paralelo, estabeleceu-se uma rede de valor para atender às necessidades das partes envolvidas e gerar os benefícios esperados por elas, os quais em última análise proverão valor para os mesmos.

Da aplicação da ferramenta ARV ao caso de uma empresa fornecedora de peças automotivas pode-se depreender um procedimento composto por duas macro-etapas que poderá ser replicado em outra empresas em estudos futuros, apresentado na figura 3 a seguir.

Macro Etapas	Descrições e atividades
I – Análise <i>Bottom up</i>	a) Levantamento de informações
	b) Método ARV
	(i) Definição do modelo de negócio;
	(ii) Identificação das partes interessadas e de suas necessidades;
	(iii) Determinação de como as partes interessadas estão relacionadas e quais as suas relações, definindo os fluxos entre elas;
II - Análise <i>Top Down</i>	(iv) Análise da cadeia de valor, definindo o que é crítico.
	(i) Cruzamento das necessidades aos objetivos;
	(ii) Definição de novos objetivos e sub-objetivos para as áreas chaves do planejamento estratégico (GER);
	(iii) Relação das necessidades com os novos objetivos (sub-objetivos);
	(iv) Identificação das necessidades no ARV, definindo as lacunas de fluxos;
	(v) Desenho dos novos processos, objetivos, indicadores e projetos

Figura 3. Procedimento para integração das necessidades dos *stakeholders* aos objetivos estratégicos

É possível, a partir do procedimento proposto, dar suporte ao planejamento estratégico das organizações, especialmente, quando se pretende atender a um conjunto maior de partes interessadas e com diferentes necessidades. A figura 4 consolida a proposta de procedimento para integração das necessidades das partes interessadas aos objetivos estratégicos da organização.

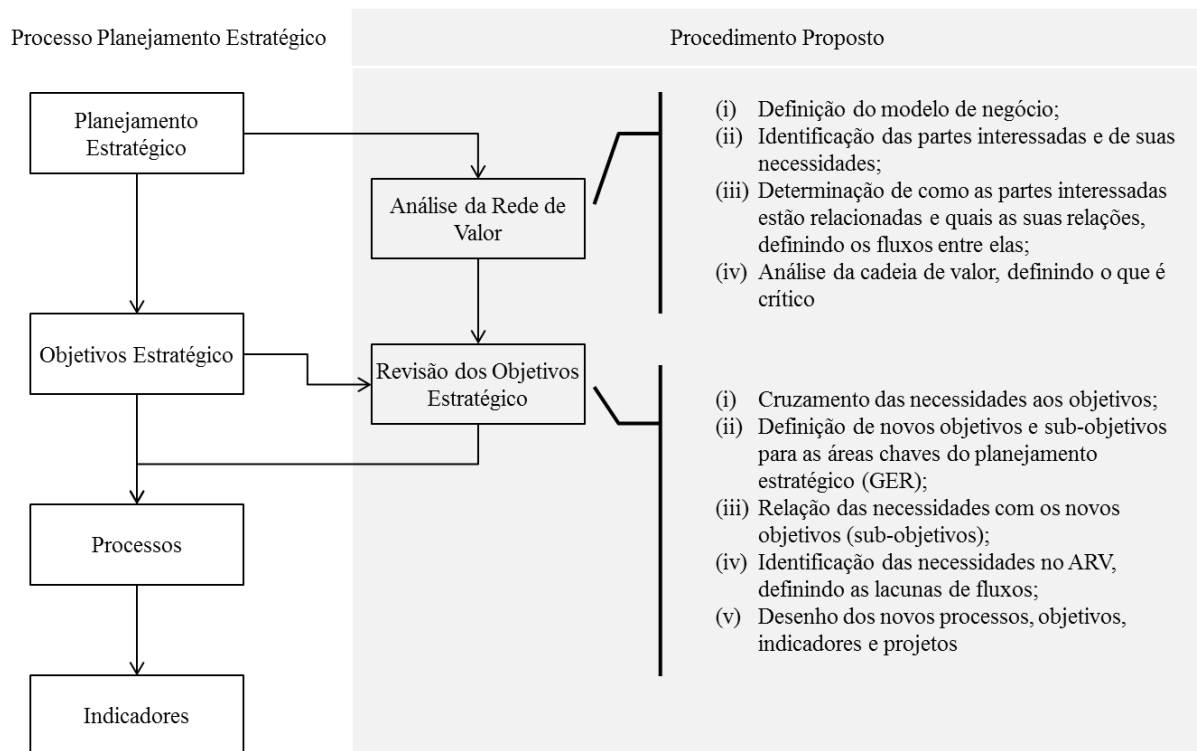


Figura 4 – Procedimento de integração

4.2 Conclusões

Para atender aos objetivos desta dissertação foram elaborados dois artigos visando responder às questões e sub-questões de pesquisa propostas.

O primeiro artigo contemplou, através de levantamento bibliográfico, a análise de ferramentas de Análise de Rede de Valor, a qual se entende que contribuiu para dar visibilidade à rede de valor da empresa e diagnosticar se as operações estão adequadas para atender às necessidades das partes envolvidas. Neste sentido, o objetivo foi formalizar o mapeamento da rede de valor de uma empresa do setor automotivo localizada em uma pequena comunidade distante de grandes centros urbanos levando em consideração as necessidades das partes interessadas em dado negócio. Como resultado foi possível a partir do ARV, identificar as partes interessadas e suas necessidades, bem como os fluxos de trabalho e as lacunas para tratativas de necessidades ligadas principalmente a aspectos da comunidade do entorno, agências públicas e funcionários.

O segundo artigo, teve como objetivo propor um procedimento para integração das necessidades das partes interessadas nos objetivos estratégicos e que este sirva de instrumento de suporte para o planejamento estratégico. Segundo Kaplan (2008), o sucesso na definição da estratégia está ligado ao alinhamento entre as atividades internas e a proposição de valor. As empresas de sucesso serão aquelas capazes de entender, identificar e dar respostas às expectativas de todos seus *stakeholders* (ELKINGTON, 2012). Com as necessidades e partes interessadas identificadas a partir da aplicação do método de Análise da Rede de Valor foi possível perceber a existência de lacunas entre os objetivos estratégicos organizacionais e as necessidades das distintas partes interessadas. Para preencher estas lacunas foi estabelecido um conjunto de objetivos com o propósito de abranger as necessidades de todas as partes interessadas. Este novo conjunto de objetivos foi desdobrado em subobjetivos e indicadores. A consolidação dos novos objetivos mostrou-se adequada, e através da Análise da Rede de Valor foi possível sistematizar os processos e setores para atendimentos das necessidades e objetivos que não encontravam tratamento. Com a consolidação dos dados foi possível demonstrar alinhamento entre os objetivos do processo de sustentabilidade e os objetivos da organização, e que estes passam a ter papel essencial para o sucesso da organização.

Considera-se que os objetivos da dissertação foram atingidos uma vez que: (i) foi formalizado o mapeamento das necessidades das partes interessadas da empresa através da aplicação de uma ferramenta de análise da rede de valor, desenvolvida a partir de referências teóricas; (ii) foi planejado e proposto um procedimento de integração das necessidades das partes envolvidas nos objetivos estratégicos da organização; (iii) foi possível aplicar o procedimento proposto e analisar resultados de um processo identificado como crítico.

4.3 Sugestões de pesquisas futuras

- (1) Aplicar o procedimento proposto a novos casos identificando limitações do mesmo;
- (2) Na empresa estudada, criar ou revisar os processos existentes a partir da Análise de Rede de Valor;
- (3) Estabelecer um novo conjunto de indicadores a partir das necessidades e fluxos definidos.

REFERÊNCIAS

- CORRÊA, Henrique L., CORRÊA, Carlos A.: *Administração de produção e operações: manufatura e serviços, uma abordagem estratégica*. São Paulo, Atlas, 2012.
- DONALDSON Krista M., ISHII Kosuke, SHEPPARD Sheri D.: *Customer Value Chain Analysis*. Research in Engineering Design, 2006.
- ELKINGTON, John: *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*. São Paulo, M.Books do Brasil. 2012
- FERNÁNDEZ, Raquel Sánchez and BONILLO, Ángeles Iniesta: The concept of perceived value: a systematic review of the research. Pennsylvania State Univ, Sagepublications, 2008
- F. PETETIN, G. BERTOLUCI and J. C. BOCQUET: *A Value Approach In Innovative Product Development: Are Conventional Methods And Tools Sufficient?* International Design Conference – Design, 2010
- GOSLING, Marlusa e LAGO, João: *Dimensões de valor percebido e a influência no boca-a-boca: reflexões teóricas e proposição de um modelo*. REAd – Ed.:53, vol 12, n 5, set-out 2006
- KAPLAN, Robert S.: *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P.: *A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PEPPARD, Joe and RYLANDER, Anna: *From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators*. European Management Journal Vol.24, Nos.2-3,pp.128-141. Elsevier, 2006.
- PORTER, Michael: *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER, Michael: *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- PORTER, Michael. KRAMER, Mark R.: *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, 2011.
- POTTKER, Daniel, PAULA, Istefani C.: *Mapeamento de rede de valor das partes interessadas em empresa fornecedora de peças automotivas*. 2012 – working paper
- STABELL, Charles B. and FJELDSTAD, Oysteind D.: *Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks*. Strategic Management Journal, Vol. 19, 413–437, 1998.
- THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 2008.