

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Marcelo Cé Martins

**O BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTÃO NA DANA
INDÚSTRIAS LTDA.**

**Porto Alegre
2007**

Marcelo Cé Martins

**O BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTÃO NA DANA
INDÚSTRIAS LTDA.**

**Trabalho de Conclusão de curso de graduação
apresentado ao departamento de ciências
administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientadora: Prof^ª. Marisa Rhoden

**Porto Alegre
2007**

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo utilizar a metodologia do Balanced Scorecard, criada pelos autores Kaplan e Norton, para elaborar um modelo de gestão para uma unidade de negócios da empresa Dana Indústrias Ltda. O Balanced Scorecard permite que as organizações alinhem sua missão, visão e estratégia a objetivos mensurados através de indicadores que quantificarão o desempenho atual da companhia. Além disso, o Balanced Scorecard permite discutir e esclarecer a estratégia empregada e comunicá-la através da empresa, podendo inclusive aprofundar o conhecimento a respeito da estratégia e aperfeiçoá-la. Este trabalho também tem como objetivo esclarecer o uso dos indicadores pela organização, analisando-os criticamente em relação ao propósito da empresa. O trabalho mostra que a empresa pode comunicar de forma mais clara sua estratégia focando no principais objetivos estratégicos a partir da utilização do Balanced Scorecard.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, desempenho, estratégia, indicadores, gestão, missão, planejamento, visão.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 TEMA	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 JUSTIFICATIVA DE ESTUDO	11
2 OBJETIVOS	12
2.1 OBJETIVO GERAL.....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3 MÉTODO DE PESQUISA	13
4 REVISÃO TEÓRICA	14
4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
4.2 BALANCED SCORECARD	18
4.2.1 <i>Perspectiva financeira</i>	21
4.2.2 <i>Perspectiva dos clientes</i>	24
4.2.3 <i>Perspectiva dos processos internos da empresa</i>	28
4.2.4 <i>Perspectiva do aprendizado e crescimento</i>	31
4.2.5 <i>Implantando o Balanced Scorecard</i>	35
4.2.5.1 <i>Relações de causa e efeito</i>	35
4.2.5.2 <i>Vetores de desempenho</i>	36
4.2.5.3 <i>Relação com os fatores financeiros</i>	37
4.2.6 <i>Mapas estratégicos</i>	37
5 ESTADO ATUAL.....	39
5.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS	39
5.2 PLANEJAMENTO E OBJETIVOS	40
5.3 CONTROLES E INDICADORES	44
6 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	53
6.1 FINANCEIROS	53
6.2 CLIENTE	55
6.3 PROCESSOS INTERNOS	57
6.4 APRENDIZADO E CRESCIMENTO	59
7 PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD	61
7.1 ESQUEMA GERAL.....	61
7.2 MAPA ESTRATÉGICO	61
7.3 SUGESTÕES	63
CONCLUSÕES.....	65
REFERÊNCIAS	67
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CONTROLLER	69

ANEXO B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM CONTROLLER.....	71
ANEXO C – MATÉRIA SOBRE PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE 2003.....	78
ANEXO D – LISTA DE INDICADORES FINANCEIROS TRADICIONAIS, NÃO TRADICIONAIS E NÃO FINANCEIROS.....	99
ANEXO E – REPORTAGEM SOBRE RECORDE DE PRODUÇÃO AUTOMOTIVA NO 1º SEMESTRE DE 2006	107
ANEXO F – REPORTAGEM SOBRE AUMENTOS DE PRODUÇÃO EM 2007	110
ANEXO G – REPORTAGEM SOBRE GANHOS PRODUTIVOS E DESVALORIZAÇÃO CAMBIAL.....	111

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo construir um modelo estratégico que descreva a estratégia empregada pela Dana Indústrias Ltda. em sua unidade de negócios de cardans, situada em Gravataí, RS. A ferramenta de descrição da estratégia escolhida para o trabalho foi a do Balanced Scorecard, por se tratar de uma abordagem moderna e amplamente reconhecida nos universos acadêmico e empresarial como modelo de gestão da estratégia para descrever e mensurar a estratégia das organizações.

A Dana Indústrias Ltda. é uma empresa do setor metal-mecânico, que atua como fornecedora a todas as grandes montadoras do país. Tendo sua sede em Toledo, nos Estados Unidos, a empresa conta com uma reputação consolidada por mais de um século no mundo e por mais de 50 anos no Brasil. É a líder global no projeto, engenharia e manufatura de produtos e sistemas de valor agregado para fabricantes de veículos automotivos, comerciais e fora-de-estrada, além dos respectivos produtos de reposição.

A Dana se divide em unidades de negócios que representam os mercados em que atua. São três unidades de negócio para veículos leves e duas unidades de negócio para atender aos segmentos de caminhões médios, pesados e uma categoria chamada de “fora-de-estrada”. A planta de Gravataí atende a praticamente todos esses segmentos, trabalhando com as marcas Spicer, Victor Reinz, Nakata e Perfect Circle. A planta possui hoje quatro unidades produtivas que se dividem na produção de forjados, juntas, elastômeros, termoplásticos, eixos cardans, cruzetas e colunas de direção para marcas diferentes. Conta, ainda, com um centro de serviços compartilhados onde se localizam as operações de compras, comunicação, TI, RH, contabilidade e financeiro que atendem às unidades da planta de Gravataí, e Sorocaba, além de outras unidades.

No final de 2005, a Dana Corporation iniciou a entrada no processo de concordata conhecido nos Estados Unidos como *Chapter 11*. Suas ações, que eram negociadas a um preço médio de US\$16,16 em Janeiro de 2005 despencaram de ao preço médio de US\$6,87 em Dezembro do mesmo ano e posteriormente a US\$1,39 em Dezembro de 2006. Embora o anúncio de concordata estivesse se referindo apenas às unidades americanas, a sua declaração trouxe repercussões a todas as unidades mundiais do grupo, sinalizando que o cumprimento dos objetivos estratégicos financeiros se tornaria ainda mais rigoroso.

Sendo a Dana Indústrias Ltda. uma empresa cujas unidades de negócios no Brasil fazem parte de uma corporação multinacional de capital aberto com ações negociadas pela

bolsa de valores, o acompanhamento de resultados pelos acionistas da empresa se dá principalmente a partir de relatórios e indicadores financeiros utilizados por analistas do mercado de capitais. É lógico, portanto, supor que a Dana priorize ações que dêem suporte para melhorar o resultado das métricas financeiras. Tais indicadores são utilizados como referência final à performance e às ações tomadas pela companhia.

Em 2003 a unidade de negócios foi ganhadora do PNQ, Prêmio Nacional de Qualidade, em destaque aos seus processos de gestão¹. A empresa, assim como organizações similares de grande porte, é marcada por objetivos financeiros, mercadológicos e humanos que permeiam todas as esferas da companhia, desde a alta administração a mão-de-obra operacional. Possuindo uma estrutura organizacional flexível e dinâmica, a empresa fornece aos seus colaboradores total liberdade para participar onde a responsabilidade dentro da organização é enfatizada ao máximo possível para encorajar a criatividade, a inovação, o trabalho de equipe e a iniciativa individual.

A empresa conta com uma forte tradição em planejamento estratégico e gestão a nível mundial, porém, as unidades de negócios locais têm autonomia para buscar as práticas que melhor se adequam ao seu estilo de gestão. Adicionalmente, esses planos de negócios devem estar alinhados diretamente com os planos estratégicos corporativos, de suas regiões e das unidades de negócios mundiais e serão revisados todos os anos.

Em uma empresa que pretende aumentar os investimentos a cada ano através da inovação e da tecnologia, prevendo as necessidades de seus clientes – se tornando parceiras deles – operando sempre com qualidade e tecnologia em seus produtos e propiciando um ambiente de trabalho que valoriza e respeita os indivíduos em todos os níveis, onde os objetivos finais são entregar valor superior aos seus clientes e gerar lucros para seus acionistas, o BSC é um modelo extremamente bem adequado, e pode servir como um excelente guia, para que a organização tenha sucesso. São, pois, esses os pressupostos com que a empresa pretende alcançar seus objetivos, enquadrando-os nas respectivas perspectivas da metodologia do Scorecard.

Atualmente, a unidade de negócios que servirá como objeto de estudo passa por uma reavaliação de suas práticas de monitoração de indicadores, o que serve também como uma boa oportunidade para se desenvolver uma proposta em que sejam discutidos, além de práticas de mensuração do desempenho, também os aspectos estratégicos envolvidos por estarem ambos os temas fortemente relacionados – principalmente na perspectiva do Balanced

¹ O relatório da FPNQ de 2003 pode ser lido na íntegra no anexo C deste trabalho.

Scorecard. É dessa forma que o propósito do trabalho tem por objetivo explorar o status atual da empresa; o que ela está fazendo atualmente no aspecto de descrever a estratégia e medir seu progresso, bem como analisar a adequação e a viabilidade dos indicadores utilizados, e construir uma proposta de um modelo estratégico que englobe estes aspectos.

1 TEMA

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Competitividade, eficiência e liderança são valores que toda empresa que almeja a primeira posição em seu segmento precisa sustentar. Além de permearem toda a estrutura organizacional, as implicações dessa escolha também se devem refletir na forma como a empresa irá monitorar seu desempenho de forma a alcançar seus objetivos.

Durante a última década do século XX, tornou-se evidente que uma empresa que não é capaz de gerar informações sobre suas operações não pode garantir seu sucesso como uma organização ou mesmo garantir sua sustentabilidade financeira a longo prazo. Diante do avanço das tecnologias de armazenamento de dados também não se pode mais considerar o modelo de registro contábil como a única fonte de informações e controle financeiro sobre a situação da empresa.

Da mesma forma, o uso extensivo das métricas financeiras como único método de avaliação do desempenho é amplamente criticado. De acordo com Kaplan e Norton (1997), “a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor a longo prazo”. Na prática, o que os autores querem dizer é que tal forma de avaliação de desempenho não é capaz de medir a eficácia das atividades da empresa em outros campos que são tão importantes na geração de valor aos acionistas quanto o sucesso financeiro, como, por exemplo, o grau de satisfação dos clientes ou a eficiência dos processos da organização.

De fato, como mencionado pelos autores, a avaliação dos aspectos exclusivamente financeiros pode prejudicar o crescimento ou a existência da organização a longo prazo em detrimento dos resultados a curto prazo, ocasionados pelo repentino corte de custos em áreas que potencialmente agregam valor à empresa do ponto de vista dos seus clientes e acionistas. O valor dos ativos intangíveis e intelectuais é apontado como um dos principais pilares para uma organização voltada ao futuro.

Dentre as inúmeras formas de avaliação de desempenho existentes, mesmo aquelas que levam em conta os aspectos não financeiros da organização podem estar deixando de lado componentes realmente importantes para que a empresa possa crescer sustentadamente pois

podem não apoiar a estratégia empregada. Atualmente, o Balanced Scorecard é o modelo que mais aproxima as decisões da alta administração ao resto da organização.

O Balanced Scorecard, de Kaplan e Norton (1997) é uma das ferramentas mais modernas para se acompanhar o desempenho da empresa em sua busca aos objetivos alinhados ao negócio, à visão e à estratégia da empresa. É, portanto, um sistema de gerenciamento que retrata toda a organização, e não apenas uma ferramenta de mensuramento de indicadores, pois permite aos seus gestores uma visão integral da empresa e, com auxílio do mapa estratégico, a enxergar e comunicar as relações de causa e efeito entre os objetivos organizacionais.

Na unidade de negócios estudada da Dana Indústrias Ltda., empregam-se inúmeras práticas de medição e acompanhamento de resultados utilizando, para este fim, indicadores financeiros e não-financeiros, podendo estar baseados em informações geradas através de tradicionais relatórios contábeis. Todavia, como boa parte dos indicadores hoje utilizados pela empresa é considerada fundamental para a indústria de autopeças como um todo, a sua aferição já está consolidada como fundamental para praticamente qualquer fornecedor de autopeças, principalmente de indústrias, que ao caso da Dana, são empresas de presença consolidada no mercado. Tais indicadores são também continuamente monitorados por diversas entidades representativas a fim de pesquisar a atual performance das empresas desse ramo no Brasil e na região.

Apesar de trabalhar continuamente com esses indicadores, não se sabe até que ponto eles compõem e descrevem totalmente ou mesmo parcialmente a estratégia empregada pela empresa. Além disso, também não se sabe o quanto alinhados aos objetivos estratégicos da empresa estão os atuais modelos de acompanhamento de desempenho. Outro ponto de questionamento é se os indicadores financeiros atualmente medidos estão diretamente atrelados às métricas atuais ou se estão relacionados com outros aspectos cuja mensuração não é feita.

É neste sentido que se questiona a viabilidade do modelo de acompanhamento estratégico utilizado pela empresa e a viabilidade dos indicadores empregados. Assim, propõem-se as seguintes perguntas: **o atual modelo e indicadores empregados para medir o desempenho da empresa são os mais adequados? Qual a proposta ou adaptação do Balanced Scorecard que melhor contribuiria com o alinhamento estratégico e desempenho da unidade de negócios?**

1.2 JUSTIFICATIVA DE ESTUDO

Dentro do ambiente de mercado no qual a organização de estudo, a Dana Indústrias, está inserida, há um grande potencial para que modernas práticas de gestão possam ser aplicadas dentro de uma de suas unidade de negócios. A empresa já possui um processo de planejamento estratégico consolidado pela alta gerência da organização e um sistema de informações que espelha completamente suas principais operações e atribuições. Entretanto, não há uma metodologia consolidada para o acompanhamento do desempenho de objetivos não-financeiros em relação ao planejado. Atualmente a monitoração desses resultados limita-se a esforços e práticas isoladas que variam por departamento da empresa e a comunicação das diretrizes organizacionais a todos os colaboradores é, dessa forma, prejudicada pela falta de um modelo unificador.

É dentro deste contexto que se espera que a utilização do Balanced Scorecard possa contribuir significativamente para a compreensão do papel estratégico das ações da empresa, pois apesar do planejamento estratégico da organização ser realizado pontualmente a cada ano e de lá serem informadas as principais diretrizes para o ano seguinte, um planejamento estratégico sem um referencial para a unidade de negócios e seus colaboradores não deixará inteiramente claro quais ações a empresa precisa tomar para atingir aos objetivos propostos e tampouco deixa campo para exprimir todo o potencial organizacional. Pressupondo-se que os gestores da empresa estejam de acordo com relação aos objetivos organizacionais de uma forma geral, o Balanced Scorecard pode suprir tais deficiências.

Assim, levando em conta que os principais requisitos para a utilização do Balanced Scorecard já estão preenchidos e, considerando sua posição vantajosa no mercado, sua estrutura e a experiência dos gestores, a empresa pode, portanto, ser qualificada como um grande potencial para o emprego desta metodologia com sucesso na unidade de negócios. Através da criação de uma proposta de Balanced Scorecard espera-se poder identificar aspectos estratégicos que não estejam sendo explorados suficientemente ou mesmo mensurados adequadamente. Finalmente, busca-se sobretudo explicitar a estratégia da organização de uma forma que possa ser de fácil entendimento para todos os envolvidos.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar uma proposta de Balanced Scorecard, a ser utilizado como modelo de gestão de uma unidade de negócios da Dana Indústrias Ltda., que traduza a missão e a estratégia da empresa em objetivos mensuráveis e relacionados entre si dentro das quatro perspectivas identificadas na metodologia, compondo, de tal forma, os principais indicadores de desempenho empresarial.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Identificar os principais objetivos estratégicos da organização de estudo;
- Analisar a importância e verificar a viabilidade dos atuais indicadores de desempenho;
- Elaborar, se necessário, novos indicadores de desempenho que monitorem os objetivos identificados;
- Relacionar os objetivos dentro das quatro perspectivas (ou outras, caso necessário) no modelo do Balanced Scorecard;
- Elaborar o Balanced Scorecard e o Mapa Estratégico para a unidade de negócios utilizando os objetivos e indicadores levantados pelo estudo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Dado que este trabalho foi focado na construção de um modelo estratégico para aprimorar um aspecto organizacional, e em se tratando deste o modelo escolhido ter sido o do Balanced Scorecard, o método mais adequado para realizar o trabalho de identificação dos objetivos estratégicos da empresa foi a de pesquisa participante, pois serão analisadas, em conjunto com a empresa e a universidade, as formas atuais de monitoração do desempenho e sua vinculação à estratégia e aos objetivos da empresa.

O estudo foi realizado a partir de uma entrevista semi-aberta com o *Controller* da divisão, utilizando-se de um roteiro previamente elaborado, e a partir da observação e análise dos esquemas e indicadores atualmente utilizados em relatórios internos para medir o desempenho. Também foram coletados dados referentes a empresa e seu modelo estratégico a partir de publicações. Os grupos de pesquisa em que o trabalho foi baseado foram os gestores e pessoas-chave envolvidas na implementação ou descrição da estratégia. Foram coletados dados referentes ao processo de formação da estratégia da empresa e as formas de monitoramento do desempenho, bem como dados quantitativos e qualitativos sobre os indicadores medidos.

Após, foi realizada uma análise crítica dos indicadores utilizados, com base nas informações coletadas na entrevista e nos esquemas estratégicos da empresa. Os pontos de vista do entrevistado serviram também como suplemento a visão formal sobre a estratégia empregada. A elaboração da proposta de Balanced Scorecard – e por sua vez, do mapa estratégico – foi feita através de forma contínua por meio de sucessivas reuniões com o grupo de pesquisa de forma a se chegar em um modelo conceitual de Balanced Scorecard.

Concluída a proposta deste trabalho, será feita a apresentação dos resultados à organização, entretanto, tendo em vista que a construção de um Balanced Scorecard para uma organização é laboriosa e demorada por envolver muitas discussões e decisões sobre os aspectos a serem medidos, qualquer tipo de intervenção no sentido de aplicar o modelo estratégico ficará a critério da empresa. O propósito do estudo é, portanto, fornecer referências a uma proposta alternativa ao tema de gestão estratégica aplicada a Dana Indústrias.

4 REVISÃO TEÓRICA

Os conceitos e práticas levantados a seguir visam dar suporte à argumentação do trabalho e orientar, em termos genéricos, o processo de elaboração e implementação do Balanced Scorecard na empresa, relacionando desde o estabelecimento do planejamento estratégico a aspectos relacionados diretamente ao Balanced Scorecard em si, suas perspectivas e formas de implementação.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A noção de planejamento estratégico deve ser primeiramente considerada dada sua importância no papel de orientação geral da empresa no processo de criação de objetivos e metas. Desta forma, definiremos primeiro um conceito de planejamento, junto de aspectos importantes relacionados, e traremos uma abordagem ampla sobre estratégia a fim de tentar estabelecer uma definição concisa dos termos.

Planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente (CHIAVENATO, 1999, pg.212). Segundo Kaplan e Norton (1997, pg.15), o processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa:

- a) Quantifique os resultados pretendidos a longo prazo.
- b) Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados.
- c) Estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras.

Conforme define Ackoff (1978):

“planejamento é um processo que envolve tomada e avaliações de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, tomando-se as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável.”

Assim, através das contribuições dos autores acima, podemos entender que planejamento é uma função que envolve tomada de decisões, antes de ser realizada uma ação, para que aumente a probabilidade de um estado futuro desejável que deve ser estabelecido pela definição de objetivos e recursos necessários.

Segundo Bethlem (1998, pg. 106), planejamento envolve tomar decisões essencialmente pelo reconhecimento de problemas, identificando formas alternativas de resolvê-lo, analisando as conseqüências de cada alternativa e comparando essas conseqüências para decidir qual a melhor. Dessa forma, o autor adiciona ainda a perspectiva do planejamento como solução ou resposta a problema.

De acordo com Chiavenato (1999), “o exercício do planejamento tende a reduzir incertezas envolvidas no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos pela empresa”. Para o autor, outros aspectos positivos que o planejamento proporciona à organização são:

- a) **Focalização**, ou seja, a concentração de seus esforços naquilo que faz melhor com conhecimento das necessidades de seus clientes.
- b) **Flexibilidade**, ou dinâmica, possibilitando que a empresa reaja com agilidade e rapidez às mudanças no ambiente.
- c) **Melhoria na coordenação**. Os objetivos mais amplos são seguidos por uma escala hierárquica interligada que os atende com objetivos mais específicos, melhorando, assim, a coordenação das atividades.
- d) **Melhoria no controle**. A avaliação do resultado das atividades é comparada com os objetivos previamente propostos e modificar as atividades ou os objetivos se o resultado não estiver satisfatório.

Com relação a uma definição de estratégia, os autores abaixo a conceituaram das seguintes formas:

- a) A Estratégia de uma empresa descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. (KAPLAN e NORTON, 1997, pg. 05);
- b) Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. (HENDERSON, 1998);

c) A essência da formulação estratégica é lidar com a competição. (PORTER, 1998).

Certo e Peter (1993) ampliam o conceito de estratégia adicionando um enfoque de continuidade. Ao definir “administração estratégica”, os autores a definem como “um processo contínuo e iterativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Ansoff e McDonnell (1994) caracterizam o termo como sendo um “enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa e seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas”.

Dessa forma, podemos conceituar estratégia como sendo uma forma de arquitetar ações futuras com o intuito de criar valor aos *stakeholders* da organização, sustentando-se através de uma vantagem competitiva para lidar com seus concorrentes.

Para Kaplan e Norton (2004):

“Não existem duas organizações que pensem sobre estratégia da mesma maneira. Algumas descrevem a estratégia por meio de seus planos financeiros para aumento de receita e do lucro; outras, com base em seus produtos e serviços; outras, em função dos clientes almejados; outras, sob o ponto de vista de qualidade e processos; e ainda outras, sob a perspectiva de recursos humanos ou aprendizado.”

Os autores adicionam como aspecto relevante a dimensão da multiplicidade de pontos de vista que a estratégia pode assumir. Em geral, uma estratégia que prioriza apenas um aspecto da organização é caracterizada por uma ausência de uma visão integrada ou holística da organização, além de estar sob alto risco de sua estratégia não alcançar as metas almejadas.

Para Porter (1989), a capacidade competitiva da empresa é o que definirá sua estratégia e considera que há inicialmente duas questões principais que devem ser levadas em conta para que a empresa escolha sua estratégia competitiva: A primeira diz respeito à atratividade, em termos de rentabilidade, dos segmentos de mercado (indústria) em que a empresa está inserida e está representada pela Figura 1. A segunda é a posição da empresa em relação a outras empresas do mesmo segmento de mercado e é este posicionamento que determina a rentabilidade da empresa: “a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a *vantagem competitiva sustentável*” (PORTER, 1989, pg. 09).

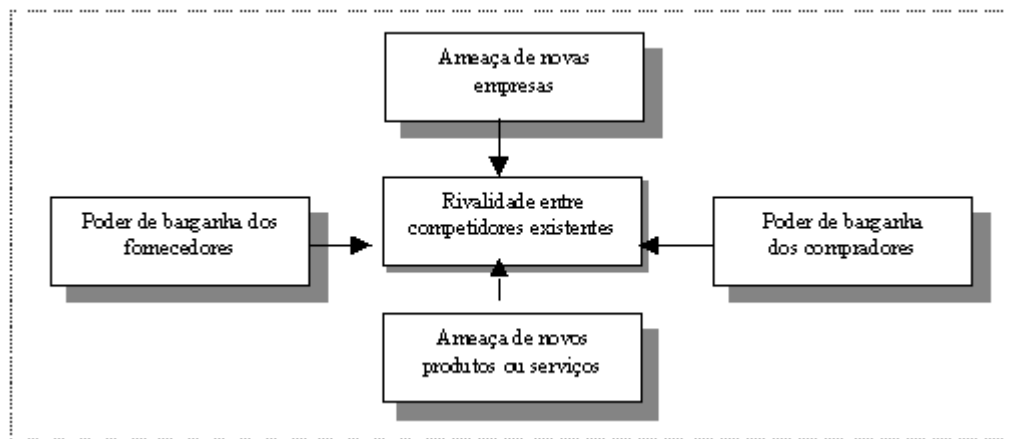


Figura 1 - Modelo de Análise da Indústria

Fonte: Porter (1989).

O modelo acima representa a noção das forças que governam a competição. Essas forças são representadas pelo poder de barganha de fornecedores e compradores, sob a perspectiva de ameaça da entrada de novos competidores ou novos produtos. Segundo Porter (1998), “Qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico é encontrar uma posição no setor onde ela (a empresa) possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor” .

O modelo de posicionamento estratégico de Porter (1989), representado pela Figura 2, posiciona a empresa em quatro estratégias genéricas que podem ser atribuídas às empresas. Este modelo leva em consideração dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.

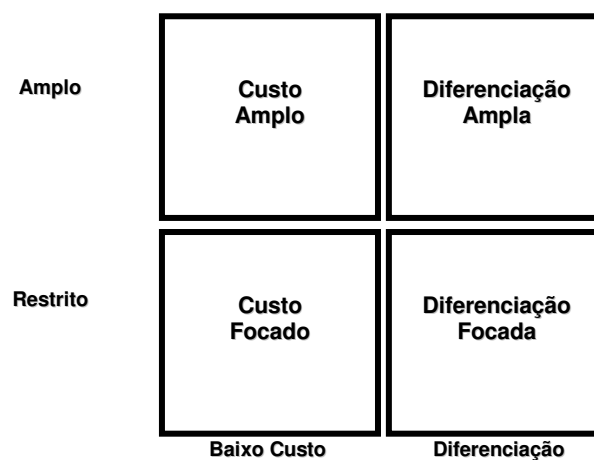


Figura 2 - Modelo de Posicionamento Estratégico

Fonte: Porter (1989).

Os modelos de Porter contribuem para revelar a posição estratégica da empresa como indústria e sua definição em termos de posicionamento dentro dela e são, no conceito de estratégia como forma de obter uma vantagem competitiva, uma peça fundamental para compreender-se a estratégia geral empregada e utilizada pela empresa.

Entretanto, apesar da visão de Porter sobre estratégia, na qual a competitividade certamente assume o papel fundamental, Kenichi Ohmae (1998) ressalta novamente a importância da visão holística da organização, complementando:

“Naturalmente é importante levar em consideração a competição, mas ao se adotar a estratégia não se deve colocá-la em primeiro lugar. Ela não pode vir em primeiro lugar. Primeiro vem uma atenção total às necessidades dos clientes. Primeiro vem uma análise completa dos graus de liberdade de uma empresa em responder àquelas necessidades. Primeiro vem a vontade de repensar fundamentalmente o que é que os produtos são e o que é que eles fazem, bem como melhor organizar o sistema de negócios que os projete, os fabrique e os venda.”

Ao se tratar de estratégia em uma unidade de negócios, Porter (1998) declara que “empresas diversificadas não competem; somente as unidades de negócios o fazem. A não ser que a estratégia corporativa coloque atenção especial no desenvolvimento do sucesso de cada unidade, o planejamento estratégico vai fracassar, não importa com que elegância tenha sido arquitetado”. A idéia reafirma o foco do trabalho, dando suporte a construção de um modelo estratégico para uma unidade de negócios de uma corporação com muitas divisões produtivas e negócios diferentes.

A seguir, verificaremos a ligação direta que o Balanced Scorecard representa em relação à estratégia e como pode servir de suporte à definição estratégica da organização.

4.2 BALANCED SCORECARD

Entre as práticas mais desenvolvidas de controle gerencial encontra-se o Balanced Scorecard que deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. (KAPLAN e NORTON, 1997)

Segundo Kaplan e Norton (2004, pág. 09), a filosofia do scorecard viabiliza processos gerenciais críticos:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

De acordo com Olve, Wetter e Roy (2001), “o Balanced Scorecard é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”.

O Balanced Scorecard, é portanto, uma ferramenta de modelagem em que se busca esclarecer e comunicar a estratégia em objetivos organizacionais, além de alinhá-los e quantificá-los através de metas e medidas.

Na metodologia, os objetivos são agrupados em perspectivas que representam as métricas financeiras de utilização tradicional e ainda os aspectos de sistemas de informação, de força de trabalho, processos internos e clientes, devidamente representados na Figura 3:



Figura 3 - Perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Observando-se a Figura 3, pode-se inferir que todos os aspectos estão inter-relacionados através da visão e da estratégia da organização e que o aspecto financeiro está

relacionado diretamente às perspectivas do cliente e dos processos internos que são, por sua vez, sustentados no aspecto de aprendizado e crescimento.

“O Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.”
(KAPLAN e NORTON, 1997)

Pode-se afirmar, também, que os objetivos ligados aos aspectos financeiros e de clientes são resultado dos esforços empreendidos nos objetivos relacionados aos processos internos e ao capital humano e informacional da empresa. (KAPLAN e NORTON, 2004)

Os objetivos e as medidas utilizados no Balanced Scorecard não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. (KAPLAN e NORTON, 1997)

Os objetivos são considerados e medidos através de indicadores mensuráveis que quantificarão o desempenho atual da companhia. Porém, os indicadores no Balanced Scorecard diferenciam-se dos indicadores em outros controles gerenciais principalmente pelo seu enfoque estratégico:

“As medidas do Balanced Scorecard devem ser usadas de forma diferente – para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar a meta comum. Utilizado dessa maneira, o Scorecard não pretende manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano de ação preestabelecido, que é o objetivo dos sistemas de controle tradicionais. O Balanced Scorecard deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informações e aprendizado, não como um sistema de controle.”
(KAPLAN e NORTON, 1997)

Assim, Kaplan e Norton (1997, pg. 20), reafirmam que o *balanced scorecard* não é um sistema de controle e indicadores tradicional, pois além de estar profundamente vinculado à estratégia da empresa, é um sistema que proporciona o aprendizado. Conforme cresce a adoção do Balanced Scorecard, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- a) Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia.
- b) Comunicar a estratégia a toda a empresa.
- c) Alinhar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais.
- d) Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- e) Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.
- f) Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Levando em consideração os aspectos levantados pelos autores sobre o caráter da utilização da metodologia, o Balanced Scorecard pode efetivamente contribuir com a visão estratégica da organização em estudo através do esclarecimento de suas metas e medidas de desempenho, mostrando como a visão e a estratégia da organização estão representadas em tais medidas e como elas contribuem para que os objetivos sejam alcançados.

Veremos a seguir como cada uma das quatro perspectivas do Balanced Scorecard influencia no resultado final da estratégia empregada:

4.2.1 Perspectiva financeira

Por muito tempo empregados pelas organizações como os únicos indicadores de desempenho, os objetivos e métricas da perspectiva financeira sob a ótica do Balanced Scorecard são semelhantes aos dos modelos tradicionais. Neste aspecto estão agrupados os objetivos que são, eventualmente, as formas definitivas do sucesso de uma organização, além orientarem sobre o crescimento de uma companhia. Tais indicadores costumam ser medidas como o ROI (*Return On Investment*), valor para os acionistas, crescimento de vendas ou receita e custo por unidade. Os resultados obtidos são tangíveis e uma medida direta do sucesso da estratégia da organização. Ademais, o uso do Balanced Scorecard permite tornar os objetivos financeiros explícitos às unidades de negócios, facilitando o processo de comunicação dessas medidas nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. (KAPLAN e NORTON, 2004)

Conforme Kaplan e Norton (2001, pg. 65), “O Scorecard permite que os executivos das unidades de negócios especifiquem os indicadores pelos quais os sucesso da empresa a longo prazo será avaliado”, portanto, os indicadores financeiros agrupados nesta perspectiva geralmente são avaliadas como medidas de longo prazo.

Há muitos indicadores que podem ser utilizados nesta perspectiva. Geralmente estes correspondem a um aspecto que a empresa pode considerar estratégico ou em que mais espera obter resultados positivos e por isso podem ser acompanhados com maior zelo pela administração.

Apesar de, como forma geral, ser comum adotar no Scorecard os objetivos relacionados ao aumento de receita, lucratividade e retorno sobre os ativos da empresa, estes podem ser complementados por objetivos estratégicos que melhor se encaixam dentro do estágio de desenvolvimento do ciclo de vida da empresa, se a organização aprovar. “Os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios.” (Kaplan e Norton, 2001, pg. 65). Desta forma, Kaplan e Norton (2001) dividem as possíveis estratégias financeiras adotadas pelas empresas e unidades de negócios através das diferentes fases de seu desenvolvimento. Os autores as chamam de crescimento, sustentação e colheita.

Empresas no estágio de crescimento são aquelas que estão no início do seu ciclo de vida ou que possuem potencial para crescimento. São empresas em que muitos recursos devem ser alocados de forma a melhor construir o ambiente operacional da empresa e gerenciá-lo. Muitas vezes podem operar com fluxos de caixa negativos ou com taxas de retorno muito baixas, entretanto, estas adversidades podem ser encaradas mais como investimentos para o futuro do que dificuldades em gerar lucro. Os objetivos principais devem enfatizar o crescimento de vendas para novos clientes e em novos mercados, gerados por novos produtos e serviços, mantendo níveis adequados de gastos no desenvolvimento de recursos que gerem, em torno, um aumento de vendas. Os indicadores mais utilizados, portanto, são aqueles que se referem à participação de mercado, crescimento de vendas a determinados mercados e aumento de receita.

A maioria das organizações se encontra na fase de sustentação. Neste estágio as empresas e unidades de negócios ainda recebem investimentos, porém necessitam obter melhores retornos sobre o capital investido. A participação no mercado já não é mais tão prioritária quanto é para empresas no estágio de crescimento, embora espera-se que elas aumentem um pouco a cada ano. Indicadores financeiros que apóiam esta visão estratégica são os utilizados tradicionalmente dentro da visão contábil, voltados ao aspecto da lucratividade, receita operacional e margem líquida, além daqueles que visam o aumento do retorno sobre o capital investido da própria divisão ou do grupo controlador.

A fase de colheita, como o próprio nome diz, representa a maturidade no ciclo de vida da organização e significa que a empresa está confortavelmente posicionada para que gere

caixa, não necessitando mais realizar investimentos volumosos como nos estágios anteriores, mas apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, em um período de retorno muito curto e definido. Kaplan e Norton (1997, pg. 50) classificam que nestas empresas não são realizados investimentos em pesquisa e desenvolvimento, nem em ampliações de capacidades produtivas, devido ao curto tempo de vida econômica de organizações nesta fase. Objetivos financeiros estratégicos comuns para empresas nesta fase dizem respeito ao aumento do fluxo de caixa e a diminuição do capital de giro.

O quadro abaixo sumariza as estratégias financeiras de cada fase da organização com os aspectos e indicadores a que se aplicam:

Estágio	Aspectos			Objetivos Financeiros
	Participação de Mercado	Lucratividade	Investimentos em Capital	
Crescimento	Pequena	Baixa	Altos, de retorno a longo prazo e de expansão	Aumento de vendas, crescimento de receita e participação de mercado.
Sustentação	Em crescimento	Alta	Médios, para aumentar capacidades	Lucratividade, receitas operacionais, capital investido, retorno sobre investimento e margem bruta.
Colheita	Estável	Média	Baixo, para manter capacidades	Aumento do fluxo de caixa, diminuição da necessidade de capital de giro.

Quadro 1 - Sumário de Estratégias Financeiras vs. Objetivos

Fonte: Autoria própria

Um outro e final aspecto que é relevante para a composição dos objetivos diz respeito ao risco. Kaplan e Norton (1997, pg. 53) contemporizam: “As empresas devem equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e controle de risco. (...) Em geral, o gerenciamento do risco é um objetivo acessório que deve complementar o retorno esperado definido pela estratégia da unidade de negócios”. Alguns exemplos de como o risco pode ser gerenciado incluem a diversificação do portfólio de clientes ou da carteira de investimentos e a dimensão do quadro de pedidos.

Escolhendo-se os objetivos e medidas que mais se aplicam ao caso da empresa, é finalmente importante salientar que “todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira” (Kaplan e Norton, 1997, pg.65).

4.2.2 Perspectiva dos clientes

O desempenho com clientes é o principal componente da melhora do desempenho financeiro, pois define a criação de valor através de resultados em satisfação, retenção e crescimento do número de clientes, por exemplo, e representando, dessa forma, valor agregado ao serviço ou produto da empresa. “A proposição de valor fornece o *contexto* para que os ativos intangíveis criem valor. Se os clientes valorizam qualidade consistente e entrega pontual, as habilidades, os sistemas e os processos que produzem e fornecem produtos e serviços de qualidade são altamente valiosos para a organização” (KAPLAN e NORTON, 2004).

Kaplan e Norton (1997) agrupam os indicadores de resultado dos clientes em cinco categorias, ou medidas, genéricas e essenciais que podem representar metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimento de produtos e serviços. Esses grupos de medidas podem ser aplicadas a todos os tipos de empresa, e estão representadas através de seus relacionamentos entre si pela Figura 4 abaixo:

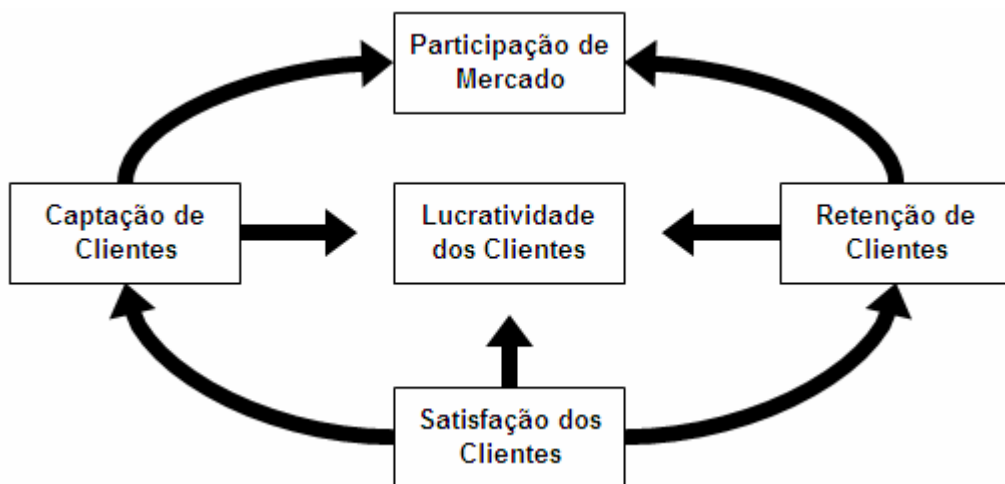


Figura 4 - A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Como se pode notar no esquema de Kaplan e Norton acima, os objetivos da perspectiva dos clientes tendem a realçar um dos dois, ou ambos, aspectos diretamente relacionados à perspectiva financeira: a participação, ou crescimento, de mercado e a lucratividade dos clientes. Os outros aspectos desta perspectiva representados no esquema

servem como suporte para que estes dois objetivos principais sejam atingidos. Não por acaso, podem ser relacionados com as estratégias financeiras de crescimento e sustentação ou colheita, vistas na seção anterior, para os quais tais aspectos são respectivamente complementares, ou seja, a participação de mercado está diretamente relacionada a uma estratégia de crescimento, enquanto uma estratégia de sustentação ou colheita leva mais em conta a questão da lucratividade e a geração do fluxo de caixa. É importante realçar que cada uma destas medidas possui características relevantes e estão detalhadas, de acordo com Kaplan e Norton (1997), conforme abaixo:

Participação de Mercado: Estatísticas de participação de mercado podem ser obtidas desde que os clientes ou o mercado em questão sejam conhecidos e que haja pesquisas e estatísticas de órgãos ou entidades públicas ou privadas sobre o determinado segmento. A participação de mercado depende mais do incremento do relacionamento com os clientes do que a simples participação de mercado por preço competitivo. Isso demonstra o quanto alinhada esta medida está com um aumento do valor agregado aos clientes, sinalizando uma preocupação maior com um relacionamento orientado ao longo prazo.

Kaplan e Norton salientam que após medir satisfatoriamente a participação da empresa no mercado global, pode-se passar a um segundo nível de participação que determina o quanto dos negócios totais da carteira de negócios do cliente são atendidos pela empresa. Este tipo de medir pode ser aplicado tanto a clientes individuais, nos casos em que há poucos relacionamentos e grandes clientes com amplas carteiras, ou a segmentos específicos, no caso de existir muitos clientes pulverizados no mercado.

Retenção de Clientes: A melhor forma de manter ou aumentar a participação de mercado é reter os atuais clientes. Em alguns casos, pode-se medir o aumento do percentual de negócios realizados com os clientes como uma questão de fidelidade do cliente. Em setores onde os clientes de um mercado podem ser prontamente medidos, há maior facilidade para que se identifiquem qual o percentual de retenção de clientes. Para Kotler (2000, pg. 69) o primeiro passo para reter clientes é medir o quanto da base de clientes existentes volta a ter relações com a empresa. Em seguida, deve-se buscar as causas dos problemas dos clientes e ver as que podem ser mais bem gerenciadas. O terceiro passo é medir o quanto lucro a empresa deixa de ter ao perder estes clientes, calculando este valor a partir da margem de lucro média da receita média do total de clientes perdidos. Um último passo é calcular o quanto custaria para reduzir este índice de abandono, a partir das reclamações levantadas. Estes últimos indicadores são boas formas de se medir o quanto a empresa ganharia marginalmente se pudesse atender seus clientes da melhor forma possível.

Captação de Clientes: O aumento da base de clientes, e conseqüentemente da participação de mercado, é determinado diretamente pela capacidade de uma empresa atrair novos clientes nos mercados e segmentos específicos em que atua. Segundo Kotler (2000, pg. 71), as empresas gastam recursos significativamente maiores na atração de novos clientes. Estima-se que a aquisição de um novo cliente possa custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos na satisfação e retenção de clientes existentes.

Grandes iniciativas de marketing podem dar idéia do quanto custa para que se conquiste um novo cliente e são um bom indicador de sucesso do desempenho da empresa neste aspecto. Um indicador usualmente empregado é o custo, em moeda, para atrair cada novo cliente, medido a partir do custo médio de uma visita de vendas e do número de visitas realizado para converter um possível cliente em cliente.

Satisfação de Clientes: O sucesso ao atender as necessidades dos clientes influencia tanto a captação quanto a retenção de clientes, porém, um índice de satisfação apenas regular não é o suficiente para que a empresa conte com clientes que irão repetir suas compras. É necessário um índice de satisfação alta ou muito alta para que isto ocorra. Embora muitas empresas avaliem seus fornecedores, muitas vezes os recompensando ou premiando pela qualidade de seus serviços, na maioria dos casos se há necessidade de se saber o que os clientes pensam a respeito da empresa, é necessário elaborar dispendiosas pesquisas de opinião.

Kaplan e Norton comentam que obter *feedbacks* de satisfação dos clientes pode ser uma atividade laboriosa, que costuma exigir um elevado grau de conhecimento técnico a respeito, já que é necessária a participação com respostas válidas de um alto percentual de clientes. De forma geral emprega-se uma de três formas de pesquisa de opinião que variam em custo: entrevistas pessoais, entrevistas pelo telefone e pesquisas eletrônicas ou por correspondência.

Lucratividade de Clientes: Nem todos os aspectos mencionados acima possuem uma relação de contribuição positiva direta para esta medida, mesmo em caso de sucesso. Enquanto os aspectos de participação de mercado e captação e retenção de clientes podem ser beneficiados por preços baixos, a lucratividade é prejudicada. Eventualmente, a empresa que desejar monitorar seu desempenho pela lucratividade de seus negócios deverá optar por clientes ou segmentos que representam maior possibilidade de ganho. Kaplan e Norton ressaltam a importância de haver um esquema de custeio moderno, preferencialmente, o *Activity Based Costing* (Custeio Baseado em Atividades).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), além das medidas essenciais citadas acima, a empresa deve monitorar seu desempenho através de metas específicas que devem estar de acordo com atributos que servirão para reter ou ampliar a base de clientes-alvo. As três classes de atributos se dividem em:

- a) Atributos de produtos e serviços: funcionalidade, qualidade e preço.
- b) Relacionamento com os clientes: qualidade da experiência de compra e das relações pessoais.
- c) Imagem e reputação.

Estes atributos devem orientar a criação de uma proposta de valor para o cliente que quase sempre incluem medidas representativas relacionadas a tempo, qualidade e preço.

Entre as medidas referentes a tempo, utilizam-se aquelas que representam a capacidade da empresa atender aos seus clientes com rapidez e confiabilidade. Com relação a rapidez, destaca-se a velocidade com que a empresa atende a um cliente enquanto que uma medida de pontualidade de entrega, representando a confiabilidade, deve ser sempre orientada a partir da expectativa que os clientes possuem para o prazo de entrega do produto ou serviço. Uma outra medida de tempo refere-se à capacidade da empresa de inovar, proporcionando um fluxo contínuo de novos produtos em espaços de tempo cada vez menores, ou mais adequados aos clientes-alvo. Essa medida é comumente chamada de *time-to-market* (tempo de lançamento).

Qualidade é uma necessidade competitiva para todas as empresas. A qualidade sob a perspectiva dos clientes deve ser medida de acordo com o produto oferecido pela empresa. No caso de bens manufaturados, mede-se a qualidade através da incidência de defeitos, ou rejeição, em produtos destinados ao cliente. Outras medidas de qualidade podem ser o uso de garantias e solicitações de atendimento, principalmente no caso da oferta de serviços.

Finalmente, em se tratando de preço, devemos mais uma vez pensar através da ótica do cliente. Preços baixos podem ser menos lucrativos à empresa, mas podem representar maior lucratividade a partir da perspectiva do cliente. Entretanto, para isso, é necessário diferenciar preços baixos de custos baixos. Uma empresa pode oferecer seus produtos a preços baixos, sendo aparentemente a melhor opção nesse sentido, mas pode, por outro lado, representar altos custos se os produtos vendidos estiverem ligados a uma condição de venda, como por exemplo, a venda por lotes mínimos ou a necessidade de instalação de maquinário especial para manusear seus produtos. Kaplan e Norton avaliam que uma boa alternativa é a

empresa trabalhar junto aos seus clientes mostrando-lhes, através do Custeio Baseado em Atividades, que é o fornecedor mais lucrativo no mercado.

4.2.3 Perspectiva dos processos internos da empresa

A perspectiva de processos internos da empresa identifica os poucos processos internos que devem ser essenciais para que a estratégia tenha sucesso. Os objetivos desta perspectiva derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. (KAPLAN e NORTON, 1997)

Os indicadores mais usuais medem o desempenho de processos como o atendimento a pedidos, compras e planejamento e controle da produção. Normalmente são utilizadas medidas de custo, qualidade, produtividade e tempo, focando de uma forma geral e não específica nos objetivos que todas as empresas almejam como, por exemplo, reduzir os tempos de ciclo, aumentar a produção, maximizar a produtividade e reduzir os custos de seus processos de negócios. Podem também significar aumento dos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento ou a reengenharia dos processos de desenvolvimento de produtos para os clientes. (KAPLAN e NORTON, 2004)

Kotler (2000) define etapas para o processo de criação e distribuição de valor, desde a concepção de um novo produto até a sua distribuição e promoção, a partir do ponto de vista dos clientes (Figura 5).



Figura 5 - Seqüência da Criação e Entrega de Valor

Fonte: Kotler (2000). Adaptação.

Kaplan e Norton (1997) resumiram, em um esquema semelhante, que há três processos principais que podem servir de modelo, definindo uma cadeia de valor genérica, que pode ser adaptado por cada empresa ao construir esta perspectiva. Estes processos são Inovação, Operações e Serviço pós-venda e estão representados na Figura 6 abaixo:

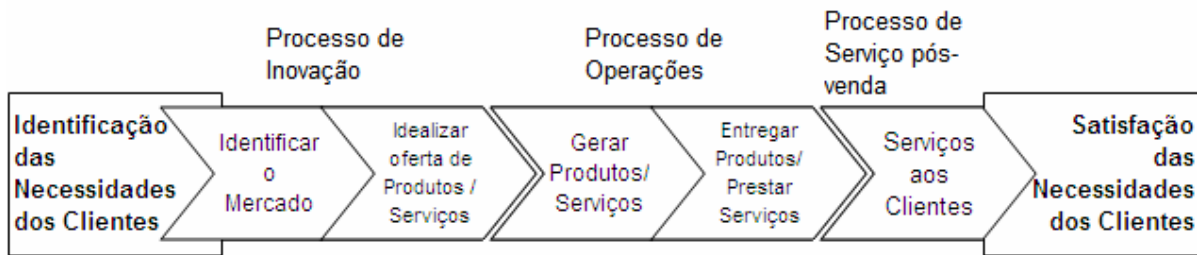


Figura 6 - A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

A principal diferença entre as definições é que Kotler insere as atividades de comunicação do valor. Estas etapas estão mais bem adequadas à perspectiva de Clientes, já que envolvem investimentos em vendas e propaganda (um atributo de imagem) e por isso é melhor deixá-las fora do esquema para representar a perspectiva dos Processos Internos.

Em ambas acima, porém, podemos observar que há uma ordenação de fluxo entre os processos internos para que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas. Isso é mais uma evidência da ordenação *top-down* (de cima para baixo) do Balanced Scorecard. Os processos internos são definidos a partir dos atributos mais relevantes na perspectiva dos clientes.

Partindo do processo de inovação, podemos defini-lo como sendo a identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades. A partir de uma prospecção sobre o mercado para o tipo de produto ou serviço a ser oferecido a empresa adquire informações a cerca do tamanho do mercado, preferências dos clientes e os preços a serem praticados. Essas atividades incorporam uma etapa preliminar para as atividades tradicionais de Pesquisa e Desenvolvimento de produto, em que são realizadas pesquisas de valor agregado ao cliente e de novas tecnologias existentes a serem aplicadas com o intuito de criar uma nova geração de produtos. Apesar da dificuldade em medir o desenvolvimento de novos produtos devido ao longo período de maturação dos projetos, os indicadores a serem utilizados não devem deixar de monitorar os aspectos do processo de inovação em favor da utilização de medidas mais voltadas ao processo de produção. “Os sistemas de medição de desempenho de muitas empresas continuam gravitando em torno da eficiência operacional, e não à eficácia e eficiência dos processos de pesquisa e desenvolvimento” (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os processos de operações envolvem a entrega de produtos e a prestação dos serviços aos clientes existentes. Os atributos críticos dos processos de operações estão relacionados a indicadores genéricos de tempo, qualidade e custo. Com relação ao aspecto do tempo, leva-se em conta o quanto rápido e confiavelmente a empresa pode atender o cliente dentro do prazo esperado a partir do recebimento do pedido até o momento em que o cliente recebe o produto ou serviço. Se a empresa não tiver disponível um esquema de pronta-entrega, isso envolve medir não só o tempo total de entrega, como também o tempo de produção dos itens. Dentro desta visão, Kaplan e Norton (1997) identificam um indicador muito utilizado pelas empresas para medir a eficácia do ciclo de produção com relação ao tempo de entrega do produto (Figura 7).

$$\text{Eficácia do Ciclo de Produção (ECP)} = \frac{\text{Tempo de Processamento}}{\text{Tempo de } \textit{Throughput}}$$

sendo que:

$$\text{Tempo de } \textit{Throughput} = \text{Tempo de Processamento} + \text{Tempo de Inspeção} + \text{Tempo de Movimentação} + \text{Tempo de Espera / Estocagem}$$

Figura 7 - Indicador de Eficácia do Ciclo de Produção.

Fonte: Kaplan e Norton, 1997

Tempo de *Throughput* é definido como o tempo que leva à empresa para atender o cliente a partir do pedido. Levando em consideração que o tempo de produção (processamento) está incluído dentro do tempo de throughput, o indicador de Eficácia do Ciclo de Produção mostra o quanto o tempo de produção ocupa em relação ao total do tempo que leva para atender o cliente. Quanto mais próximo de um, mais alinhada com a manufatura enxuta a empresa está, já que todo o tempo em que a peça não se encontra em produção é considerado desperdício por não estar agregando valor e deve ser, dessa forma, o menor possível.

Os indicadores de qualidade dos processos internos das empresas já são relativamente bem conhecidos e empregados e envolvem medidas de desperdício, perdas, acertos na primeira vez, retrabalho e devoluções, entre outros. Além disso, há diversos outros índices que podem ser customizados para cada tipo de atividade realizada pela empresa de forma a medir deficiências na qualidade. Algumas dessas medidas podem ser relacionadas a serviços que não estão diretamente ligados ao processo de produção, tais como informações

imprecisas, acesso negado ou retardado, transações não realizadas, comunicação ineficaz e prejuízos financeiros ao cliente.

Um aspecto final inerente à perspectiva dos processos internos diz respeito à dimensão dos custos dos processos. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que os custos dos processos são, em boa parte, considerados isoladamente e não como parte do processo produtivo, tendo seus custos alocados nos produtos existentes de forma arbitrária. Os autores ressaltam que uma forma de alocar adequadamente os custos é basear-se na metodologia do Custeio Baseado em Atividades (ABC). Este sistema pode provocar uma revisão das margens de lucro para cada linha de produtos do negócio, medindo com maior precisão os custos envolvidos nas atividades indiretas da produção, como por exemplo, pesquisa e desenvolvimento e marketing.

Além destes aspectos, outras medidas importantes que podem ser incorporadas à perspectiva de processos internos estão diretamente relacionadas com a flexibilidade ou serviços que gerem valor para o cliente. A oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços da empresa pode ser caracterizado genericamente como serviço pós-venda. Esta etapa do fornecimento do produto envolve atividades como garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções e processamento dos pagamentos. Estes serviços podem ser medidos pelos mesmos parâmetros de tempo, qualidade e custo que norteiam os processos de operações. Além disso, podem ser incorporadas medidas de desempenho para processos de faturamento e cobrança ou de impacto ambiental, avaliadas respectivamente pelo tempo do processo de pagamento e pela eliminação dos dejetos e subprodutos do processo de fabricação.

4.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Os três componentes essenciais da perspectiva de Aprendizado e Crescimento: capital humano, capital da informação e capital organizacional representam de forma definitiva os ativos intangíveis da organização. Esses componentes são a base de todo o sustento da estratégia da organização a longo prazo e devem ser conectados coerentemente uns com os outros e alinhados aos processos internos críticos. (KAPLAN e NORTON, 2004)

Segundo Kaplan e Norton (1997), A mudança no papel do funcionário, antes contratado para realizar tarefas mundanas e repetitivas, é a base para o investimento na

formação e treinamento dos empregados. As necessidades de negócios atuais pedem por funcionários que participem dos resultados da empresa, sendo treinados a oferecer as melhores soluções para cada tipo de situação. O grupo de indicadores que medem as capacidades dos funcionários pode ser dividido em três grupos essenciais: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários. Um esquema de indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento está representado na Figura 8 abaixo:

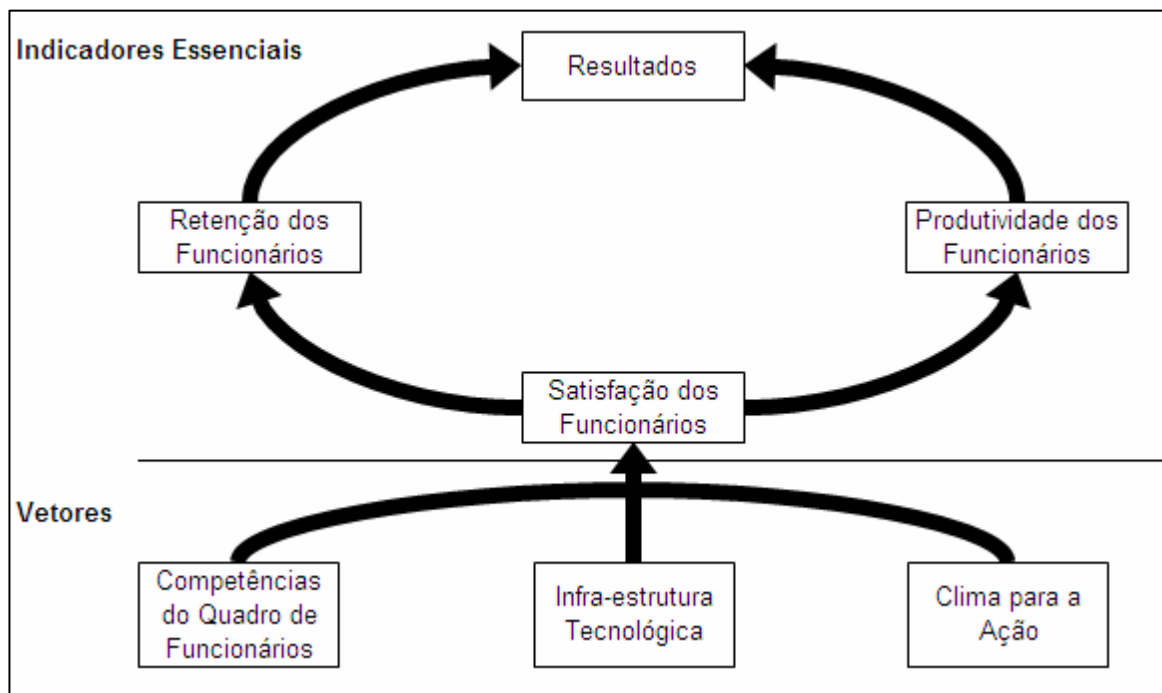


Figura 8 - Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento.

Fonte: Kaplan e Norton, 1997

A Figura 8 mostra que o objetivo de satisfação dos funcionários é o vetor que direciona as outras medidas de retenção e produtividade. De acordo com Kaplan e Norton (1997), “funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes”. O nível de satisfação dos funcionários pode ser medido através de pesquisas de satisfação. Segundo os mesmos autores, tais pesquisas devem incluir elementos como:

- a) Envolvimento nas decisões;
- b) Reconhecimento pela realização de um bom trabalho;

- c) Acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função;
- d) Incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa;
- e) Qualidade do apoio administrativo;
- f) Satisfação geral com a empresa.

Outros aspectos que influenciam na produção de resultados são a retenção de funcionários e o nível de produtividade dos funcionários. Quanto à retenção de funcionários, medida usualmente através de percentuais de rotatividade de pessoas-chave, é importante enfatizar que funcionários que passam mais tempo na empresa representam um investimento no capital intelectual, já que, devido ao tempo de experiência, tais indivíduos conhecem melhor processos, os valores da empresa, e espera-se que atendam com sensibilidade às necessidades de clientes.

O nível de produtividade dos funcionários, entretanto, mede, segundo Kaplan e Norton (1997), “o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos”. Produtividade pode ser medida de diversas formas, entre elas, a receita por funcionário. Enquanto a receita por funcionário pode mostrar o quanto a empresa e seus funcionários estão gerando em termos de valor agregado, a medida não leva em consideração a variação dos custos, e portanto, dos lucros. Outra forma de monitorar o uso de funcionários mais produtivos é utilizar uma medida de retorno sobre folha de pagamento, ao invés do número de funcionários, resultado de uma razão entre receita e remuneração dos funcionários. Ademais, essas medidas de produtividade devem ser sempre acompanhadas de outras medidas econômicas para que as metas não sejam desbalanceadas desproporcionalmente.

A partir da identificação do grupo de medidas essenciais do funcionário, a empresa deve identificar quais vetores situacionais irão impulsionar os resultados da perspectiva de aprendizado e crescimento. O Quadro 2 mostra os vetores situacionais ilustrados na Figura 8:

Competências dos Funcionários	Infra-estrutura Tecnológica	Clima para a Ação
Habilidades Estratégicas	Tecnologias estratégicas	Ciclo de decisões críticas
Níveis de treinamento	Bancos de dados estratégicos	Foco estratégico
Alavancagem das habilidades	Captura de experiência	<i>Empowerment</i> dos funcionários
	Software proprietário	Alinhamento pessoal
	Patentes, direitos autorais	Moral
		Espírito de equipe

Quadro 2 – Vetores Situacionais do Aprendizado e Crescimento

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Kaplan e Norton (1997) identificam três variáveis críticas que costumam orientar os vetores situacionais: a reciclagem da força de trabalho, as capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento. A reciclagem de funcionários pode abranger tanto o nível de reciclagem exigido quanto o percentual da força de trabalho que necessita ser reciclada. Isso significa que as empresas podem medir sobre uma reciclagem ampla de todos os postos de trabalho quanto uma reciclagem específica, abrangendo somente cargos de liderança e gerência.

A necessidade de informação passou a compor uma dimensão extremamente importante no ambiente competitivo de hoje. Da mesma forma em que é preciso investir na capacitação dos funcionários, também é necessário investir nas capacidades dos sistemas de informação sobre os processos internos, clientes e o impacto financeiro das decisões tomadas. Neste vetor situacional empregam-se medidas de cobertura das informações estratégicas, utilizando percentuais de atendimento às necessidades de informações de processos em tempo real ou percentual de funcionários que lidam diretamente com o cliente e possuem acesso *online* às informações referentes a eles.

Por fim, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento foca no clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários. *Empowerment* é a palavra inglesa que designa “dar poder” aos funcionários para que implementem idéias e sugestões referentes ao negócio. Medidas que refletem isso podem ser o número de idéias ou sugestões por funcionário, desde que sejam criadas iniciativas para valorizar e divulgar os benefícios e melhorias obtidas através das sugestões dos funcionários. Também podem ser utilizados os ganhos financeiros obtidos por projetos de melhoria liderados por funcionários.

4.2.5 Implantando o Balanced Scorecard

Em primeiro lugar, Olve, Wetter e Roy (2001), estabelecem que para que o Balanced Scorecard possa ser usado em toda empresa como sistema de medidas, deve-se necessariamente haver um sistema de informações que seja acessível a todos os envolvidos e não excessivamente complicado. Tal fator é, de tal forma, tido como um pressuposto para a implantação do Balanced Scorecard.

Inicialmente o controle do gerenciamento começa sempre com a visão e a estratégia da organização. Dessa forma, ao utilizando-se a metodologia do Balanced Scorecard para descrever a estratégia pode-se, em um primeiro momento, ou confirmar as estratégias existentes ou levar a empresa a reconsiderar sua estratégia: “a essência do *scorecard* é o processo de discussão relativos às medidas – antes, durante e depois”. (OLVE, WETTER e ROY, 2001)

O fator mais importante na implementação de um Balanced Scorecard é considerar como o Scorecard irá representar a estratégia. Kaplan e Norton (1997), abordam três princípios que devem ser considerados ao se integrar o Balanced Scorecard com sucesso à estratégia: relações de causa e efeito, vetores de desempenho e a relação com os fatores financeiros. Abordaremos individualmente cada um desses aspectos:

4.2.5.1 Relações de causa e efeito

Segundo Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard deve representar as diferentes formas como os diferentes objetivos organizacionais se relacionam como causa e efeito entre as perspectivas do Scorecard de tal forma que um objetivo de alocado em aprendizado e crescimento, por exemplo, possa repercutir nos processos internos da empresa, que irão impactar em tais relações com os clientes da empresa, que repercutirão nos objetivos financeiros e assim por diante. Essa forma de representação deve identificar e explicitar a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados.

“Um Scorecard adequadamente bem elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios através dessa seqüência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas”. (KAPLAN e NORTON, 1997)

É importante ressaltar que os autores destacam a importância de que cada medida seja um elemento dentro dessas relações.

4.2.5.2 Vetores de desempenho

Kaplan e Norton (1997) definem vetores de desempenho como medidas de resultados que refletirão os objetivos estabelecidos. Os vetores de desempenho, ou indicadores de tendências, devem tornar específicos quais são as metas determinadas para cada objetivo e tendem, dessa forma, a uma forma mais descritiva de medidas genéricas, também chamados de indicadores de ocorrências. Dessa forma, indicadores como lucratividade devem estabelecer em quais vetores a organização está obtendo lucratividade, assim como indicadores como participação de mercado devem indicar quais segmentos de mercado a empresa está optando por competir:

“Um bom Balanced Scorecard deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia de negócios”. (KAPLAN e NORTON, 1997)

Por medidas, entende-se que sejam descrições compactas das observações de determinados aspectos e atributos do assunto em questão, resumidas em números ou palavras. Estes resultados devem ser claros para que o usuário dos dados saiba o que eles estão representando, constituindo-se, dessa forma, uma informação acerca do assunto. (OLVE, WETTER e ROY, 2001)

As medidas podem ser neutras, para se determinar a situação inicial de algum projeto, por exemplo, ou terem como propósito a monitoração de progresso e a realização de comparações, seja com outras empresas, seja com outros departamentos, divisões ou objetivos. Muitas medidas podem constituir a base de um julgamento de valor, que atrelado à

remuneração, poderia representar um bônus aos empregados². (OLVE, WETTER e ROY, 2001)

Olve, Wetter e Roy (2001, pg. 132) alertam para casos em que o propósito do Balanced Scorecard for de divulgá-lo para um grande número de pessoas não habituadas com o esquema, para, por exemplo, divulgá-lo em conjunto com relatórios anuais aos investidores e colaboradores ou em reuniões. Nesses casos, devem ser tomados os devidos cuidados para que os usuários estejam familiarizados com os indicadores ou que sejam informados sobre seu significado, que do contrário, poderiam estar favorecendo uma interpretação errada.

Com relação ao número de medidas utilizadas dentro de um Balanced Scorecard, Olve, Wetter e Roy (2001, pg. 135) constataram que o número de medidas acompanhadas depende, em grande parte, do nível que o Scorecard irá descrever, sendo que este número diminui à medida que as funções se tornam mais específicas em direção à base da organização e que o adequado e habitualmente utilizado no nível divisional estaria situado entre dez e quinze medidas críticas, sendo separadas de três a cinco para cada perspectiva. A razão pelo fato deste número ser, de certa forma, enxuto, refere-se às tentativas combinar as medidas de cada foco em um grau único geral, ou índice, que tenha maior relevância.

4.2.5.3 Relação com os fatores financeiros³

Este princípio reforça a idéia de que cada medida financeira deve ser claramente relacionada a um aspecto operacional do negócio. Segundo Kaplan e Norton (1997), os tradicionais programas de melhoria empresariais devem vincular-se diretamente aos objetivos estratégicos do Balanced Scorecard. Tal associação permite que a empresa possa medir o impacto dessas ações dentro de sua perspectiva de atuação.

4.2.6 Mapas estratégicos

² Miranda e Silva (2002), apresentam uma extensa lista de indicadores dividida em financeiros tradicionais, não-financeiros tradicionais e indicadores não-tradicionais. A lista completa pode ser encontrada neste trabalho no anexo D.

³ Verificar lista de indicadores financeiros de Miranda e Silva (2002) no Anexo D.

Os mapas estratégicos são basicamente Balanced Scorecards construídos a partir de um forte componente visual, mostrando através de setas, como os diferentes objetivos e indicadores de cada perspectiva estão relacionados, formando um verdadeiro “mapa” da estratégia e ajudando a visualizar as estratégias de maneira sistemática e integrada. Segundo Kaplan e Norton (2000):

“O mapa estratégico explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do Balanced Scorecard se converte em parte integrante da cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências”.

No mapa estratégico, os objetivos estão visualmente conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. É por meio destas relações diretas e indiretas que mostram que um objetivo financeiro só será plenamente atingido se os objetivos da perspectiva dos clientes também forem plenamente atingidos, que por sua vez depende da eficácia dos processos internos que estão sustentados no capital humano e informacional da empresa. Dessa forma, os autores complementam que a proposição do valor fornece contexto para que os ativos intangíveis criem valor. (KAPLAN e NORTON, 2004)

5 ESTADO ATUAL

5.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS

O reaquecimento recente do setor automotivo está em fase de crescimento constante desde 2006⁴. Apesar da valorização do real em frente ao dólar, as exportações de veículos não estão sendo afetadas e algumas montadoras estão batendo recordes de produção e 2007, com aumentos de vendas de até 30% com relação a igual período no ano passado. Tal conjuntura fez com que algumas entidades reavaliassem o crescimento da produção projetada para 2007 de 7,7% para 14,5%.

Dado este cenário extremamente favorável, a unidade de negócios encontra-se em uma posição confortável no mercado brasileiro e há muitos projetos em desenvolvimento para novos clientes e ainda projetos para ampliar a capacidade de produção e fornecimento aos clientes existentes. Com relação ao cenário mundial, a Dana Corporation está se reestruturando financeiramente e estrategicamente, focando na produção de produtos em que é forte e eliminando aqueles que não fazem parte de suas operações centrais. É esperado que a empresa possa emergir de seu processo de reestruturação no final de 2007.

Dentro da unidade de negócios, utilizam-se atualmente tipos distintos de acompanhamento de indicadores relacionados aos objetivos estratégicos da empresa. Estes modelos de acompanhamento de desempenho são utilizados de acordo com a necessidade das informações gerenciais, porém, sem deixar de levar em conta que os objetivos estratégicos definidos pela missão e visão da empresa são os principais orientadores sobre os tipos de indicadores a serem monitorados.

A periodicidade das revisões de resultados varia de acordo com a função desempenhada, mas em geral o acompanhamento é mensal e a análise de tendência dos principais indicadores chave de sucesso é semanal. As métricas de performance são revisadas quase que diariamente e, no meio termo, os objetivos táticos são revisados numa periodicidade entre semanal e mensal. Nos níveis estratégicos, a periodicidade é maior, em torno de três a seis meses.

⁴ Para maiores informações, ler anexos E, F e G.

O acesso de todos os colaboradores aos indicadores de desempenho tende a ser o mais aberto possível. Os funcionários são informados sobre os resultados da empresa em reuniões de resultado mensal e de comunicação. Além disso, os indicadores condicionados ao pagamento de participação nos resultados são divulgados ou através de murais ou através de eventos como o Dia da Qualidade.

De forma a construir e utilizar o Balanced Scorecard de maneira realmente significativa como uma ferramenta de gestão e acompanhamento estratégico, deve-se primeiro definir quais objetivos estratégicos devem receber prioridade de ações por parte da empresa. Assim, as seções a seguir apresentarão as principais diretrizes da Dana, a forma de condução do processo de planejamento da empresa e as formas de controle dos principais indicadores atualmente monitorados e distribuídos pela empresa.

5.2 PLANEJAMENTO E OBJETIVOS

Toda construção da estratégia corporativa deve começar a partir da missão, isto é, do propósito da empresa. O Balanced Scorecard utiliza a noção de missão que, incorporada a uma estratégia bem definida, visa organizar os objetivos estratégicos e estruturá-los em indicadores de desempenho. A Dana Corporation possui como missão “aumentar a rentabilidade nos mercados veiculares e fornecer o mais alto valor do setor aos seus acionistas”.

A própria Dana define afirmações de como atingirá este objetivo: ao entregar altos níveis de desempenho e excelência, prover valor ao prever as necessidades dos clientes e entender o que eles querem, promover um ambiente que capacite os colaboradores para transformar idéias extraordinárias em fatos comuns e superar os objetivos e exceder as expectativas. Acima de tudo, a missão da empresa será alcançada quando os seus clientes a adotarem como um associado essencial.

A empresa resume sua estratégia de visão para 2010 através de um enfoque resolutivo, dos seus clientes, colaboradores e de seu desempenho financeiro. Sua visão mostra o desdobramento de cada um destes aspectos em objetivos e métricas gerais a serem seguidos, representados através do quadro 3, abaixo:

	Objetivo	Ações Estratégicas	Métricas de Desempenho
Clientes	Ser um associado essencial ao identificar e entregar soluções inovadoras em carteiras globais e diversificadas de produtos de clientes e de produtos centrais.	Concentrar-se no conhecimento das expectativas dos clientes.	Crescer mais e mais rapidamente do que nossos concorrentes ao fornecer crescimento das vendas ano após ano em uma ampla base de clientes.
		Promover relacionamentos duradouros baseados na confiança e na colaboração.	Medir a satisfação nos termos do cliente (ex. PPMs, entrega, garantia, incidentes, etc.)
		Empregar um programa rigoroso de gerenciamento para produzir lançamentos perfeitos.	Melhorar a produtividade da Dana por cliente e por produto.
Colaboradores	Construir uma Dana mais rápida e mais capaz, com colaboradores mais diversificados, entusiasmados e apaixonados que buscam o sucesso através de seu desempenho.	Cultivar uma organização em constante aprimoramento que valoriza treinamento e crescimento pessoal.	Planos de desenvolvimento baseados em habilidades para todos os colaboradores da Dana.
		Criar e se expandir com trabalho em equipe, compartilhando idéias e processos.	Crescimento da renda operacional por colaborador, ano após ano.
		Reconhecer e recompensar as pessoas por alcançarem resultados.	Realização de pesquisas entre os colaboradores globalmente, incluindo a divulgação dos resultados e desenvolvimento de ações.
Desempenho Financeiro	Entregar o mais alto valor do setor para os acionistas ao aumentar o lucro de modo consistente, empregando métodos enxutos (<i>lean</i>), excelência na cadeia de suprimentos e um processo de tomada de decisões baseado em fatos.	Entregar um crescimento consistente através do aumento da receita e do corte de despesas.	Média de 15% de Retorno de Capital Investido <i>ROIC</i> em todo ciclo da indústria (desempenho na casa dos 90%)
		Enfocar na sustentabilidade do fluxo de caixa.	Melhoria contínua das margens.
		Manter um balanço patrimonial forte.	Necessidade de capital de giro (<i>working capital</i>) rigorosamente reduzido ano após ano. Aumento constante do uso de ativos.

Quadro 3 – Enfoques Estratégicos Visão 2010.

Analisando-se os objetivos da Visão 2010, veremos que os objetivos reconhecidos nestes enfoques estendem-se para as políticas da empresa e para a construção de modelos estratégicos próprios da unidade de negócios sob maior ou menor relevância.

A filosofia e as políticas da Dana ressaltam a forma sob a qual os pontos abordados são valorizados e são importantes para que se entendam os investimentos da empresa sob a forma de fortalecer o cumprimento da missão. As políticas são uma afirmação da missão e visão da empresa e fazem referência aos seguintes elementos e diretrizes filosóficas:

- a) **Clientes:** Expectativa em fornecer produtos e serviços que superem os anseios dos clientes e clientes finais. Acreditar na habilidade de prever as necessidades dos clientes. Cumprir todos os compromissos com sentimento de urgência e estar comprometido com o sucesso dos clientes.
- b) **Colaboradores:** Fé na resposta ao reconhecimento e confiança, à liberdade de participação e à oportunidade do próprio desenvolvimento. Valorizar, respeitar e promover a diversidade dos indivíduos em todos os níveis como forma de fortalecer o desempenho. Compromisso em promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Expectativa na geração e implementação de idéias

e recompensa pelo atingimento de metas. Expectativa na identificação com a empresa e participação acionária nela.

- c) **Comunicações:** Comunicação periódica com colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros, acionistas e público em geral. *Feedback* regular sobre desempenho e planos relativos à operação.
- d) **Planejamento:** Planejamento em todos os níveis. Responsabilidade do Comitê Executivo por desenvolver o plano estratégico corporativo e de cada negócio em desenvolver e executar um plano de negócios quinquenal detalhado e alinhado com o plano estratégico da empresa, das regiões e das unidades de negócios mundiais.
- e) **Tecnologia:** Uso efetivo e prático das tecnologias de produtos e informação pelos colaboradores. Estímulo no uso da tecnologia de informação para apoiar decisões.
- f) **Crescimento:** Crescimento consistente e lucrativo. Crescer mais rapidamente que os mercados selecionados. Liderança no mercado alcançada através de novos produtos e tecnologias e ao maximizar o benefício de aquisições estratégicas e parcerias inovadoras.
- g) **Organização:** Estrutura organizacional não deve entrar em conflito com os interesses da empresa. Número mínimo de níveis administrativos. Estrutura organizacional flexível e dinâmica, fornecendo liberdade máxima para desempenhar e participar.
- h) **Fornecedores:** Expectativa por qualidade total, valor agregado dos produtos e serviços dos associados e compromisso com a ética nos negócios. Apóia às iniciativas de desenvolvimento da cadeia de suprimentos.
- i) **Qualidade:** Expectativa pela qualidade total nos processos internos. Incentivo aos colaboradores em analisar a Dana e outras indústrias e pôr em práticas os melhores métodos.
- j) **Cidadania e Conduta de Negócios:** Todos os colaboradores devem conduzir-se de forma profissional e ética. Incentivo e apoio à participação em atividades comunitárias.

Verifica-se, através da análise da filosofia da empresa, o alto grau de comprometimento da organização com relação aos seus colaboradores, dando incentivo para que fiquem à vontade para inovar e obter alto desempenho. Também percebe-se o

comprometimento com a busca pela qualidade total através da inovação e pela ética nos negócios.

A entrevista com o *Controller* para as operações do grupo de produtos no Mercosul⁵ mostra como funciona o processo de planejamento da empresa. O processo é sempre realizado anualmente por volta de Outubro, tendo seu início a nível global com o *chairman* da companhia, que se reúne com os presidentes das unidades de negócios por produto para definir as metas estratégicas da companhia, assim como discutir sobre o estado atual e o estado futuro em termos da distribuição da manufatura dos produtos mundialmente. A etapa seguinte é o desdobramento dessas definições nos grupos de produto aonde também ocorrem deliberações sobre a distribuição dos recursos e da manufatura dos produtos, além de decidir sobre o tipo de solução que a empresa irá vender aos seus clientes. A seguir, ocorre um novo desdobramento a nível regional, onde se começa a detalhar mais aprofundadamente as decisões sobre como serão produzidos os itens localmente. É importante ressaltar que o processo de planejamento na unidade de negócios é independente, porém deve estar alinhado diretamente às definições nos níveis de grupo de produtos e global.

As metas e orçamentos de vendas, produção capital e pessoas desejados são finalmente quantificados numericamente dentro de um período de Janeiro à Dezembro dos próximos dois anos seguintes mês a mês e estimado nos três anos seguintes com base anual num total de cinco. O detalhe maior dos dois anos seguintes se deve ao ciclo de investimento, onde toda a instalação de um maquinário novo ocorre em um ano e amadurece no próximo.

Os valores planejados permanecem os mesmos durante todo o período, não podendo sofrer alterações. Uma outra visão, chamada de *forecast*, ou previsão em inglês, compõe o valor previsto pelos administradores da companhia, podendo ser alterada ao longo do mês.

Em termos de como os indicadores são quantificados, são realizadas previsões estatísticas para indicadores macroeconômicos como PIB, Renda per Capita, inflação e demanda interna, para que a planta possa, por exemplo, trabalhar com projeções de salários, ganhos de produtividade e o impacto da inflação sobre os preços.

Todo o processo de planejamento da empresa resulta em objetivos e metas que são comunicados a todos os colaboradores da divisão através de *key-cards*, cartões que mostram os principais objetivos a nível pessoal. A participação nos resultados da empresa está, inclusive, atrelada a estes objetivos.

⁵ A transcrição da íntegra da entrevista encontra-se no Anexo B deste trabalho.

5.3 CONTROLES E INDICADORES

Entre os controles de desempenho citados na entrevista com o *controller* da operação, está um modelo utilizado e divulgado pela Toyota, chamado de A3. Esta ferramenta de gestão é semelhante ao Balanced Scorecard de Kaplan e Norton no sentido de que faz uso de alguns indicadores e métricas chave do negócio. A proposta, semelhante à idéia de um mapa estratégico, é que o quadro seja gerenciado visualmente, fazendo, de tal forma, que sua principal característica seja dispor os indicadores na forma de gráficos sucintos em uma folha tamanho A3.

“A3 é uma prática pioneira da Toyota onde problema, análise, ações corretivas e plano de ação são escritos em uma única folha de papel (tamanho A3), normalmente utilizando-se de gráficos e figuras. Na Toyota, os relatórios A3 evoluíram até se tornarem um método padrão de exercício de resolução de problemas, relatório de status e exercício de planejamento como o mapeamento do fluxo de valor (VSM).” (Lean Institute Brasil)

Para cada indicador abaixo da meta, há modelos de desdobramento justificando, buscando identificar as causas e propondo soluções. A Figura 9 apresenta uma visão geral de como é organizado o A3 da Dana Indústrias.

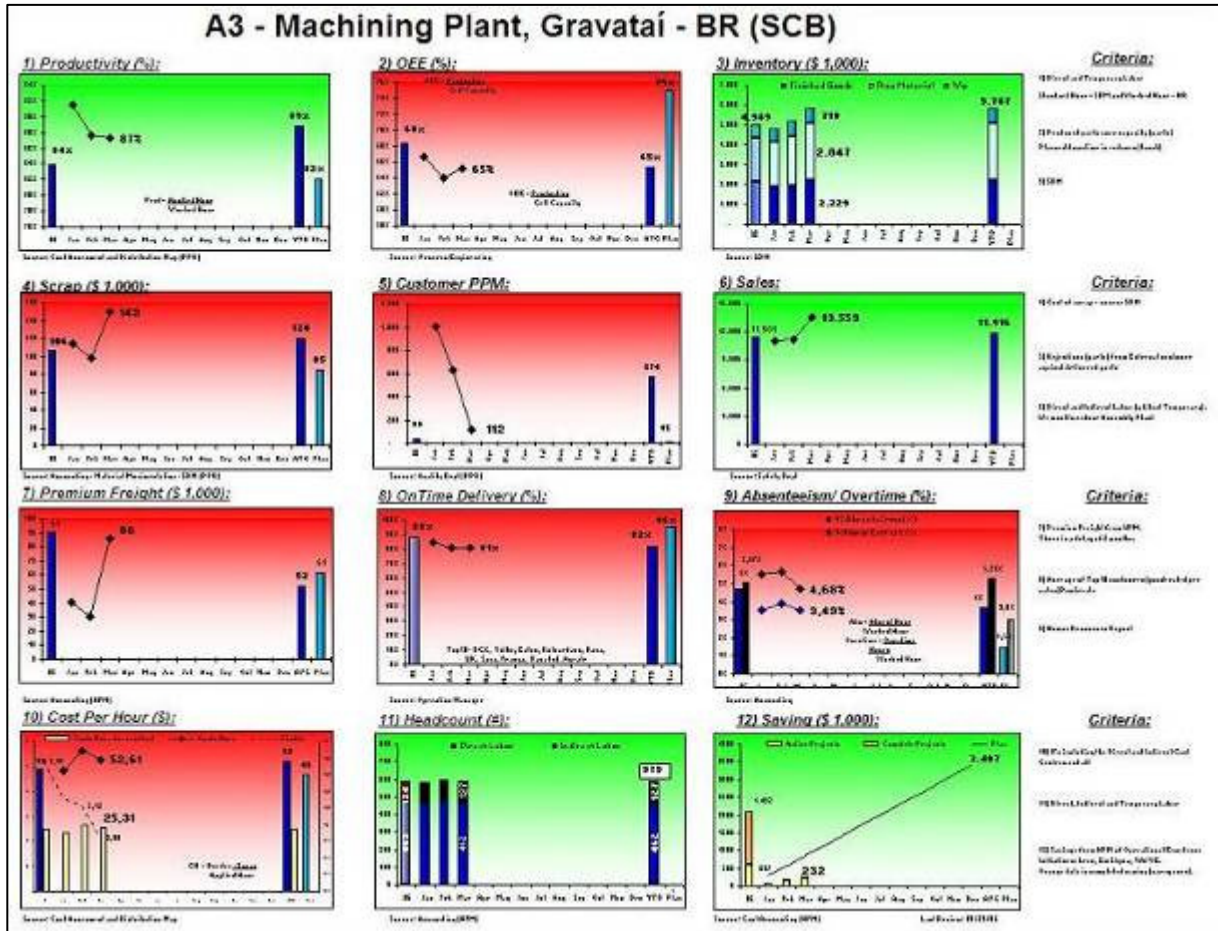


Figura 9 - Modelo A3, da Toyota, aplicado a Dana Indústrias.

Como se pode observar na figura, todos os indicadores possuem descrições e critérios que os definem (dispostos ao lado direito) e as métricas definidas como chave são expostas de modo a mostrar a evolução do desempenho em pequenos gráficos que resumem a informação necessária. Os pontos em que esta metodologia diferencia-se do Balanced Scorecard estão na forma como os indicadores foram escolhidos pela gerência. Apesar de terem relações diretas com a estratégia da unidade de negócios, justificando a atenção diferenciada, e poderem ser, de alguma forma, alocados dentro das perspectivas do Balanced Scorecard, eles não o estão. Dessa forma, há uma desproporção entre os indicadores relacionados à perspectiva financeira, do cliente, do processo e de aprendizado e crescimento. Ademais, ao contrário de um mapa estratégico, não são mostrados os relacionamentos de causa e consequência, que relacionam os indicadores entre si através das perspectivas.

Os indicadores utilizados pela Dana Indústrias no modelo A3 são:

- a) *Produtividade*: A produtividade da mão-de-obra direta (empregada na produção), medida pela razão entre Horas Aplicadas na produção e Horas Trabalhadas totais da mão-de-obra direta.
- b) *OEE (Operating Equipment Efficiency)*: Eficiência global de manufatura ou eficiência da utilização do maquinário.
- c) *Inventário*: Mensurado por *Raw Material* (Matéria Prima), *Work in Process* (Produtos em Processo) e *Finished Goods* (Produtos Prontos). Valor em moeda.
- d) *Sucata*: Valor total das peças sucateadas decorrente de falhas na operação.
- e) *Partes Rejeitadas (por milhão)*: Percentual do número de produtos defeituosos enviados aos clientes finais sobre o total de produtos enviados.
- f) *Vendas*: Vendas líquidas totais da divisão.
- g) *Fretes Especiais*: Valor bruto dos fretes aéreos e expressos. Esta medida complementa em parte o indicador de Entrega, já que os fretes especiais só são requisitados quando há urgência ou um atraso na produção que impossibilita a entrega pelas vias normais.
- h) *Entrega*: Percentual do quanto o pedido foi entregue dentro do mês aos clientes com relação ao pedido que estava programado.
- i) *Absenteísmo / Hora Extra*: Expressa o percentual do quanto acima ou abaixo as horas trabalhadas da mão-de-obra direta estão sobre as horas extra. O ideal é que este indicador seja igual a zero, onde as horas extra servem apenas como reposição às horas ausentes.
- j) *Custo Hora*: Custo hora total generalizado da fábrica. Estaria hipoteticamente relacionado com o indicador de redução de custo.
- k) *Lotação*: Número bruto de pessoas trabalhando em tempo integral e parcial, bem como número de contratados temporários. São acompanhados os números de funcionários diretos (envolvidos no processo produtivo) e indiretos.
- l) *Redução de Custo*: Resultado acumulado, em moeda, dos projetos e iniciativas de redução de custo na operação.

O modelo A3 da Toyota representa uma ferramenta gerencial atada à estratégia do negócio. Tal como foi mencionado durante a entrevista com o *Controller* da unidade de negócios, o A3 não deixa de ser um desdobramento do Balanced Scorecard, entretanto, sua utilidade poderia ser ampliada se houvesse sido elaborado um conceito de Balanced Scorecard para a divisão anterior à elaboração do A3. Dessa forma, os indicadores acompanhados pelo

Balanced Scorecard, e relacionados através de causa e efeito pelo Mapa Estratégico, poderiam também ser acompanhados graficamente pelo A3, o que aumentaria em muito a efetividade com que esta ferramenta vem sendo utilizada atualmente.

Os tradicionais relatórios das métricas contábeis continuam sendo utilizados em relatórios gerenciais destinados principalmente a alta administração da divisão. Nestes relatórios acompanham-se principalmente os indicadores financeiros relacionados às vendas e despesas, ao retorno sobre vendas e ativos, à necessidade de capital de giro, funcionários e reduções de custo. Indicadores-chave são acompanhados a partir da visão planejada, prevista e realizada. Estes indicadores geralmente são apresentados em reuniões entre a gerência e diretoria com o sentido de medir-se a performance do resultado do mês com relação ao que havia sido planejado e previsto. Há muitas métricas contábeis utilizadas, algumas de forma complementar a outras, com diferentes níveis de relevância. A Figura 10 mostra uma das formas sob a qual estes indicadores podem ser apresentados.

		FY RESULTS												
		JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	FY
SALFR	SALES	3,359	3,814	3,593	3,494	3,497	4,165	4,151	4,767	4,867	4,174	3,965	7,277	45,466
P COS	Cost of Sales	3,400	3,172	3,080	3,331	3,405	3,470	3,035	2,616	3,077	3,497	3,481	2,677	36,317
P GM	Gross Margin	35%	44%	52%	48%	56%	60%	61%	64%	60%	53%	47%	78%	5,529
P SGA	SGA	118	100	125	114	127	123	127	128	124	131	121	110	1,400
Foreign Exch	Foreign Exchange gain	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P OInc	Other Income	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)
EBIT	Earnings before Interest	242	330	302	373	421	453	451	613	553	389	346	87	4,583
Net Income	Net Income	188	218	253	240	276	301	317	338	323	257	228	58	2,893
P PAT	Profit After Tax	144	201	228	227	257	273	283	313	248	237	241	63	2,673
P ROS	Return on Sales	1.4%	1.6%	1.3%	1.5%	2.0%	2.2%	2.3%	2.3%	1.8%	1.8%	1.7%	0.8%	1.3%
P Asset Turn	Ann. Net Asset Turn	1.5	1.5	1.7	1.3	1.6	1.7	1.6	1.4	1.9	1.7	1.7	1.0	1.0
P RETURN	YTD Return on Net Ass	6.5	7.5	8.0	5.2	3.5	10.3	10.3	11.2	11.2	11.0	10.5	10.5	10.5
P CF Opn	CF Operating Cash Flow	(204)	(150)	1,502	(441)	(135)	1,079	(342)	434	2,003	(1,338)	401	1,002	3,294
Net Income	Net Income	188	218	253	240	276	301	317	338	323	257	228	58	2,893
P AP	Accounts Receivable	4,822	4,333	3,620	4,134	4,720	5,357	4,091	4,057	3,340	4,040	4,759	3,757	3,797
P AP	Accounts Payable	2,967	3,058	3,164	3,052	2,567	2,948	3,033	3,148	3,122	3,226	3,335	3,354	3,354
P INV	Inventories	2,407	2,453	2,203	2,130	1,874	2,310	2,002	1,767	2,031	1,767	1,743	1,717	1,717
Raw Mat	Raw Materials	1,547	1,639	1,161	1,130	843	1,180	804	638	388	361	460	472	472
WIP	Work In Process	309	380	473	473	434	605	486	755	381	361	862	770	770
FG	Finished Goods	351	716	774	788	385	801	494	813	764	798	784	564	564
Inv Reserves	Inventories Reserves	(163)	(162)	(155)	(168)	(152)	(166)	(176)	(176)	(171)	(181)	(154)	(175)	(175)
P WCOTI	Other Working Capital	1,270	1,320	1,501	1,314	1,338	1,358	1,380	1,369	1,384	1,345	1,340	1,268	1,268
P WC	Working Capital	4,717	5,174	4,114	4,397	4,571	4,197	5,748	5,157	1,748	4,184	4,515	3,577	3,577
P VC Per	Working Capital % of A	4.1	4.1	2.6	5.2	3.4	2.7	3.4	3.3	2.2	3.1	5.0	2.6	2.8
P PPE	Property, Plant & Equip	4,861	4,413	4,168	4,442	4,747	4,391	4,303	4,316	3,386	4,746	4,306	4,703	4,703
CB	Capital Spend	84	84	84	110	110	113	33	30	30	20	20	20	87
DEPR	Depreciation Expense	41	41	42	47	43	43	43	44	45	45	46	46	47
10001	Indirect Full and Part	10	11	10	11	10	10	10	10	10	10	10	10	10
10002	Salaries Full and Part	36	38	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
10003	Direct Full and Part	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
10004	Indirect Temporary	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10005	Salaries Temporary	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10006	Direct Temporary	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
HEADCOUNT	Total Headcount	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214
10012	FTEs (for Month)	103	210	216	216	225	213	210	217	210	215	210	160	160
FTE/VC	FTEs Time Equivalent	169	162	208	204	208	210	210	211	212	212	212	210	210
P SAL COST	Annualized Salaries Per	77	78	70	69	69	65	73	74	70	70	70	70	84
People cost	People Cost	328	331	364	369	372	374	375	379	397	399	401	382	4,474

Figura 10 - Modelo de relatório gerencial de indicadores contábeis.

Como se pode verificar, estas métricas podem ser apresentadas de forma bastante crua, entretanto, nas reuniões mensais de resultado nas quais participa a diretoria regional

(mencionadas pelo *Controller* na entrevista), estes indicadores são trabalhados em uma apresentação que inclui gráficos de evolução e comparação.

Entre os indicadores mais utilizados de vendas e despesas, utilizam-se, principalmente, métricas conhecidas como:

- a) Custo de Mercadorias Vendidas: Custo total envolvido nas vendas das unidades de produto.
- b) Margem Bruta: Vendas subtraídas do Custo de Mercadorias Vendidas.
- c) Despesas Operacionais: Despesas operacionais administrativas e de vendas. Não incluídas as despesas financeiras, pois esta métrica obedece aos padrões das normas contábeis americanas (USGAAP).
- d) Ganho ou Perda Cambial: Ganho ou perda financeira decorrente da variação cambial na hora em que um item é vendido a um preço em moeda estrangeira e se recebe o pagamento.
- e) Fluxo de Caixa Operacional.
- f) EBIT, Lucro Bruto e Lucro Líquido.

Em complemento a essas métricas, estão indicadores de rentabilidade abaixo:

- a) Retorno sobre Vendas: Razão entre o lucro líquido e as vendas líquidas totais.
- b) Giro Anual do Ativo Líquido:
- c) Retorno Acumulado sobre Ativos Líquidos (RONA):

Entre os indicadores de necessidade de capital de giro estão, basicamente, aqueles que a compõe - Contas a Receber, Contas a Pagar e Inventário – e os indicadores de necessidade de capital de giro, em si, em moeda e sobre vendas do *quarter* anualizadas.

Os demais indicadores referentes a pessoas medem, além do custo total da folha de pagamento, a lotação do número de pessoas de acordo com a categoria ocupada por elas (funcionários diretos, ou envolvidos na produção, indiretos, temporários, meio turno e integral, e o número de funcionários equivalente em turno integral), enquanto que os indicadores de redução de custo mostram o quanto cada iniciativa, seja elas projetos de Seis Sigma, *Lean* (manufatura enxuta), ou engenharia realizou em valores brutos.

A relevância destes indicadores para a administração gerencial é imprescindível, pois eles compõem informações que toda empresa deve se manter informada sobre, entretanto, sua

utilização como ferramenta estratégica não agrega grande valor real em face de um esquema estratégico mais abrangente. Em suma, devem ser utilizados como fonte de informações adicionais ou que sejam relevantes a um problema específico enfrentado pela empresa.

A gerência tática da operação baseia-se em diversos indicadores, representados, em sua maioria, graficamente. São analisados em torno de cem indicadores diferentes a cerca da performance da empresa, sem que haja uma organização específica de relacionamento entre os indicadores, diferente do modelo A3. Algumas informações, porém, são separadas por linha de produtos ou divisão. Entre os indicadores e medidas acompanhados desta forma, encontram-se muitos que já foram mencionados anteriormente no modelo A3 e nos relatórios gerenciais entre outros de interesse das lideranças da fábrica, tais como:

- a) Taxa de Acidentes;
- b) Despesas com Ferramentas;
- c) Despesa com Manutenção;
- d) Auditorias Escalonadas;
- e) Giro do Estoque.

Em termos de gerenciamento, a principal diferença é a utilização intensiva de gráficos detalhando a abertura dos resultados em diversas categorias, de acordo com o indicador analisado. Por exemplo, os indicadores de produtividade são acompanhados de forma geral, de toda a fábrica, e abertos por unidade de manufatura, enquanto que indicadores de inventário são analisados de forma separada de acordo com a categoria do inventário (matéria-prima, produto pronto, em processo, etc.) e subdividida por unidade de manufatura.

Com relação aos indicadores acompanhados desta forma, aquele que apresenta maior relevância para este estudo é o de Giro do Estoque. A razão para isso é que este indicador representa uma medida que pode ser relacionada com aspectos estratégicos do desempenho da companhia, neste caso, a relação com os indicadores financeiros de retorno sobre os ativos e necessidade de capital de giro é direta. Ademais, todos os outros indicadores acompanhados desta forma são relevantes para a empresa, embora apenas alguns - muitos dos já citados anteriormente - devam ser considerados no aspecto estratégico da companhia. Uma boa utilização para os indicadores exclusivos encontrados neste modelo, em especial aqueles que se referem a despesas e a taxa de acidentes, é a gerência departamental ou específica, resultado de um futuro desdobramento do Balanced Scorecard geral da fábrica. Caso contrário, a melhor forma de medir o desempenho é acompanhar outros indicadores nos quais

estes estejam incluídos, como por exemplo, medir a redução das despesas operacionais através da diminuição do custo hora geral da fábrica ou através do aumento do retorno sobre vendas.

Além dos modelos de acompanhamento de indicadores citado acima, boa parte dos funcionários recebe diariamente pela manhã um e-mail com informações atualizadas e relevantes sobre as principais métricas gerenciáveis. São incluídas informações sobre o faturamento, produção, produtividade, inventário, diferenças de inventário, sucata, fretes especiais e alguns indicadores macroeconômicos como, por exemplo, as taxas cambiais de Dólar e Euro.

As informações nestes relatórios são de caráter majoritariamente operacional por afetarem o dia-a-dia da operação. Por representarem aspectos já mencionados anteriormente, a contribuição desta forma de monitorar o desempenho é sintetizar as determinações estratégicas para serem acompanhadas diariamente.

O Quadro 4 apresenta e sumariza os principais indicadores utilizados pela unidade de negócios. Os indicadores e métricas foram agrupados nas categorias financeira, humana e operacional. Indicadores de natureza financeira são aqueles que se referem ao emprego do capital financeiro ou representam medidas de retorno e rentabilidade do negócio, enquanto os da categoria humana lidam com o emprego de pessoal e mão-de-obra e aqueles agrupados na categoria operacional apontam diretamente a aspectos dos processos produtivos da empresa.

Categoria	Indicador	Categoria	Indicador
Fin.	Capital Investido	Hum.	Absenteísmo
Fin.	Custo das Mercadorias Vendidas	Hum.	Folha de pagamento
Fin.	Despesas Operacionais	Hum.	Horas Extra
Fin.	<i>EBIT</i>	Hum.	Lotação
Fin.	Fluxo de Caixa Operacional	Oper.	Auditorias Escalonadas
Fin.	Ganho ou Perda Cambial	Oper.	Custo Hora
Fin.	Giro Anual do Ativo Líquido	Oper.	Despesas com Ferramentas
Fin.	Giro do Estoque	Oper.	Despesas com Manutenção
Fin.	Lucro Bruto	Oper.	Entrega
Fin.	Lucro Líquido	Oper.	Fretes Especiais
Fin.	Margem Bruta		
Fin.	Necessidade de Capital de Giro	Oper.	Inventário
Fin.	Necessidade de Capital de Giro sobre Vendas do Quarter Anualizadas	Oper.	OEE
Fin.	Redução de Custo (<i>Savings</i>)	Oper.	PPM
		Oper.	Peças Produzidas
Fin.	Retorno Acumulado sobre Ativos Líquidos (<i>RONA</i>)	Oper.	Produtividade
Fin.	Retorno sobre Vendas	Oper.	Sucata
Fin.	Vendas	Oper.	Taxa de Acidentes

Quadro 4 - Sumário dos principais indicadores gerenciados atualmente pela empresa.

Pode-se notar que há uma ênfase em utilizar indicadores de natureza financeira e não financeira tradicional, mostrando uma forte relação de origem em relatórios e métricas contábeis. Há poucos indicadores de natureza humana, e estes retratam objetivamente algum aspecto do emprego da mão-de-obra na fábrica, enquanto os principais indicadores operacionais ou são tradicionalmente empregados em empresas do setor ou são acompanhados por representar alguma questão de interesse imediato da empresa, como é o caso dos Fretes Especiais.

Cada indicador principal acima é a referência para outros indicadores secundários que também são acompanhados pela empresa. Embora não sejam monitorados com tanta ênfase, por serem indissociáveis dos indicadores-chave, alguns desses indicadores e suas relações com os indicadores primários estão apresentados no quadro abaixo:

Indicador Primário	Indicadores Secundários	Indicador Primário	Indicadores Secundários
Capital Investido	-	Absenteísmo	-
Custo das Mercadorias Vendidas	-	Folha de pagamento	Lotação
Despesas Operacionais	-	Horas Extra	-
<i>EBIT</i>	-	Lotação	FTE (<i>Full Time Equivalent</i>)
Fluxo de Caixa Operacional	Contas a pagar / receber		Nº de funcionários diretos
Ganho ou Perda Cambial	-		Nº de funcionários indiretos
Giro Anual do Ativo Líquido	Ativo Líquido		Temporários
Giro do Estoque	Inventário	Auditorias Escalonadas	-
Lucro Bruto	-	Custo Hora	-
Lucro Líquido	-	Despesas com Ferramentas	-
Margem Bruta	-	Despesas com Manutenção	-
Necessidade de Capital de Giro	Contas a Pagar	Entrega	-
	Contas a Receber	Fretes Especiais	-
	Inventário	Inventário	Matéria-Prima
Necessidade de Capital de Giro sobre Vendas do Quarter Anualizadas	Necessidade de Capital de Giro, Vendas		Não Produtivo
Redução de Custo (<i>Savings</i>)	Engenharia (VE/VA)		Produtos em Processo
	Lean		Produtos Prontos
Retorno Acumulado sobre Ativos Líquidos (<i>RONA</i>)	Seis Sigma	OEE	-
	Ativo Líquido, Depreciação	Peças Produzidas	-
Retorno sobre Vendas	Vendas, Lucro Líquido	PPM	Peças Faturadas ao Cliente
Vendas	-		Rejeições de Clientes
		Produtividade	Horas Produzidas
		Sucata	Horas Trabalhadas
		Taxa de Acidentes	-

Quadro 5 - Sumário de indicadores primários e secundários monitorados pela empresa.

A utilização de todas as formas de monitoramento, ou uma combinação delas, é válida, porém, as medidas no Balanced Scorecard devem orientar as ações e esforços da divisão, por estarem alinhadas estrategicamente com os objetivos da empresa, além de servirem como uma forma clara de comunicação sobre o que deverá ser seguido pela organização.

Por fim, a entrevista com o *Controller* da divisão também revelou que talvez haja uma falta de visão holística na forma como os indicadores de desempenho são monitorados, o que serve de motivação para a aplicação do Balanced Scorecard na empresa.

6 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

Sumarizando todos os indicadores apresentados anteriormente podemos iniciar a análise de viabilidade e alinhamento aos objetivos estratégicos da Dana Indústrias Ltda. Partindo do princípio de que a empresa visa gerar “o mais alto valor do setor aos seus acionistas” e utilizando os objetivos estratégicos divulgados pela Dana a nível corporativo e já descritos anteriormente, podemos estabelecer pontos de referência para a construção do Balanced Scorecard da unidade de negócios.

Iniciaremos a análise pelos diversos indicadores financeiros já utilizados pela empresa. Conforme indica a metodologia de Kaplan e Norton, o aspecto financeiro deve ser tomado como o indicativo final dos resultados da empresa e deve ser o ponto de início em atividades de planejamento, pois representa um estado futuro desejável pela companhia.

Em seguida, serão detalhadas a importância e as relações dos indicadores subsequentes mais relevantes em cada perspectiva, visando mostrar os pontos de apoio em cada objetivo da empresa. Todo indicador deve estar relacionado com outros que apoiem de alguma forma, dentro de uma mesma linha, o propósito da empresa.

Ao começar, então, pelos indicadores financeiros, serão apresentadas as métricas mais relevantes que podem ser utilizadas no modelo de Balanced Scorecard, uma breve descrição de sua importância gerencial e discussão sobre o impacto de sua aplicação no modelo. As relações de causa e efeito existentes entre os indicadores dentro de uma mesma perspectiva e entre perspectivas serão apontadas ao longo do trabalho.

6.1 FINANCEIROS

A princípio, a análise dos objetivos e indicadores da perspectiva financeira deve seguir as definições das metas para os indicadores financeiros. Entretanto, com o objetivo maior de “aumentar a rentabilidade nos mercados veiculares e fornecer o mais alto valor do setor aos seus acionistas”, deve-se também levar em conta que a empresa, como uma organização global, está atualmente em fase de franca reorganização de suas operações devido aos altos prejuízos com as unidades produtivas dos Estados Unidos. O processo de reorganização é resultado de um pedido de concordata da empresa às cortes americanas, conhecido como

Chapter Eleven. Neste processo, a empresa ganha certas proteções que dão espaço para que ela se reestruture financeiramente. Tais proteções incluem, por exemplo, o direito de poder dever a fornecedores sem sofrer alguns dos prejuízos normalmente incidentes caso a empresa estivesse operando normalmente.

Todavia, a situação das operações no Brasil e no resto do mundo é bem diferente. As unidades de negócios estão bem capitalizadas e podem operar sem necessidade de pedir capital emprestado. É uma necessidade da corporação que seja gerado caixa suficiente proveniente das operações mundiais para cobrir as unidades não lucrativas nos Estados Unidos.

Além disso, deve-se levar em conta o papel e o momento da organização no Brasil. As reorganizações das operações mundiais levaram ao fechamento de algumas unidades no exterior, tendo o seu maquinário enviado a outras unidades no mundo e o mercado interno está reaquietando.

Toda a convergência destes fatores sugere que a empresa deva orientar a construção de seu *Balanced Scorecard* a partir de uma estratégia de sustentação. Conforme definida por Kaplan e Norton (1997), esta categoria de estratégia financeira reflete uma organização que se encontra em plena atividade no mercado conquistando clientes, investindo de forma pesada em aumento da capacidade de produção, buscando proteger a lucratividade dos seus negócios e a geração de caixa, reduzindo também a necessidade de capital de giro circulante. No caso da Dana, esta geração de recursos no Brasil atua como uma forma de proteger da insolvência total as atividades da empresa no exterior, mais especificamente, nos Estados Unidos.

Dessa forma, podem-se definir os principais indicadores a serem utilizados no *Balanced Scorecard* com o objetivo final de aumentar os investimentos sendo sustentado pelos objetivos de proteger a lucratividade e gerar caixa através da redução da necessidade de capital de giro:

- a) *Return on Investment*: Retorno sobre o investimento, calculado através da razão do lucro líquido pelo ativo total. Este é um indicador de longo prazo e mede o quanto eficiente a empresa está sendo para obter ganhos em cima de seus investimentos. A melhor forma de monitorá-lo é compará-lo a seu valor há um ou dois anos, ou antes de ter sido implementado o maquinário de um projeto promissor;
- b) *Return on Sales*: Retorno sobre vendas, expresso pelo lucro após os impostos sobre vendas líquidas. Esta medida proporciona uma idéia da lucratividade em valores

relativos. A variação positiva expressa um aumento proporcional às vendas na entrega de valor aos clientes e uma maior eficiência interna na redução de custos;

- c) *EBIT: Earnings Before Interest and Taxes* ou Lucro Antes de Impostos e Juros. Deve ser expresso em moeda com o intuito de mostrar a evolução do valor agregado gerado de fato e o seu aumento na quantidade de reais ou dólares gerados pela empresa;
- d) *Necessidade de Capital de Giro*: Basicamente composto pelas contas a pagar, a receber, e inventário. No caso desta unidade de negócios, contas a pagar e a receber são gerenciados pelo centro de serviços compartilhados, portanto o foco do gerenciamento deve ser basicamente o inventário, que é composto da seguinte forma:
 - a. *Inventário*: Mensurado por *Raw Material* (Matéria Prima), *Work in Process* (Produtos em Processo) e *Finished Goods* (Produtos Prontos). Materiais utilizados no processo produtivo (MRO – *Maintenance, Repair and Operations*), de acordo com os princípios contábeis americanos (GAAP), não são considerados dentro do inventário.

Estes indicadores possibilitam a criação de valor a longo prazo pela Dana Indústrias Ltda., enquanto protegem a matriz norte-americana da insolvência no curto prazo. Tais objetivos financeiros devem ser suportados por uma boa relação com os clientes e eficientes processos internos.

6.2 CLIENTE

Assim como qualquer empresa de manufatura, a Dana Indústrias Ltda. preza especialmente por garantir que seus produtos sejam de alta performance e qualidade, sendo necessário para isso processos internos que suportem a percepção que os clientes têm da empresa. Para garantir que os clientes tenham suas necessidades plenamente atendidas, a Dana Indústrias deve monitorar aqueles indicadores que mostrem, a partir do ponto de vista do cliente, o quanto eficaz a empresa é.

A metodologia de Kaplan e Norton indica que empresas que almejam aumentar a lucratividade de seus clientes devem investir em primeiro retê-los e depois em captar novos

clientes. No mercado de autopeças, há basicamente três fatores que influenciam na capacidade de uma empresa ter uma relação de sucesso com o mercado a ponto de sustentar a retenção de novos clientes: qualidade, agilidade e custo, na respectiva ordem de importância. Quanto à captação de novos clientes, a empresa deve ser flexível o bastante em termos da engenharia de seus processos para poder adaptar sua matriz produtiva para atender às especificações dos clientes.

Dessa forma, a Dana Indústrias Ltda. deve preocupar-se principalmente com aqueles indicadores que monitorem estes três aspectos, ou seja, a princípio, a quantidade de peças por milhão entregues com defeitos, o percentual do pedido entregue na hora e o custo dos produtos vendidos. Quanto aos indicadores referentes a possibilidade de captar clientes, pode-se levar em conta a capacidade produtiva da fábrica, medindo o quanto viável seria produzir para atender um novo cliente.

Uma alternativa adequada para melhor controlar o desempenho da companhia seria a utilização de um novo indicador para medir o percentual da entrega sem o uso de vias alternativas como fretes expressos ou aéreos. Essa nova medida levaria em conta somente o que foi entregue dentro do mês, com relação ao que estava programado, através das vias normais de embarque como navios, no caso da exportação, ou rodoviário, para clientes nacionais. Embora este indicador continue medindo basicamente o mesmo aspecto do ponto de vista do cliente; do ponto de vista da empresa ele representa uma preocupação com as despesas em fretes especiais e, conseqüentemente, com a diminuição da necessidade de capital de giro, o que significa, em termos financeiros, uma melhora nos resultados operacionais da empresa. Este indicador é, também, relativamente fácil de construir, pois a medição da entrega geral já é realizada, bastando apenas a separação das notas de embarque.

Assim, os possíveis indicadores a serem monitorados pela empresa seriam os seguintes:

- a) *Partes Rejeitadas (por milhão)*: Percentual do número de produtos defeituosos enviados aos clientes finais sobre o total de produtos enviados. A redução deste indicador é a implicação direta do aumento dos processos de qualidade dentro da fábrica, diminui os custos com garantia e aumenta as avaliações positivas dos clientes;
- b) *Cumprimento de Entrega*: Percentual do quanto o pedido foi entregue dentro do mês pelas vias normais de entrega aos clientes com relação ao pedido que estava programado. Um aumento neste indicador reduz a necessidade de capital de giro,

já que será necessário um menor número de fretes urgentes (especiais) que são proibitivamente mais caros que fretes normais;

- c) *Custo Hora Geral*: A variação do custo hora geral para a fábrica. A diminuição deste indicador é um dos resultados dos projetos de redução de desperdícios dentro da empresa, resultando numa maior lucratividade;
- d) *Percentual de Capacidade Produtiva*: Este indicador deve medir o quanto da capacidade produtiva total a fábrica está utilizando. Uma possível redução neste índice pode significar um aumento da eficiência dos processos produtivos ou uma diminuição do ritmo dos pedidos de clientes. O intuito é relacioná-lo indiretamente com os investimentos na fábrica. Apesar de estar vinculado a outros aspectos, de uma forma geral pode-se dizer que aumentando os investimentos, aumenta-se a capacidade de produção da empresa.

Um aspecto interessante a ressaltar é que um incremento na capacidade produtiva também pode gerar um desafogamento das linhas produtivas e potencialmente incrementar a eficiência de entrega através da produção mais ágil dos lotes de peças.

6.3 PROCESSOS INTERNOS

A análise dos indicadores atuais mostra que estas métricas, junto com outras que também iremos aproveitar para monitorar certos aspectos dos clientes, eram as mais utilizadas, após as métricas financeiras, para acompanhar o desempenho da organização. Tal característica é comum a empresas bem organizadas, pois mostra a determinação em se cobrar resultados operacionais satisfatórios, mesmo sem a utilização de uma ferramenta de gestão estratégica como referência.

De forma a contribuir com o melhor entendimento da estratégia, os indicadores da perspectiva dos processos internos devem mostrar aqueles aspectos diretamente relacionados à criação de valor aos clientes da empresa. Dessa forma, ao termos definido os pontos em que se sustentarão os objetivos da perspectiva de clientes, facilitamos o trabalho de selecionar os indicadores nesta perspectiva.

Os indicadores que irão apoiar a redução de partes rejeitadas, a redução do custo hora e o aumento da entrega da fábrica são a redução na sucata e o aumento na produtividade da mão-de-obra, das máquinas e da eficácia do ciclo de produção:

- a) *Sucata*: Uma redução na sucata tem impacto direto na qualidade bruta da fábrica e reduz a chance de peças defeituosas irem para o cliente final. A redução da sucata também reduziria, hipoteticamente, o capital de giro necessário para a operação, já que reduziria a necessidade de se arcar com desperdícios;
- b) *Produtividade da mão-de-obra*: A produtividade da mão-de-obra direta (empregada na produção) é medida pela razão entre Horas Aplicadas na produção e as Horas Trabalhadas totais da mão-de-obra direta. Este indicador mede o quanto apta está a força de trabalho da empresa e o quanto eficientes são as formas de produção. Por exemplo, se um homem opera uma máquina ininterruptamente, seu percentual de produtividade é próximo de 100% (o que raramente é o caso), entretanto, se o mesmo homem opera múltiplas máquinas organizadas em células, seu percentual de produtividade aumenta em muito, pois estará empregando a mesma medida de tempo, porém, operando vários processos produtivos ao mesmo tempo:
 - a. *Horas Aplicadas*: Horas totais aplicadas na produção de bens. É medido pela produção dos bens. Sempre que um produto passa por certa operação na linha, o tempo da operação é contabilizado neste indicador;
 - b. *Horas Trabalhadas*: Porção de horas trabalhadas por todos os colaboradores da empresa. É medido pelo marcador do ponto para, dessa forma, não contabilizar as faltas, férias e saídas fora de horário. Enquanto as Horas Aplicadas marcam as horas efetivamente investidas na produção, as Horas Trabalhadas medem o tempo em que o funcionário permaneceu dentro da empresa, produzindo ou não;
- c) *OEE: Operating Equipment Efficiency*, ou Eficiência do Maquinário em Operação. Este indicador mostra o quanto os investimentos em manutenção preventiva geraram um retorno para a empresa. Além do mais, o indicador representa um investimento na engenharia de desenvolvimento dos bens de capital da empresa. Um aumento neste índice representa um ganho de produtividade em cima do maquinário;

- d) *Eficácia do Ciclo de Produção*: Este indicador, como já mencionado anteriormente, mede o quanto enxuto é o processo de fabricação da empresa, gerando um índice que, quanto mais próximo de um, menos tempo a matéria-prima perde ao ser movimentada, estocada, manuseada e inspecionada.

6.4 APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Esta perspectiva é aquela que fundamentalmente mostra a sustentação da criação de valor ao longo prazo. Através da monitoração dos objetivos que reflitam o investimento feito no capital intelectual e informacional da empresa, os resultados operacionais gerados pela manufatura podem se potencializar.

No caso dessa unidade de negócios, os investimentos em capital informacional são geridos pelo centro de serviços compartilhado da planta, o que justifica deixarmos este aspecto fora do Balanced Scorecard da organização.

Apesar da importância dada aos investimentos em pessoas pela empresa, podendo ser verificado através da filosofia e políticas da empresa, a monitoração destes aspectos é pouco utilizada na prática pela empresa, evidenciado pela atual inexistência de um modelo de acompanhamento, entre aqueles apresentados anteriormente neste trabalho, do percentual de pessoas treinadas nos diversos programas de treinamento da empresa.

A Dana Indústrias Ltda. possui programas para remunerar e valorizar as idéias e projetos de melhoria de funcionários. Todo mês os funcionários com as melhores idéias cuja implementação é imediata têm seus nomes enviados por e-mail aos outros funcionários da divisão e recebem uma remuneração simbólica pela participação. Alguns projetos de melhoria e conquistas também são divulgados em eventos para toda a divisão chamados de “Dia da Qualidade”. Estes eventos cumprem o papel de estabelecer uma linha de comunicação cara-a-cara entre a gerência da divisão e todos os funcionários. A participação, entretanto, é voluntária, mas altamente benéfica, pois expõe desafios a serem encarados pela empresa. Uma forma de medir a eficácia da organização em termos de motivação dos funcionários é construir um índice que mostre a participação através de idéias dadas por funcionários e em eventos como o “Dia da Qualidade”, tanto através da presença quanto através de sugestões de temas para o evento. Dessa forma, programas e iniciativas utilizadas pela empresa podem ser medidas como uma forma de empenho dos funcionários.

Foram identificados os seguintes indicadores que melhor contribuiriam para gerar valor a longo prazo para os acionistas da empresa:

- a) *Percentual da força de trabalho treinada*: A Dana Indústrias Ltda. investe muito em diversos tipos de treinamento tanto de seu pessoal de chão-de-fábrica, quanto em seu pessoal administrativo com programas como Seis Sigma, 5S e Qualidade Total, manufatura enxuta, entre outros. São inegáveis os benefícios que uma força de trabalho altamente qualificada pode gerar e por isso este deve ser o indicador que sustentará todos os outros e do qual sairão todas as iniciativas de melhorias;
- b) *Redução de Custo dos Projetos*: Um investimento em treinamento gera retornos na redução de custo de projetos na fábrica;
- c) *Número de idéias por pessoa*: Já há um sistema que monitora o número de idéias por pessoa e recompensa a participação de idéias geniais. Apesar disso, este é um indicador que não aparece nos esquemas de monitoramento de desempenho da empresa. Um programa que acompanhasse de perto as idéias poderia identificar inúmeras oportunidades a serem implementadas por toda a fábrica;
- d) *Lotação*: O número bruto de pessoas trabalhando em tempo integral e parcial, bem como número de contratados temporários é uma referência do crescimento da organização. São acompanhados os números de funcionários diretos (envolvidos no processo produtivo) e indiretos. Apesar de parecer atraente aumentar o número de funcionários, este é um indicador que merece cuidado para que não haja extrapolação e portanto deve ser medido como um indicador de longo prazo.

7 PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD

7.1 ESQUEMA GERAL

Levando em conta os aspectos ressaltados na seção anterior, a seguinte proposta de Balanced Scorecard é apresentada:

	Indicador	Descrição	Afetado por
Financeira	F1	Retorno sobre Investimento	F2, F4, C4
	F2	Retorno sobre Vendas	F3
	F3	EBIT	C3
	F4	Necessidade de Capital de Giro	C1, C2
Clientes	C1	Partes Rejeitadas por Milhão	P1
	C2	Cumprimento da Entrega	C4, P4
	C3	Custo Hora Geral	P1
	C4	Percentual da Capacidade Produtiva	P4
Processos Internos	P1	Sucata	A2
	P2	Produtividade da Mão-de-Obra	A2, A4
	P3	OEE (Eficiência do Maquinário Operacional)	A3, A2
	P4	Eficácia do Ciclo de Produção	P2, P3
Aprendizado e Crescimento	A1	Percentual da Força de Trabalho Treinada	-
	A2	Redução de Custo dos Projetos	A1
	A3	Número de Idéias por Pessoa	A1
	A4	Lotação	-

Figura 11 – Balanced Scorecard para a Dana Indústrias Ltda.

7.2 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico dos objetivos da organização é apresentado abaixo, seguido do mapa estratégico correspondente aos indicadores de desempenho e seus vínculos:

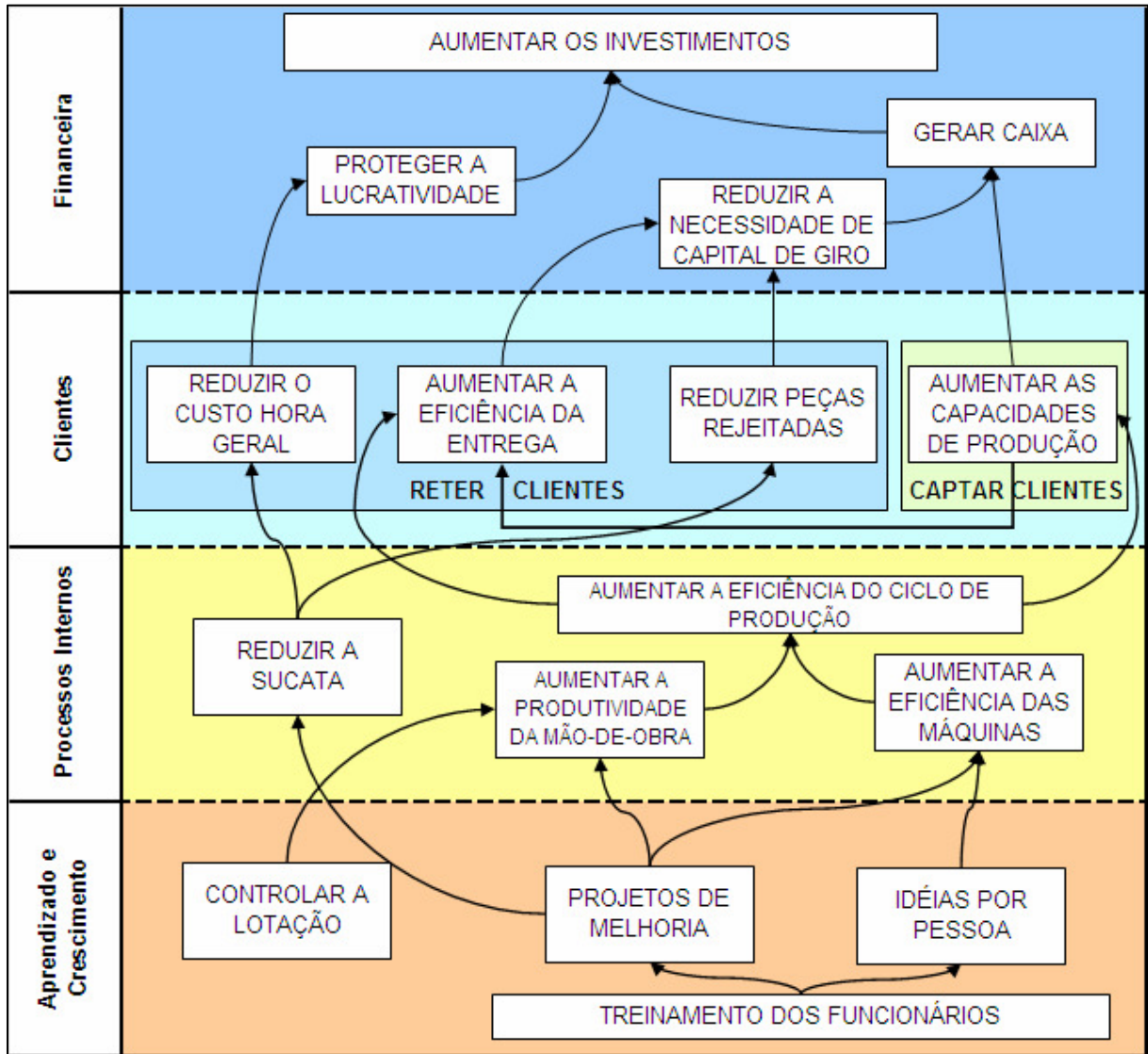


Figura 12 – Mapa Estratégico dos Objetivos.

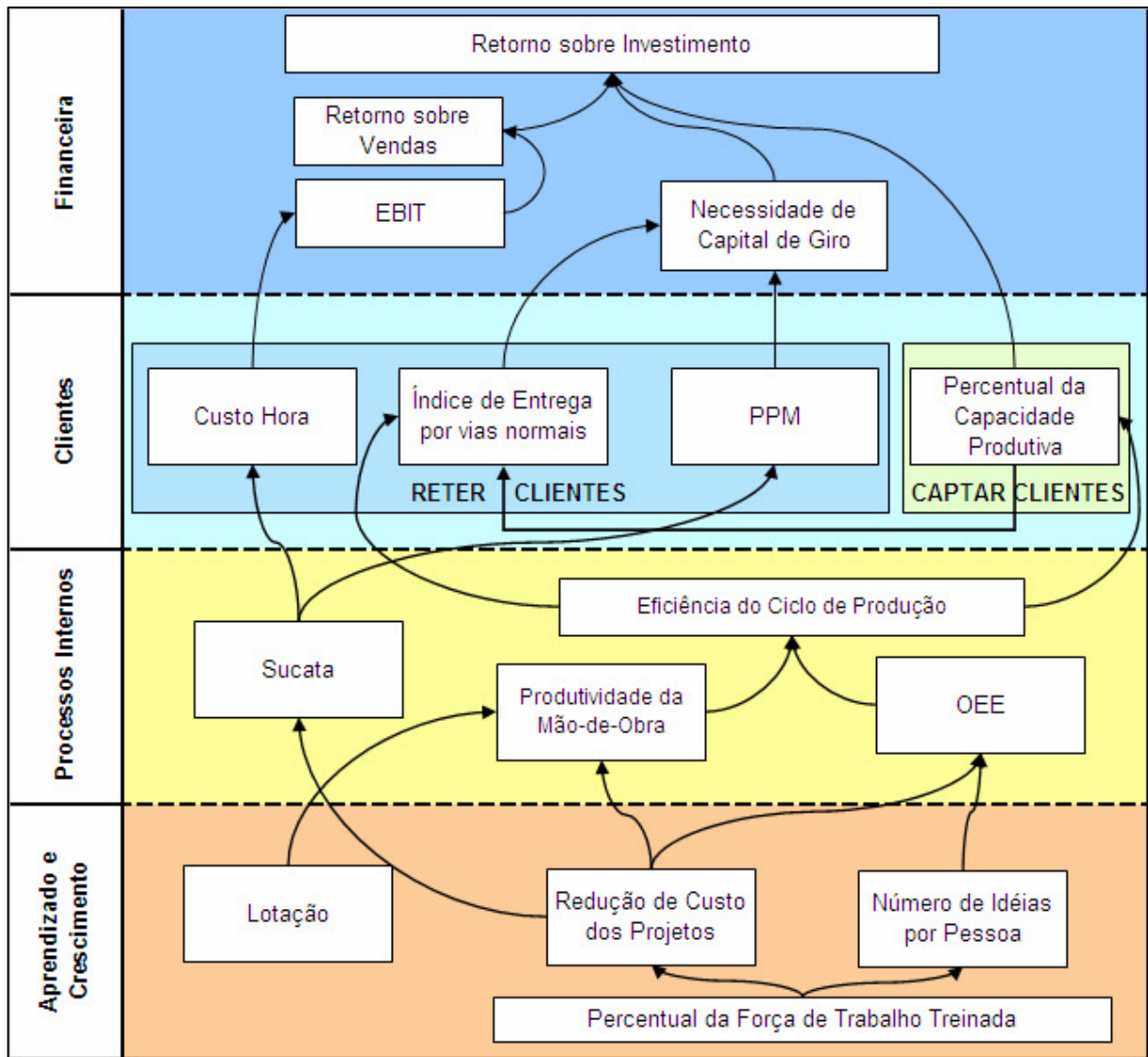


Figura 13 – Mapa Estratégico correspondente aos indicadores dos objetivos estratégicos.

7.3 SUGESTÕES

De forma a contribuir com um projeto de implantação do Balanced Scorecard na Dana Indústrias Ltda., recomenda-se que a gerência da unidade de negócios inicie as discussões entre os departamentos sobre como será realizado o acompanhamento dos objetivos estratégicos da empresa. Esses debates podem fornecer idéias para que o Balanced Scorecard seja alterado ou ampliado de maneira a melhor servir aos interesses da empresa.

Também recomenda-se, após a implantação com sucesso do Balanced Scorecard para a divisão, que o modelo seja desdobrado em outros Scorecards departamentais, que

descrevam os objetivos gerenciáveis para estes departamentos, e posteriormente em Scorecards individuais.

CONCLUSÕES

Em uma trajetória de mais de cinquenta anos, a unidade de produção de cardans da Dana Indústrias Ltda. conquistou o mercado tornando-se fornecedora das principais montadoras do Brasil, internacionalizou-se e construiu uma sólida reputação em qualidade e manufatura de classe mundial para garantir a admiração de todo o setor automobilístico. É verdadeiro afirmar que hoje a unidade continua em franco ritmo de crescimento.

A aposta em uma ferramenta de acompanhamento e alinhamento estratégico que identifique os principais pontos em que a empresa deve focar seus esforços não é uma tarefa simples, porém, pode incentivar a organização a repensar sobre seus planos de ações e aonde definitivamente não deve poupar esforços.

Nenhum Balanced Scorecard é construído por um pequeno grupo de pessoas, e muito menos por apenas uma pessoa. Este é um processo que deve envolver a alta administração estratégica, as gerências e parte do pessoal operacional. É necessário refletir sobre os objetivos e o propósito da unidade de negócios, ter as metas operacionais bem definidas e, em alguns casos, organizar o sistema de informações para que comporte novos dados acerca do que se precisa medir.

Globalmente a empresa já conta com um modelo de planejamento estratégico de primeiro nível e é natural que isto se estenda as unidades de negócios. Espera-se que este trabalho possa servir como ponto de partida referencial para incentivar o processo de implementação do Balanced Scorecard como modelo de gestão na unidade de negócios, levando em conta todo o processo de planejamento e fixação de metas.

Apesar dos objetivos operacionais estarem bem quantificados com relação a faturamento, produção, produtividade, qualidade e lucratividade, não foi deixado claro quais eram os objetivos estratégicos em si da unidade de negócios. Isto é, há metas sobre o que se precisa atingir, porém as metas estão relacionadas com objetivos gerais definidos a níveis corporativos e não a partir da unidade de negócios.

Dessa forma, constatou-se que os indicadores monitorados atualmente pela empresa, apesar de estarem relacionados aos objetivos globais, não são inteiramente os mais adequados para refletir a criação de valor à longo prazo na forma em que estão sendo acompanhados. Os indicadores identificados pela metodologia do Balanced Scorecard podem atender a esta necessidade.

Foram encontradas dificuldades principalmente no ato de reduzir toda a complexidade da gestão de uma empresa de grande porte a um grupo de indicadores e medidas chave que se propõe a descrever a estratégia e os objetivos da organização. Ao fazer isto, pode-se ter a impressão de que o Balanced Scorecard não mensura adequadamente o desempenho da companhia, entretanto, este processo também revelou e esclareceu alguns pontos importantes a respeito da organização.

A construção desta proposta de Balanced Scorecard sugere que a empresa deve enfatizar seus sistemas de medição de treinamentos e investir nas idéias por funcionário, criando programas bem estruturados para que elas sejam divulgadas, valorizadas e acompanhadas pela gerência da divisão.

Ao pôr em perspectiva e alinhar os objetivos estratégicos da companhia, notou-se um certo hiato entre o significado dos objetivos e os indicadores utilizados para medi-los. Um exemplo é a forma como se dá o acompanhamento das vendas pela empresa. Uma análise através da metodologia do Balanced Scorecard revela que, para empresas em fase de sustentação de seus resultados financeiros, mais importante que o crescimento das vendas é a lucratividade dos clientes e os aumentos em capacidades de produção para melhor atendê-los. Enquanto o indicador de vendas é acompanhado com total obstinação em todos os níveis gerenciais, há relativamente maior importância avaliar o retorno com base na lucratividade, principalmente levando em consideração a questão da reorganização mundial da empresa devido à concordata.

Enfim, o Balanced Scorecard mostra como a empresa pode redefinir suas prioridades de ação em função da estratégia.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel Lincoln. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. 590p.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998. 406p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. 469p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novo Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 676p.

CLASSE MUNDIAL 2003. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1999. Anual.

DANA CORPORATION. Conselho de Diretores. **A Filosofia e as Políticas da Dana**. EUA, 2004. 1f.

DANA CORPORATION. Conselho de Diretores. **Visão 2010**. EUA, 2004. 1f.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 357p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 335 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 471p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia:** Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 411p.

KLIEMANN, Francisco José; WALTER, Fábio. **Uma Proposta de Metodologia de Elaboração do Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 2004. 471p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000. 762p.

LEAN INSTITUTE BRASIL. **Léxico Lean.** Brasil, 2002. 124pgs.

NEELY, Andy. **Business Performance Measurement:** Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. 366p.

MONTGOMERY, Cynthia A.(Org.); PORTER, Michael (Org.). **Estratégia:** A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance:** Um Guia Prático para o Uso do “Balanced Scorecard”. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001. 355p.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989. 494p.

SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria:** Agregando Valor para a Empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 262p.

STUANI, Renata. Indústria Automotiva tem Recorde de Produção e Exportação. **Autos**, São Paulo, Julho 2006. Disponível em < http://www.estadao.com.br/autos/noticias/2006/jul/_06/177.htm >. Acesso em: 02 Jun. 2007.

WARTH, Anne. Câmbio não prejudica indústria automotiva, diz Anfavea. **Economia**, São Paulo, Abril 2007. Disponível em <http://www.estadao.com.br/ultimas/economia/noticias/_2007/abr/13/220.htm>. Acesso em: 02 Jun. 2007.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CONTROLLER

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS NA DANA INDÚSTRIAS LTDA.

Executivo a ser entrevistado: Jorge Delgado, *Controller* para as operações do grupo de produtos no Mercosul da Dana Indústrias Ltda., Divisão Spicer Cardan.

- 1) Como é realizado o planejamento estratégico das operações do grupo?
 - a. Com que periodicidade é realizado o planejamento e revisões (se houverem)?
 - b. Quem são os envolvidos?
 - c. Como são definidos os objetivos prioritários a serem atingidos pela empresa?
 - d. Como são estabelecidas as metas para o período seguinte?
 - e. O planejamento é modelado a partir de algum modelo teórico ou empresarial próprio (historicamente utilizado pela empresa)?
- 2) Há influência da matriz ou de outros níveis hierárquicos no processo de planejamento da unidade de negócios?
- 3) Como é feito o acompanhamento dos objetivos estratégicos (business unit e HQ)?
- 4) Como é realizado hoje o acompanhamento ou mensuração dos resultados e indicadores das operações do grupo?
 - a. Com que periodicidade são feitas as reuniões de acompanhamento?
 - b. Quem são os participantes?
- 5) Na sua opinião, o(s) modelo(s) de acompanhamento estratégico utilizados pela empresa cumprem com as necessidades?
 - a. Aonde poderia haver melhora?
- 6) Há conhecimento quanto a utilização do Balanced Scorecard em nível mundial ou local?

- a. Quais outras metodologias já foram, ou estão sendo, utilizadas pela unidade de negócios para se elucidar a estratégia e/ou mensurar o desempenho?
 - b. O BSC já foi utilizado por algum departamento na Dana Indústrias?
 - c. Já houve tentativas de implantação do BSC por esta unidade de negócios?
 - i. Porque não funcionaram?
- 7) O processo de elaboração estratégica e acompanhamento passou por alterações nos últimos anos ou se mantém relativamente da mesma forma?
- 8) Quais os principais objetivos deste último planejamento (business unit)?
 - a. As metas foram claramente definidas e distribuídas aos envolvidos?
- 9) A empresa tem uma idéia clara de como os atingirá?
- 10) Todos os colaboradores da empresa têm ciência das metas a serem atingidas?
- 11) A empresa / gerência conhecem os fatores que impactam no alcance destes objetivos?
- 12) Os colaboradores têm conhecimento sobre os resultados realizados?

ANEXO B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM CONTROLLER

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS NA DANA INDÚSTRIAS LTDA.

Entrevistado: Jorge Delgado, *Controller* para as operações do grupo de produtos no Mercosul da Dana Indústrias Ltda., Divisão Spicer Cardan.

Data da entrevista: 17/05/2007

Marcelo: Como é realizado, de uma forma geral, o planejamento estratégico das operações do grupo de produtos?

Jorge: Bom, a Dana tem um processo de planejamento estratégico como um ciclo que rola ao redor de todo ano. Começa como um processo de planejamento estratégico global, aonde o *chairman* da companhia junto com presidentes de cada uma das unidades de negócio definem quais as metas estratégicas da companhia, o que é que a empresa está fazendo, qual é a visão, missão, aonde a empresa quer chegar. Isso é a primeira etapa do ciclo, dado essas linhas gerais, que definem o que a empresa quer em termos de crescimento, qual é a estratégia da companhia em termos de posicionamento de mercado, qual é a orientação da companhia em termos de segmentação, quais os mercados que ela quer atuar, qual é a excelência da companhia em termos de relacionamento com o cliente, se é de manufatura, se é de tecnologia, para cada um dos grupos de produto. Então essa visão estratégica de alto nível começa no nível do *chairman* e de *board of directors* e a etapa seguinte é o desdobramento disso nos grupos. A empresa tem basicamente cinco grupos que a compõe, pode-se dizer cinco unidades de negócios. Nós trabalhamos numa dessas cinco unidades, o Torque. Existe a unidade de Tração, a unidade de Motor, a unidade Estrutural e a unidade de Fluídos.

Então cada uma das unidades faz esse desdobramento da visão geral. Este processo então é analisado especificamente para cada um dos produtos. Se analisa a base de manufatura que cada grupo tem globalmente. Existe a definição de quem faz o quê aonde. Com que tecnologia? Com que recursos? Com que relacionamento com o cliente (como é que vai se dar esse relacionamento com o cliente, se a Dana vai ser um Tier One, Tier Two, Tier Three...)? Se a Dana vai oferecer pacotes de solução completos e/ou se ela vai vender componentes?

Então a segunda etapa do desdobramento dele é por produto, aonde a empresa entra num nível maior de detalhes do que foi a orientação geral da etapa anterior.

A etapa subsequente, depois que o grupo tem definido qual é a sua estratégia, por exemplo, o nosso grupo tem definido se teríamos que ter uma presença diferenciada no segmento de carros de passageiros ou não, se nós queríamos marcar a nossa posição no segmento pesado, se nós queríamos defender a nossa posição de pickups, se nós queríamos atuar no mercado de fora-de-estrada ou de equipamentos industriais... Se sim, como? Com que base de ativos? Aonde vai ser feito isso? Quais são os recursos de engenharia e de pesquisa e desenvolvimento necessários para desenvolver o processo? Pra onde é que este mercado está indo e pra onde a gente precisa entregar soluções pras necessidades dos clientes? Então essa é a segunda etapa do desdobramento do processo. Nesse mesmo âmbito é onde é definido se a empresa vai fazer fábricas novas, se ela vai comprar algum outro *player* que está nesse mercado, então a estratégia de fusões e *joint-ventures* é discutido nesse nível de grupo.

O terceiro desdobramento desse ciclo é a nível regional, então nesse nosso caso aqui nós estamos falando de América, Europa e Ásia, e a gente vai então aos detalhes maiores. Dado esses *guidelines* que a gente recebe sob ponto de vista de empresa e de grupo, quais são os nossos portfólios de negócios? Como é que cada um desses segmentos está entrando? Como é que ele se encaixa nessa estratégia maior da empresa? Existem produtos novos que a empresa vai estar lançando que a gente gostaria, que precisa ter aqui na região? Se sim, vamos importar? Não vamos importar? Vamos fazer localmente? Quais são os recursos necessários a nível de capital, máquinas e pessoas? Qual é a estratégia de manufatura a ser adotada? Nós vamos fazer essas peças dentro de casa ou vamos junto ao mercado desenvolver fornecedores? Quais são as características críticas do produto que nós devemos deter conhecimento e o que é que pode ser aberto e colocado na *supply chain*, na cadeia de fornecimento?

Isso é basicamente o input para fazermos o nosso orçamento plurianual. Esse exercício anual é feito sempre ao redor de Outubro de cada ano, onde a gente pega tudo isso e transformamos esses processos em dados, em números. Nós fazemos o orçamento de vendas, de produção, de capital e o orçamento de pessoas.

Os orçamentos são previstos sempre tendo em vista um ano pra frente ou um período maior?

Nós trabalhamos com um universo firme de dois anos e um universo estimado de três anos, num total de cinco. Nós temos detalhado o que vai acontecer mês a mês nos próximos dois anos, nos próximos dois exercícios fiscais, e depois a gente projeta, em linhas gerais, o que está acontecendo. Por que isso? Por que esse é o ciclo do investimento. A partir do momento em que você toma uma decisão de comprar uma máquina ou um equipamento ou começar uma linha de produtos nova, até você colocar o pedido, até você receber a máquina, até colocar a proposta em marcha deste equipamento, leva um ano e até ter a curva de amadurecimento e crescimento do mercado, isso é outro ano. Então por isso que é feito o orçamento detalhado de dois anos num universo de longo prazo de cinco.

Como são estabelecidas as metas para o período planejado, há um levantamento de dados estatísticos?

Dentro deste processo de planejamento estratégico, tudo isso começa com uma análise de ambiente. Todo ele é embasado em informações macroeconômicas que levam em perspectiva PIB, Renda per Capita, inflação, demanda interna de bases globais. Então começa obviamente, todo ele é fundamentado em cima de quais são as *economic assumptions*. Essa questão de taxa de câmbio, como é que se dá o ambiente político econômico de cada um dos países onde é feito isso e isso é desdobrado depois mais adiante ao nível de que a planta deve trabalhar justamente com as projeções de salários, ganhos de produtividade, qual é a questão de impacto de correções de preço, inflação. Então, sem dúvida nenhuma, faz parte do processo esse embasamento.

Dentro da unidade de negócios, o processo de planejamento reflete diretamente o que é realizado na matriz ou ele pode ser um processo mais independente, podendo ser deixado a cargo da unidade de negócios?

Não, ele não é independente, pelo contrário, como eu tinha comentado anteriormente, ele é um processo de desdobramento subsecivo do plano principal da matriz, que começa justamente a nível de *board of directors*, que representam o interesse dos acionistas, com o CEO, *Chief Executive Officer* da empresa. Desse momento em diante é que começa todo o processo de desdobramento até se chegar às métricas individuais que cada pessoa recebe em seus key-cards, em seus MBO em suas métricas... Então existe aí um processo de alinhamento global nesse processo. Então o sistema de remuneração da empresa tem uma parte fixa e outra

parte variável. Essa remuneração variável está atrelada justamente ao atingimento dessas metas e essas metas estão englobadas em um plano maior e global.

Esse sistema de planejamento é calcado em algum tipo de modelo teórico ou empresarial que já havia sido usado ou ele foi desenvolvido pela empresa, como uma prática histórica?

Eu acho que é um combinado dos dois. Nós somos uma empresa multinacional americana, então nós temos carregado fortemente nas nossas raízes, o DNA dessa cultura de orçamento empresarial de termos os trends, os planos e a confrontação do previsto contra o realizado. Existe, sem dúvida alguma, um processo constante de evolução do são as visões de como esse processo é organizado. O processo de metodologia de acompanhamento a nível global da empresa segue os princípios básicos do que é o Balanced Scorecard. Temos definido quais as percepções de valor dos acionistas, dos clientes, dos *stakeholders*, dos empregados, quais as métricas que usamos para monitorar isso. A periodicidade de acompanhamento disso é mensal e a análise de tendência dos principais indicadores chave de sucesso é semanal. Hoje mesmo participei de uma reunião, que tem o nome técnico de “Profit Blitz”, onde nós verificamos algumas dessas métricas e a tendência delas a nível semanal.

Quem são os participantes dessa reunião semanal de resultados?

O processo de revisão de métricas tem vários níveis. Ele começa a nível de chão de fábrica, aonde cada uma das linhas tem reuniões diárias em que algumas métricas são revisadas e monitoradas. Sobe ao nível gerencial, aonde semanalmente são revisados pelas principais lideranças quais são as principais tendências dos indicadores. Sobe ao nível de diretoria regional, aonde a cada duas semanas alguns indicadores chave são analisados. Sobe mais um nível, a nível mensal, existe então a reunião de resultados, onde se discute os resultados do período anterior e quais são as tendências de resultado dos próximos períodos. Sobe mais um nível, então, além de revisar todas estas questões, existe aí a questão do que vão ser os resultados dos próximos trimestres e, por fim, o chairman e o board estão sempre analisando o que vai acontecer nos próximos seis meses, um ano, dois, três em reuniões trimestrais. Um conceito estratégico não muda a cada semana, então os conceitos de fato puramente estratégicos são revisados a cada três meses. As métricas de performance são revisadas quase que diariamente e, no meio termo, os objetivos táticos são revisados numa

periodicidade entre semanal e mensal. Então, diferentes níveis estão envolvidos em diferentes revisões deste sistema de métricas, monitoramento, tendências, e o principal objetivo é identificar desvios, planos de correção e, obviamente, monitorar e fazer o follow-up da implementação das correções de desvio.

Na sua opinião, esse modelo de acompanhamento estratégico cumpre inteiramente com as necessidades e onde é que poderia haver melhoria?

De novo, o nosso conceito é muito americanizado. Na minha opinião pessoal, eu vejo que esse sistema, essa metodologia de trabalho tem espaço pra melhoria. Eu enxergo o modelo de administração, o modelo de gestão, da Toyota como sendo o que existiria hoje de melhor em evidência. Tudo é baseado em dados e fatos em um processo de tomada de decisão de consenso de grupo e esse nosso processo que a gente vive hoje tende a ser muito, por falta de uma palavra mais técnica, automatizado. Verde-vermelho. Se está verde, não olha, vermelho, o que está acontecendo? Qual é o plano de ação? Talvez falte um pouco dessa visão holística, de *empowerment*, porque, no final das contas, o nosso processo de decisão é muito centralizado. Então, eu diria que falta mais consenso global e um processo de maior *empowerment* para poder dar consistência a estas mudanças locais de regime.

Há conhecimento quanto a utilização do Balanced Scorecard em nível mundial ou dentro da unidade de negócios?

De novo, a metodologia de uso do Balanced Scorecard, a maneira de gerenciar e identificar as métricas, vem sendo empregada de forma mundial. Nossa unidade de negócios está focada nisso. O nosso sistema de gerenciamento é um desdobramento do modelo Toyota, o A3, e não deixa de ser um sistema de Balanced Scorecard, sob o ponto de vista de você identificar se você tem um problema, um plano de ação, alinhamento estratégico. Então eu te diria que sim, que a empresa faz o *deployment* e a empresa faz uso disto. Existe uma visão consolidada de melhoria constante neste processo de gerenciamento. Aliás, a nossa unidade de negócios ganhou no ano de 2003 o PNQ, o Prêmio Nacional de Qualidade. Um dos pontos fortes destacados no nosso PNQ foi o nosso processo de planejamento estratégico.

Quais os principais objetivos deste último planejamento para a unidade de negócios? As metas foram definidas de forma clara e distribuídas às pessoas envolvidas?

O principal objetivo para a unidade de negócios do último ciclo, foi a questão da reestruturação do processo de manufatura com base global, ou seja, quem vai fazer o quê e com que recursos. A otimização do mapa de alocações, de maneira a maximizar a capacidade de produção com relação ao resultado obtido. Por consequência, a melhora do resultado. O nosso grupo tem trabalhado fundamentalmente nessa questão. Nós tivemos uma alavancagem no resultado. Superamos os problemas da deterioração cambial em termos de afetar a lucratividade do nosso negócio. Nós aumentamos o nosso volume de produção de peças, tomando o benefício dessa reorganização do que é o mapa global de capacidades da empresa, ou seja, reorganizando as capacidades para várias determinadas famílias de produtos dessa operação. A nossa é a única operação que produz para o mundo inteiro. Há cinco anos atrás éramos uma divisão de setenta e sete milhões de dólares. Esse ano nós vamos vender duzentos e nos próximos dezoito meses a empresa vai chegar a duzentos e cinquenta milhões. Num segmento de negócio em que o dólar, ficando cada vez mais fraco, tira competitividade da exportação e, como faz parte do nosso desdobramento estratégico, nós temos otimizado nossos processos e reduzido custos de maneira a assegurar justamente o crescimento orgânico do negócio.

A empresa tem idéia clara de como atingirá cada um dos objetivos? Existe um plano de ação?

Sim, os planos são definidos justamente nesse processo de desdobramento das métricas. Dentro desse processo cada executivo tem que saber o que tem que fazer, plantas que precisam ser realocadas, o que tem que fazer em automatização de processo, troca de família de produtos, até mesmo venda de segmentos de negócio. A Dana, como parte desse desdobramento, acabou de fazer a venda do seu negócio de anéis de pistão por considerar esse um negócio não mais um produto core, um produto principal. Ela sai fora de um negócio que não é estratégico e trabalhamos ainda o que são algumas alternativas estratégicas envolvendo a compra de outras empresas.

Os objetivos e métricas são definidos dentro dos *key-cards*?

O *key-card*, é o último desdobramento do planejamento estratégico global da empresa, então o *key-card* tem, de fato, o que é a última etapa daquilo que o *board of directors* decidiu.

Isso tem um processo de desdobramento até os empregados saberem bem objetivamente o que têm que fazer para atingir os objetivos.

Então pode-se dizer que os colaboradores da empresa tem consciência das metas a serem atingidas?

Completa. Inclusive, parte da remuneração deles está diretamente atrelado a capacidade de sucesso de atingimento das metas deles dentro desse *key-card*. Então o alinhamento é completo.

Os colaboradores têm conhecimento sobre os resultados realizados, com que periodicidade esses resultados são divulgados a eles e de que forma?

Os resultados da empresa são públicos. Como é uma empresa de capital aberto, uma empresa pública, informações sobre resultados da empresa estão disponíveis na internet. Existe um sistema de comunicação que justamente fala sobre isso. Como é que o colaborador tem conhecimento? Existem as reuniões de resultado mensal, as reuniões de divulgação, de comunicação. Reuniões como o Dia da Qualidade onde, justamente, revisam-se métricas, o que tem acontecido, quais são os desafios, quais os resultados que vêm sendo obtidos e qual é a tendência de se obter os resultados e no que isso impacta na remuneração variável deles, o PPR (Plano de Participação nos Resultados), então o alinhamento também está ali.

ANEXO C – MATÉRIA SOBRE PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE 2003



Foto: Arquivo de Comunicação Institucional - Gravatá. Gravatá, 2003. Foto: Arquivo de Comunicação Institucional - Gravatá.

PERFIL

A Dana Albarus - Divisão de Cardans, é uma divisão da Dana Corporation, líder mundial no design, engenharia e manufatura de sistemas e produtos com valor agregado para fabricantes de veículos automotivos, comerciais e fora-de-estrada e seus respectivos mercados de reposição. A companhia emprega mais de 60.000 pessoas ao redor do mundo. Fundada em 1904 e com sede em Toledo, Ohio, nos Estados Unidos, a Dana tem centenas de operações de tecnologia, manufatura e serviços em 30 países. Em 2002, obteve vendas de US\$ 9,5 bilhões.

A empresa está organizada mundialmente em 4 Unidades Estratégicas de Negócios. A Divisão pertence ao Grupo de Sistemas Automotivos, ASG (Automotive Systems Group).

A divisão fornece componentes e sistemas para transmissão de torque para os mercados de equipamento original (OEM) e de reposição (AFM) no mercado local (Mercosul) e no mercado Exportação (fora do Mercosul).

A divisão foi criada em 1979, como DCR (Divisão de Cruzetas), sendo que em 1985, a partir da expansão da unidade, devido a integração da usinagem de cardans, passa a se chamar DJU (Divisão de Juntas Universais). Em 1996, em virtude da transferência da linha de montagem de cardans de São Paulo para Gravatá e, também para reforçar a marca Spicer, passa a se chamar DSC (Divisão Spicer Cardan). Em 1999, com a criação da unidade de Cardans da Argentina passa a se chamar SCB - Spicer Cardans Brasil.

O processo de comercialização no Mercosul, incluindo o levantamento de necessidades dos clientes, planejamento de vendas e negociação, está sob a responsabilidade do Departamento de Vendas OEM, um Serviço Corporativo compartilhado com todas as divisões do Grupo de Sistemas Automotivos. Para os clientes OEM nas demais regiões, os negócios ocorrem através das afiliadas e coligadas Dana nos respectivos países cabendo a estas o contato com os clientes que aplicarão o produto.

No mercado de reposição os produtos são comercializados em todas as regiões (exceto Argentina e Uruguai) pela Divisão de Vendas de Reposição, um Serviço Corporativo compartilhado com todas as demais divisões brasileira. Os negócios no mercado de reposição argentino e uruguaio são cobertos pela divisão irmã na Argentina, a Spicer Cardans Argentina.

A Divisão fornece conjuntos e componentes de cardan e colunas de direção para todos os mercados de atuação, somando 240 clientes. Possui mais de 19.000 itens em seu portfólio e expede cerca de 2000 diferentes itens usinados e montados a cada mês. Seu faturamento foi, em 2002, US\$ 56,1 milhões. Também disponibiliza a seus clientes serviços de engenharia (testes e design) e logística, associados a seus produtos. Nossos produtos são entregues de acordo com a necessidade dos clientes, utilizando ferramentas tais como entrega Just in Time (JIT), ou mesmo entrega sequenciada (JIS) - entrega conforme a seqüência de montagem do cliente.

A divisão está localizada em Gravatá em uma área construída de 17.388m², ocupando o mesmo complexo industrial com outras 7 divisões da Dana e compartilhando diversos serviços administrativos.

A identidade da divisão é composta pela Visão, Missão, Propósito de Valor, Valores e Políticas Ambiental e de Qualidade sendo alicerçadas nos statements da Dana – o Estilo Dana, o plano de 5 anos Transformação 2005, a Filosofia e Políticas da Dana, e os Padrões de Conduta nos Negócios. Todas as nossas políticas, utilizadas como inputs para a revisão do Planejamento Estratégico (PE), são revisadas anualmente pela Equipe de Liderança (EL), a fim de assegurar o alinhamento com as políticas corporativas.

Visão

"Ser benchmark em excelência operacional no segmento de manufatura de sistemas e componentes de transmissão de torque."

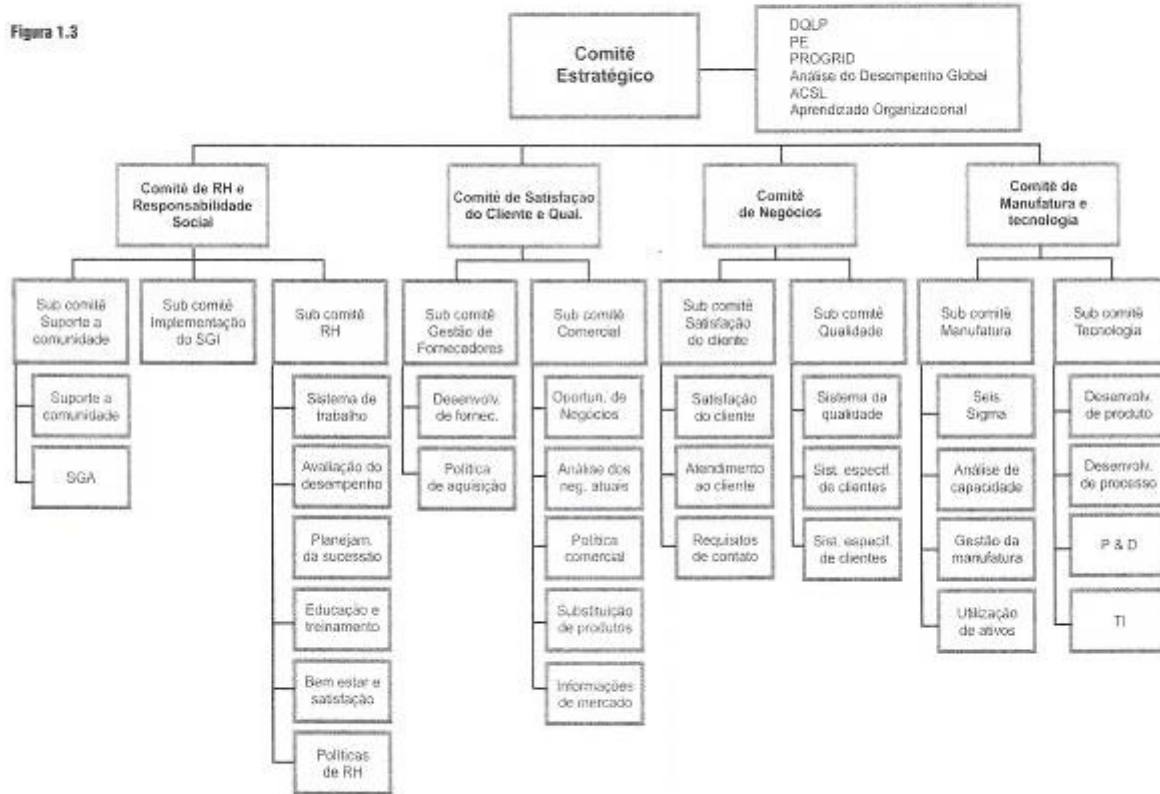
Missão

"Fornecer sistemas para transmissão de torque e seus componentes, atendendo as necessidades dos clientes e expectativas de nossos acionistas, através da excelência operacional em qualidade, entrega, preço e diversificação suportada por inovação tecnológica, saúde financeira, fornecedores/parceiros, pessoas e comunidade."

Proposição de Valor

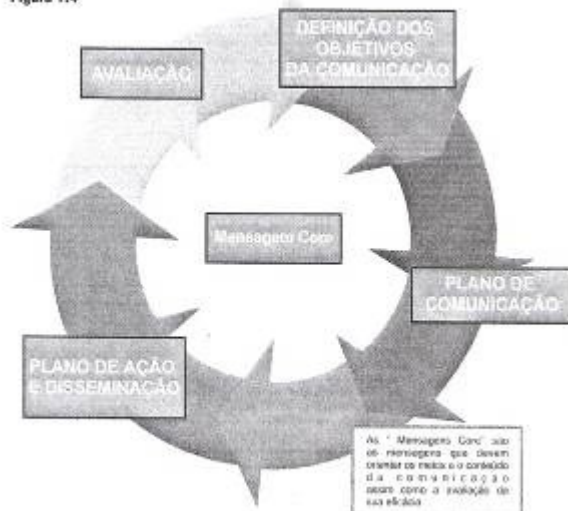
"Produzir e fornecer produtos que atendam à exata demanda de nossos clientes em termos de quantidade, qualidade, custo, diversificação, data e seqüência de entrega, suportando a introdução de novas tecnologias de produto nos mercados em que atuamos."

Figura 1.3



- Clientes: Dia do Cliente, visitas, participação em feiras e eventos;
- Fornecedores: Seminário de Fornecedores e reunião de feedback;
- Comunidade: Reunião Levantamento de Necessidades com autoridades locais, participação em entidades institucionais e campanhas de suporte à comunidade.

Figura 1.4



O principal mecanismo de comunicação é o PROGRID - Processo de Gerenciamento dos Recursos de Informação Dana, figura – 1.4, sob a responsabilidade do CE, e tem como objetivo sistematizar e alinhar todos os sub-processos de comunicação existentes e seus respectivos meios de comunicação.

Além disto destaca-se o canal de interação Agentes da Melhoria (I e II), importante meio de disseminação das diretrizes e valores e da busca do comprometimento com a excelência. É um programa de participação voluntária e aberto a todos os funcionários e estagiários, composto de 16 palestras ministradas pela EL e técnicos, com conteúdo que busca o aperfeiçoamento pessoal e profissional, com módulos de disseminação e entendimento dos valores e do DQLP, criatividade e atitude pró-ativa. Nos Agentes da Melhoria, o gerente da planta apresenta desde 1996 o PE, os valores organizacionais e faz exercícios envolvendo o Estilo Dana, com levantamento dos pontos melhor e pior atendidos, e sobre o Padrão de conduta, através de 3 estudos de caso que devem ser discutidos pelos participantes em pequenos grupos e depois apresentados a todos.

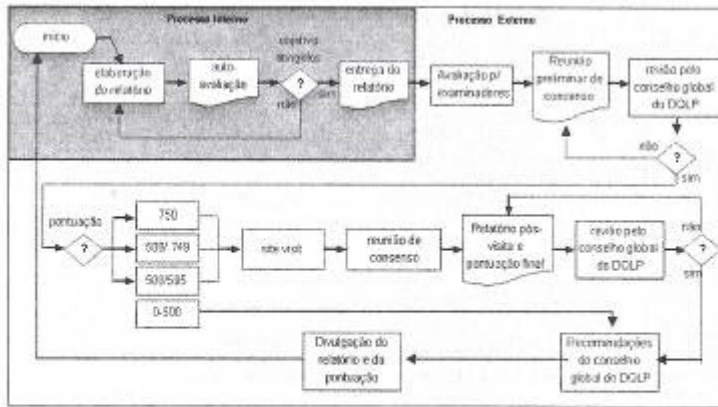
DESENVOLVIMENTO PARA A EXCELÊNCIA E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento da gestão visando à excelência ocorre, desde 1996, a partir do DQLP - Dana Quality Leadership Process (figura 1.5), sistema de gestão utilizado pela Dana mundialmente, que adota os critérios do Prêmio Americano Mal-



DIVISÃO DE CARDANS
GRAVATAJ

Figura 1.5



requisitos das normas dos Sistemas da Qualidade e de Gestão Ambiental e às regras da CVM-Comissão de Valores Mobiliários.

Todos os padrões estabelecidos são monitorados por auditorias, internas e externas. O contínuo aprendizado organizacional através da utilização dos padrões de trabalho ocorre a partir do recebimento do relatório da auditoria, com a definição de um plano de ação para a eliminação da não-conformidade.

colm Baldrige. A pontuação atingida no DQLP permite a comparação do nível de excelência entre as divisões da Dana no mundo todo e também a troca de melhores práticas. A Divisão de Cardans foi a primeira a conquistar a medalha de ouro (> 600 pontos) em 1999 fora dos USA e mantém este nível de reconhecimento até este ano, demonstrando comprometimento com a excelência.

Além deste o desenvolvimento da cultura da excelência ocorre também nos diversos eventos de análise crítica, pela atuação dos Comitês e Sub-comitês da estrutura de liderança e pela constante utilização da ferramenta de benchmarking, implementada segundo Manual de Benchmarking.

Esta atuação tem trazido resultados importantes, os quais têm contribuído para o desenvolvimento e reforço da cultura da excelência. Destacam-se:

- Obtenção das certificações ISO9001 em 1995, QS9000, em 1997 e TS16949, em 2002;
- Obtenção da certificação ISO14001. O complexo de Gravataj foi o primeiro site da Dana a obter esta certificação em nível mundial;
- Utilização da metodologia 6 sigma, implementada em 1999 e com os primeiros resultados já em 2000;
- Troféu de Ouro no PGQP;
- Prêmio Estrela de Ouro Dana (pela superação das metas financeiras);

PADRÕES DE TRABALHO

A definição, estabelecimento e implementação dos padrões de trabalho ocorre principalmente em atendimento as Diretrizes Corporativas da Dana, aos

Além das auditorias há a ferramenta mundial "Linha Direta de Ética", um meio de comunicação (via telefone ou email), onde qualquer funcionário ou estagiário pode formular reclamações, sugestões ou comentários para a EL. É um meio de controle não convencional na medida que qualquer funcionário pode sinalizar padrões de trabalho que não estão sendo seguidos.

ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO

O desempenho da Unidade é avaliado criticamente em um conjunto de reuniões, conforme apresentado na figura 1.6. As decisões são registradas, em forma de planos de ação, no sistema SIDI (Sistema de Integração de Dados e Informações), com responsáveis formais ou designados, permitindo o acompanhamento da implementação e eventuais ações corretivas.

Além dos resultados relativos à evolução da gestão, destacam-se os resultados financeiros, os quais dependem, em grande parte, da atuação da liderança.

Figura 1.6

Análise Crítica
Análise do Sistema de Revisão do Desempenho
Análise de Perdas e Ganhos
Análise Crítica do Sistema de Liderança
Seminário do DQLP
Dia do Cliente
Revisão do TAC (Time de Atendimento do Cliente)
Análise Crítica do Planejamento Estratégico
Análise Crítica de Determinação da Satisfação do Cliente
Análise Crítica do Envolvimento com a Comunidade
Revisão do SGA
Análise Crítica do SST (Saúde e Segurança no Trabalho)
Análise Crítica da Alta Administração (TS16949)
Análise Crítica dos Serviços da TI
Análise Crítica do PROGRID

Gráfico 1.1

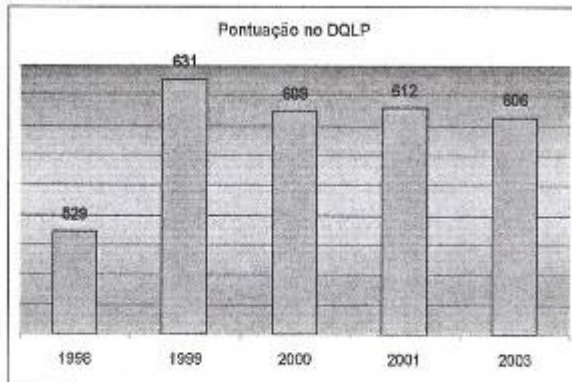
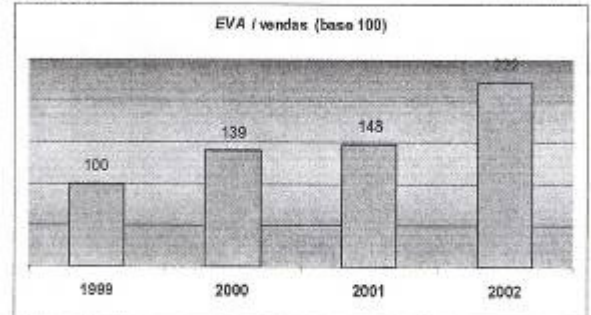


Gráfico 1.2



2. Estratégias e Planos

PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após a reorganização mundial da empresa em Unidades de Negócios em 1996, a hierarquia do Planejamento Estratégico (PE) assumiu a forma de uma pirâmide (figura 2.1) reforçando o conceito de que o processo de PE das divisões é um desdobramento do PE do grupo a que está ligado, e que estes devem estar alinhados. No caso específico da Divisão de Cardans, o PE é desdobrado do PE do Grupo de Manufatura de Produtos de Torque e Tração TTMG (Torque and Traction Manufacturing Group) e é desenvolvido por uma equipe multifuncional formada pela EL e por convidados, com o objetivo de estabelecer uma visão de futuro que oriente a tomada de decisão em nível de

negócios, a alocação de recursos e o gerenciamento da divisão em busca do cumprimento da sua Missão, alcance da sua Visão e da maximização do desempenho do negócio, incluindo estratégias de curto e longo prazo. O PE da divisão ocorre anualmente no mês de Agosto após o término do PE do Grupo de Torque e Tração, sendo este realizado pelo Presidente e seu staff direto, do qual o Gerente Geral da Divisão faz parte.

O processo geral de PE da divisão se divide em 6 fases macros, sendo que as fases 1 a 3 se referem à formulação das estratégias, as fases 4 e 5 ao desdobramento destas e a fase 6 à definição do sistema de medição do desempenho.

Para o desenvolvimento dos Objetivos Estratégicos e das Estratégias é utilizada a ferramenta "Balanced Scorecard", agrupando esses objetivos em qua-

Figura 2.3

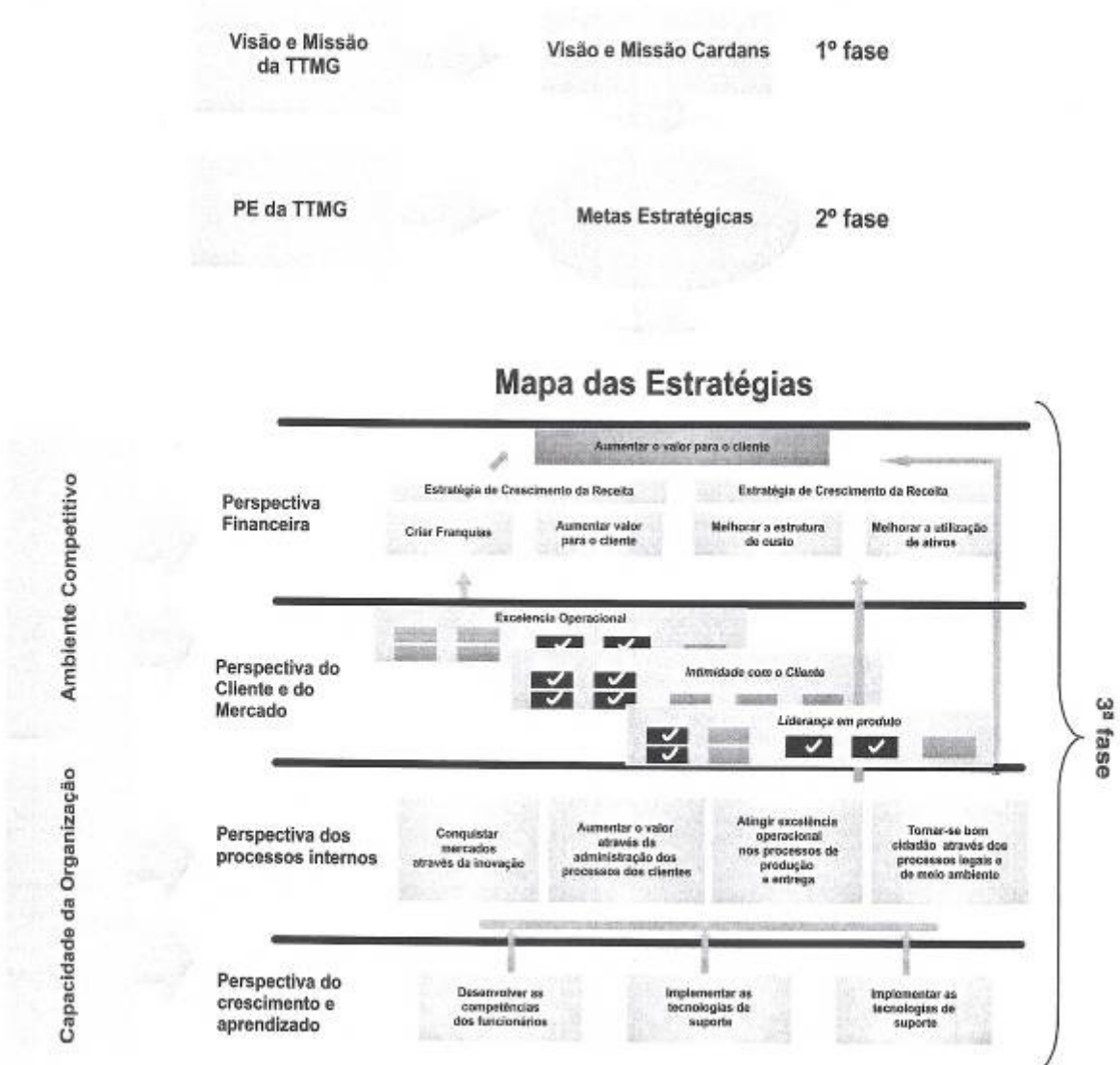
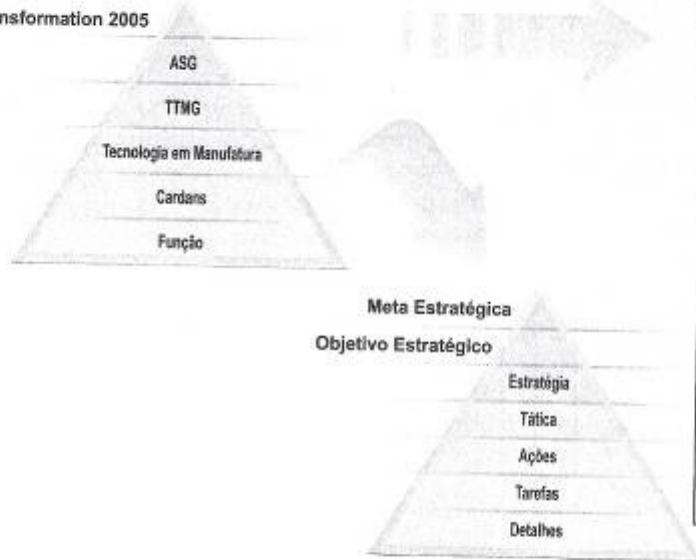




Figura 2.1

Transformation 2005



Transformação 2005

"Crescimento através da Inovação"

Nos próximos meses na transformação da cadeia de valor do setor é fundamental fortalecermos a estrutura organizacional, desenvolver as capacidades

Portanto, a inovação é entendida como desenvolvimento de produtos de alto nível global, no atendimento de produtos, sistemas IT e serviços de valor agregado focados na indústria vertical.

METAS ESTRATÉGICAS

- 1. Aumentar a produtividade e a eficiência operacional em 10% em 2005.
- 2. Reduzir o consumo de energia em 10% em 2005.
- 3. Reduzir o consumo de água em 10% em 2005.
- 4. Reduzir o consumo de materiais em 10% em 2005.
- 5. Reduzir o consumo de mão de obra em 10% em 2005.
- 6. Reduzir o consumo de custos em 10% em 2005.
- 7. Reduzir o consumo de custos em 10% em 2005.
- 8. Reduzir o consumo de custos em 10% em 2005.
- 9. Reduzir o consumo de custos em 10% em 2005.
- 10. Reduzir o consumo de custos em 10% em 2005.

Figura 2.2

Fase	Perspectiva	Input	Output
1		Diretrizes da ASG	Visão e Missão revisada
2		Diretrizes da TTMG	
		Diretrizes da TTSMT	
		Diretrizes da SCB	
		PE TTSMT	Metas Estratégicas
	Perspectiva Financeira	Riscos Financeiros	Objetivos Estratégicos e Estratégias Financeiras
		Resultados financeiros	
		Análise do desempenho global (financeiros)	
		Demanda de mercado (atual e potencial)	
		Necessidades e expectativas de clientes	
		Pesquisa de satisfação do cliente	
	Perspectiva do Cliente e Mercado	Análise do desempenho global (clientes)	Objetivos Estratégicos e Estratégias do Cliente e Mercado
		Segmentação	
		Análise SWOT da concorrência (atual e potencial)	
		Análise dos produtos da concorrência	
		Novos requisitos de clientes	
		Novas tecnologias	
		Produtos substitutos	
		Definição do "Customer Value Proposition"	
		Diretrizes da TTMG e TTSMT para clientes	
		Capacidade produtiva	
3	Perspectiva dos Processos Internos	Análise do desempenho global (operacional)	Objetivos Estratégicos e Estratégias dos Processos Internos
		Tecnologias disponíveis	
		Atendimento dos requisitos dos clientes atuais	
		Estrutura da força de trabalho	
		Análise SWOT dos fornecedores	
		Necessidades das comunidades chaves	
		Normas e legislações	
		Plano de investimento e recursos disponíveis	
		Pesquisa de clima	
	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento Organizacional	Análise do desempenho global (pessoas)	Objetivos Estratégicos e Estratégias do Aprendizado e Crescimento Organizacional
		Capacidade da força de trabalho	
		Perfil da força de trabalho	
		Riscos sociais	
4		Estrutura de trabalho	Táticas
		Objetivos Estratégicos	
5		Estratégias	
		Táticas	
6		Mapa das Estratégias	Planos de Ação
		Sistema de indicadores (atual)	Sistema de Indicadores revisado



2003

Prêmio Nacional da Qualidade



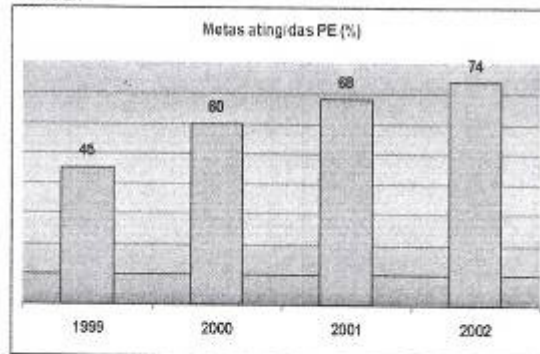
tro perspectivas: (1)Financeira, (2)Cliente e Mercado, (3)Processos Internos e (4)Crescimento e Aprendizado Organizacional (figura 2.3).

ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES

Para melhorar a eficácia do monitoramento da etapa de desdobramento e o envolvimento das pessoas na definição ou execução das ações, foi implementado em 2003 o SIDI - Sistema Integrador de Dados e Informações, que contempla os módulos de "mapa das estratégias", "revisão de desempenho" e "sistema de análise crítica".

E eficácia do processo de PE é verificada pelo resultado do indicador "metas atingidas PE".

Gráfico 2.1



COMUNICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E PLANOS

As estratégias e planos são comunicadas a todas as PI, quando pertinente, através do PROGRID e dos seus meios e ferramentas, dos quais destacam-se:

- **Keycard:** é um cartão abrangendo todos os funcionários da divisão, contendo de um lado as estratégias e metas da função do portador e do outro lado as da área a que o mesmo pertence. O grau de complexidade de cada cartão depende da função do portador;
- **Dia da qualidade:** neste evento são comunicadas pelo Gerente Geral a todos os funcionários as principais Estratégias ressaltando os principais desafios para o ano e reconhecendo os resultados do ano anterior;

- **Seminário Anual de Fornecedores:** as estratégias são comunicadas aos fornecedores dos grupos A e B;

- Para a comunidade, as estratégias apropriadas são comunicadas durante a entrevista anual com as autoridades locais quando do levantamento de necessidades.

DEFINIÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Os indicadores são classificados em estratégicos, táticos e operacionais. Os indicadores estratégicos e táticos são selecionados na fase 6 do PE utilizando como inputs o Mapa Estratégico (Objetivos Estratégicos, Estratégias e Táticas). Os indicadores operacionais utilizados nas operações diárias são obtidos a partir dos indicadores táticos e/ou estratégicos e selecionados utilizando a ferramenta chamada "árvore de indicadores". Esta ferramenta permite identificar todos os indicadores que compõe cada indicador no nível acima e alinhá-los, garantindo que o monitoramento das operações diárias contribua para o alcance dos resultados globais da divisão.

A definição de meta de curto e longo prazo, para os indicadores estabelecidos, obedece a critérios diferentes para cada tipo ou grupo de indicadores (figura 2.4).

3. Clientes

A criação de valor para o cliente é um dos "Core Values", descrito no Estilo Dana, e o Processo de Satisfação do Cliente é um dos processos de negócio da Divisão de Cardans.

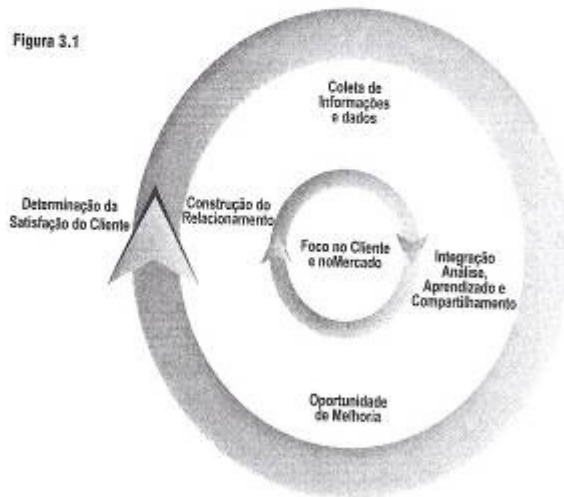
Baseados nessas duas diretrizes e nos diversos processos existentes relacionados ao cliente e ao mercado, foi criado na Divisão um Processo Contínuo de Criação de Valor para o Cliente (figura 3.1). O processo é composto de 4 fases dinâmicas que se realimentam constantemente: Coleta de Informações e Dados; Integração, Análise, Aprendizado e Compartilhamento; Oportunidades de Melhorias; Construção do Relacionamento. Interagindo com as 4 fases ocorre o processo de Determinação da Satisfação do Cliente, representado na figura como o anel externo.

Figura 2.4

Código	Critério	Descrição	Exemplo
IN	Incremental	Metas definidas a partir de um valor fixo acrescido no resultado do período anterior.	5% de redução de custo
OC	Objetivos Corporativos	Metas definidas pela corporação e dos quais dependem outros resultados	Lotação
PH	Projeção histórica	Valor baseado em desempenho histórico;	
BC	Benchmark	Meta definida a partir de valores de referenciais de excelência ou dados de concorrentes	Desempenho operacional
MC	Meta contingencial	Metas definidas por contingências do ambiente interno ou externo.	Vendas baseadas na demanda
RC	Requisitos de cliente	Metas definidas por exigências ou requisitos de clientes.	Eficiência de entrega

O objetivo deste processo é integrar todos os processos que visam o conhecimento do mercado e a construção do relacionamento, que levam à satisfação do cliente, à manutenção dos negócios e a obtenção de novos. A responsabilidade por este processo é do Comitê de Satisfação do Cliente e Qualidade, com a participação do TAC – Time de Atendimento do cliente.

Figura 3.1



SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E CLIENTES

Os produtos e as regiões de atuação já estão definidos como parte de uma estratégia global da Dana, simbolizada mundialmente pelo CUBO (figura 3.2), onde em uma das faces estão apresentados os dois grandes grupos em que a Dana atua (sob o capô e sob o veículo), os segmentos de mercado/grupos de clientes e os serviços associados.

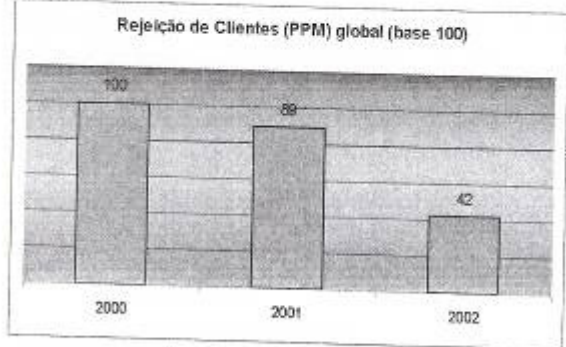
Figura 3.2



Assim, dentro deste processo, cabe à EL da divisão, durante o ciclo de PE, entender a segmentação definida, adaptá-la à realidade dos mercados onde atuamos e integrá-la aos nossos processos.

NECESSIDADES DOS CLIENTES

As necessidades dos clientes atuais, ex-clientes e potenciais são identificadas através do



das, analisadas e compreendidas através do Processo de Ouvir e Aprender com os Clientes que é fortemente sustentado pelas atividades dos membros da TAC (Times de Atendimento aos Clientes), compreendendo as 3 primeiras fases do Processo Contínuo de Construção do Relacionamento com o Cliente.

A importância relativa ou valor das necessidades para os clientes são identificados na fase 2 do Processo Contínuo de Criação de Valor para o Cliente (figura 3.1) através do uso de duas ferramentas: Construção do Mapa de Valor Percebido e Pesquisa de Satisfação de Cliente.

Para divulgar aos clientes e ao mercado os produtos, a marca Spicer e as ações de melhoria implementadas pela Divisão de Cardans, nos apoiamos nas estratégias e ações de comunicação estabelecidas pelo PROGRID, as quais têm aplicação específica para cada um dos segmentos de mercado considerados.

CANAIS DE RELACIONAMENTO

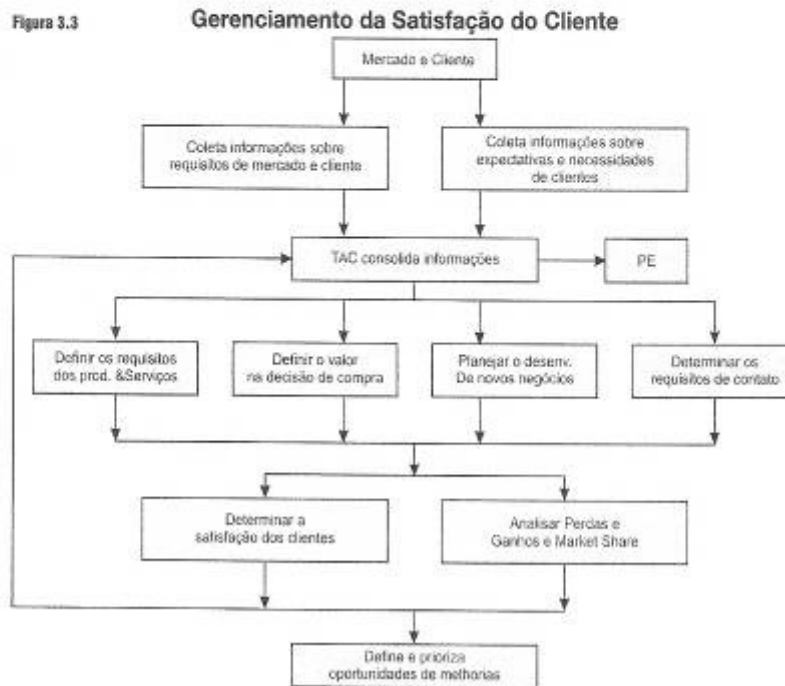
Os canais de relacionamento são identificados durante os diversos contatos realizados na 1ª fase do Processo Contínuo de Criação de Valor ou por solicitação formal do cliente, sendo os principais: telefone e fax, telefone "linha vermelha", TAC, correio eletrônico, EDI, Toll Free e site na internet. Para avaliar o grau de satisfação dos clientes com estes canais de relacionamento estão incluídas questões específicas na pesquisa de satisfação.

DEMANDAS DOS CLIENTES

O gerenciamento das reclamações recebidas pelos diversos canais de relacionamento, é realizado através de procedimentos documentados do Sistema de Qualidade que detalha as etapas utilizadas.

Todas as reclamações recebidas são incorporadas ao banco de dados informatizado QOS, permitindo o gerenciamento, compartilhamento e verificação da eficácia do processo.

Figura 3.3



As sugestões dos clientes são recebidas através dos diversos meios de contatos da TAC e implementadas pelo próprio funcionário que recebe a sugestão, de acordo como o grau de autonomia do mesmo. Caso contrário é encaminhado para a Gerência de Satisfação do Cliente, que se encarrega de implementá-la e incorporá-la nos processos adequados.

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A Pesquisa Anual de Satisfação do Cliente, implementada em 1995, atualmente é conduzida por uma entidade independente e aplicada separadamente para os mercados Original e Reposição. A pesquisa nos oferece as seguintes informações:

- Os atributos de valor e sua importância relativa;
- O grau de satisfação nos atributos de valor;
- O grau de satisfação com nosso concorrente (quando o concorrente é identificado);
- Grade de priorização: importância x nível de satisfação.

Gráfico 3.2

RECONHECIMENTOS E PRÊMIOS RECEBIDOS DE CLIENTES

Prêmio	Cliente	Período
Prêmio Interação	DC	92, 96, 98 e 99
Fornecedor Classe A	Volvo	00, 01 e 02
Fornecedor certificado	Caterpillar	Desde 1989
Certificado de Mérito	GM	97, 99 e 00
Prêmio Q1	Ford	00, 01 e 02

FORTALECIMENTO DO RELACIONAMENTO

A construção das relações com os clientes a fim de satisfazê-los, de aumentar a repetição dos negócios ou conquistar novos e de criar referência positiva é o resultado do processo que leva em conta três dimensões:

- dimensão em RH: definindo pessoas com o perfil mais adequado ao relacionamento com cada cliente;
- dimensão processo: suportada através do Dia do Cliente e estabelecimentos de padrões;
- dimensão infra-estrutura de fidelização: suportado por diversos processos de produção, relacionamento e comercialização.

4. Sociedade

GESTÃO DOS IMPACTOS SÓCIO-AMBIENTAIS

Em 1998 a Divisão de Cardans implementou um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), alicerçado nas principais diretrizes da organização: atendimento à legislação e normas ambientais, melhoria contínua dos processos e prevenção da poluição, resultante da aplicação de seus produtos no mercado. Este sistema foi certificado, em 1999, em conformidade à norma ISO 14001.

Em 2002 integrou ao Sistema de Gestão Ambiental as áreas de Responsabilidade Social e Saúde e Segurança do Trabalho criando o Sistema de Gestão Integrada (SGI – figura 4.1), que tem por função gerenciar as questões de saúde, segurança, meio ambiente e suporte à comunidade.

Relacionado às questões ambientais os principais processos, indicadores e metas estão apresentados na figura 4.2

COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

O relacionamento com a sociedade e comunidades é balizado pelos "Padrões de Conduta nos Negócios", os quais são disseminados para as partes interessadas pertinentes, conforme segue:

Para os funcionários: distribuição do folder "Código de Conduta nos Negócios"; treinamento baseado no folder durante o programa de integração de novos funcionários; treinamentos dos Agentes da Melhoria; durante o programa "Supervisor Certificado Dana", ministrado pela Dana-University e Murais.

Para os fornecedores: distribuição do folder "Código de Conduta nos Negócios" no Seminário de Fornecedores, por carta, por email e através do portal de fornecedores.

Para os clientes: distribuição do folder "Código de Conduta nos Negócios" para os clientes OEM e Reposição, acompanhado de carta da Presidência da Dana;

Figura 4.1

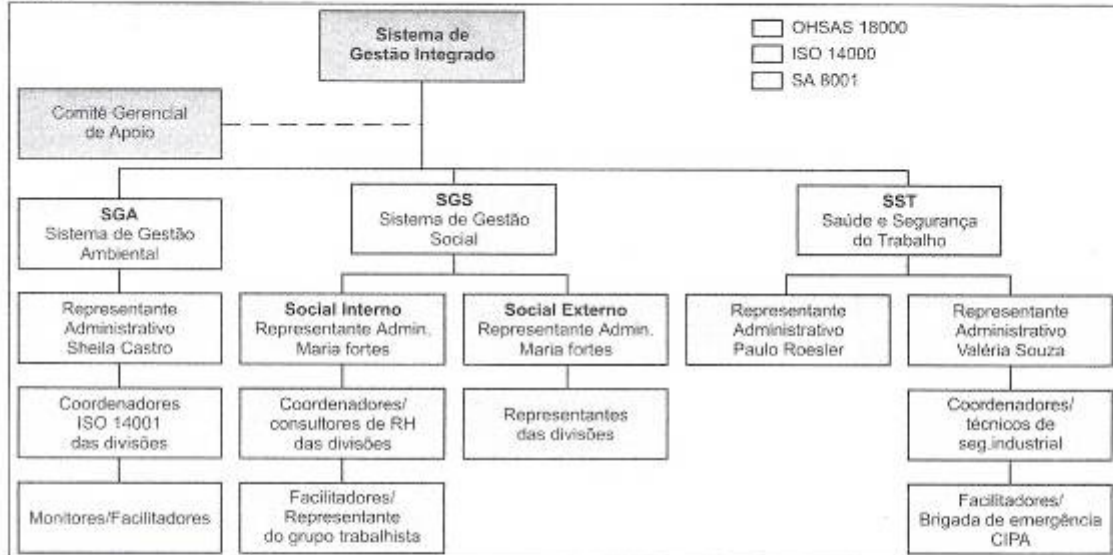


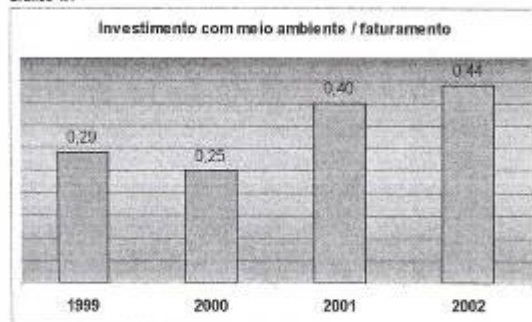
Figura 4.2

Processos Chaves	Medidas	Metas
Controle da Legislação Ambiental	% do atendimento dos requisitos legais	100%
Gerenciamento dos Resíduos Sólidos	Quantidade gerada/ mês	Minimizar a geração orgânica
		Aumentar a geração de reciclável
Gerenciamento dos Resíduos Líquidos	% do atendimento dos parâmetros dos órgãos regulamentadores	100%

A comunicação com a sociedade e comunidade é realizada segundo diretrizes do PROGRID, no qual está estabelecida a "mensagem core", assegurando transparência e veracidade nesta comunicação.

O atendimento e suporte às comunidades-chave ocorrem através da participação da empresa e do envolvimento de seus funcionários em trabalhos comunitários, estimulados pela liderança. Para implementar com sucesso este processo são utilizadas campanhas e projetos sistemáticos ou específicos,

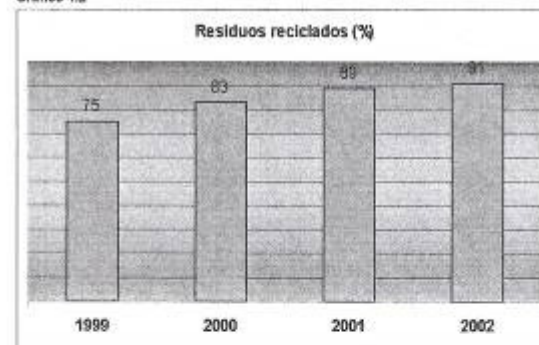
Gráfico 4.1



incluindo programas de doações, trabalhos voluntários ou provendo suporte financeiro, destacando-se os seguintes:

Projeto Renascer: iniciado em 1996 tem como objetivo oferecer aos adolescentes de baixa renda oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, por meio de estágio. Além da bolsa de estudos também é realizado acompanhamento pela assistente social que monitora o desempenho escolar,

Gráfico 4.2



reembolso das despesas com transporte, alimentação e material escolar.

Projeto Doadores de Sangue: iniciado em 2001, ocorre em parceria com o Hospital da Santa Casa de Misericórdia (Porto Alegre). A partir de Julho deste ano, a empresa subsidia um laboratório móvel da Santa Casa para ir ao complexo de Gravatai para coletar o sangue.



2003

Prêmio Nacional da Qualidade*



Projeto Amigos da Escola: iniciado em 2001, tem como objetivo contribuir para a melhoria das escolas locais, e conseqüentemente, do desempenho dos alunos, através do trabalho voluntário dos funcionários e da doação de materiais, quando for necessário (fios, tinta, tubulações, etc).

Programa Junior Achievement: A Dana apóia os projetos da Associação Junior Achievement do RS, desde 1998, que tem como objetivo despertar o espírito empreendedor em estudantes e proporcionar-lhes uma visão realista da economia dos negócios. Funcionários voluntários da empresa de áreas diversas participam do programa Mini-Empresa atuando como instrutores na formação desses adolescentes, preparando-os para o mercado de trabalho, dando-lhes noções básicas das operações de uma empresa.

Brinquedotecas: realizado desde 1995, destina os recursos que antes eram utilizados no envio de cartões de natal, para a compra de brinquedos educativos, personalizados de acordo com a idade e o perfil, para crianças carentes. As Brinquedotecas são entregues às entidades pelas Equipes de Liderança de cada divisão.

Doação de Alimentos Excedentes: iniciado em 2002 em parceria da Dana com a administradora do restaurante e a Prefeitura de Gravatai. O excedente da produção do almoço dos restaurantes do Complexo de Gravatai é doado para creche comunitária carente do município. O exemplo da Dana foi transformado em Case pelo Banco de Alimentos do RS.

Natal Sem Fome: tem por objetivo desenvolver junto aos funcionários o espírito de solidariedade. Em 2002 foram arrecadados em torno de 1350 kg de alimentos.

5. Informações e Conhecimento

NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS

As necessidades de sistematização das informações são detectadas durante as reuniões realizadas pelo coordenador de IT (Tecnologia da Informação) que ocorrem com as diversas áreas da Divisão após a definição do sistema de medição, no final do processo de PE, assegurando o alinhamento com as estratégias e o atendimento das diversas áreas. As necessidades também são identificadas nas reuniões de análise crítica, a partir da verificação de oportunidades de melhorias nos processos. O DTI (Departamento de Tecnologia da Informação) é responsável pelo desenvolvimento, implantação e atualização dos sistemas de informações, os quais atendem as necessidades manifestadas pelos usuários por meio de formulário eletrônico "Justificativa de Desenvolvimento", considerando as modificações que os processos e o planejamento sofrem.

DISPONIBILIDADE E SEGURANÇA DAS INFORMAÇÕES

Diversos sistemas são utilizados para tornar disponíveis as informações e atender as necessidades dos usuários (figura 5.1). Estes são suportados por tecnologias e rotinas que asseguram a sua disponibilidade, continuidade, integridade e rastreabilidade, além da confidencialidade das informações afil contidas, as quais são mantidas atualizadas por meio das interações entre os diversos sistemas, podendo os dados ser atualizados automaticamente, independente das pessoas responsáveis pelas informações.

Figura 5.1

Sistema	Aplicação
SDM 6i Sistema Dana de Manufatura	Sistema corporativo em nível Brasil utilizado na coleta, armazenamento e gerenciamento de informações, distribuídos em 5 módulos: Materiais, Vendas, Planejamento (ERP), Produção e Configuração;
SIDI 2.0 Sistema Integrador de Dados e Informações	Sistema, em Notes, utilizado para armazenar o planejamento estratégico, bem como gerenciar o sistema de indicadores, planos de ação e tarefas. Possui acesso através da rede ou intranet com senha. Também utilizado como roteiro para os eventos de Revisão do Desempenho da Divisão;
SmartStream 6.0.03	Sistema de consolidação contábil utilizado em nível Brasil, armazenando dados referentes à contabilidade da empresa e gerando relatórios;
Hyperion Interprise	Sistema de consolidação financeira e gerencial em nível mundial, armazenando e consolidando os dados de todas as plantas da Dana.
SFINGE	Sistema que controla as contas a receber e as contas a pagar em nível Brasil
QOS	Sistema de registro e monitoramento de dados de sucata e rejeições - on line, incluindo um sistema de priorização para as ações;
QSI	Monitoramento de RAC's (Relatórios de Ação Corretiva);
Lotus Notes R5	Sistema de Correio eletrônico que integra toda a Dana em nível Global;
Intranet Brasil	Intranet corporativa, utilizada como ferramenta para disseminação de informações a todos os funcionários;
Intranet Dana.com	Intranet corporativa em nível mundial interligando todas as intranets locais em um único ponto de acesso;
EDI Eletronic Data Interchange	Sistema para coleta dos pedidos dos nossos clientes (100%) e fornecedores (80% dos fornecedores produtivos);
SMART e BSC	Sistema WEB para avaliação do processo de compras e avaliação do desempenho dos fornecedores em nível global;
BIS Boas Ideias e Sugestões RH on line	Sistema de gerenciamento das sugestões de melhorias dos funcionários;
JD Justificativas de Desenvolvimentos	Sistema de informações para os funcionários e gestores, tais como: salários, centro de custos, despesas com alimentação, transporte, férias, etc;
ELIPSE	Controla e prioriza as modificações necessárias nos diversos sistemas de informações;
SMG Sistema de Monitoramento dos Gargalos Daily Management	Sistema de monitoramento, on line, dos tempos de tratamento térmico da divisão;
	Sistema, on line, para o monitoramento de paradas de máquinas gargalos, incluindo a emissão de relatórios estatísticos;
	Sistema de monitoramento diário de informações gerenciais, tais como: produção, vendas, custos, etc.



NECESSIDADES, SELEÇÃO E OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

A identificação das necessidades e priorização das informações comparativas ocorre segundo três diretrizes:

- Informações comparativas para resultados: A seleção dos dados comparativos é de responsabilidade do campeão do indicador e leva em conta a sua natureza, o tipo de indústria e o gap em relação ao estágio em que se encontra. Os principais tipos de informações relacionadas à esta diretriz são: Resultados Financeiros; Resultados de Satisfação do Cliente; Resultados de Recursos Humanos; Resultados de Fornecedores e operacionais e Resultados Ambientais. Para cada um destes grupos estão identificados os referenciais pertinentes, segundo critérios estabelecidos, que consideram a validade e a relevância dos dados obtidos.
- Informações comparativas para produto: utilizamos as ferramentas de engenharia reversa e testes de desempenho com produtos de concorrentes. Estas informações são utilizadas como dados de entrada no APQP (ver critério 6), como melhorias dos nossos processos, como dados para definição de novas aplicações de produto, etc.
- Informações comparativas para processos e práticas de gestão: a identificação das organizações é feita através da participação de técnicos ou EL em seminários técnicos, congressos, publicações especializadas, participação em entidades tecnológicas ou de pesquisa como SAE ou através de contatos informais.

A busca de informações comparativas ocorre também pela prática de "benchmarking", padronizada segundo Manual de Benchmarking. Este Manual auxilia na definição do processo, formulação de roteiro e critérios de seleção e inclui um check list que deve ser seguido quando da definição do benchmarking a ser realizado.

IDENTIFICAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

O CI (capital intelectual) da Divisão de Cardans é composto por tecnologias de produção e de gestão e pelo capital intelectual humano. As necessidades de desenvolvimento e melhoria do CI são levantadas na Perspectiva de Crescimento e Aprendizado Organizacional do PE, onde são identificadas as tecnologias de produção e gestão necessárias à implementação das estratégias e definidas as táticas de desenvolvimento de competências e retenção do Capital Intelectual Humano da organização.

As questões ligadas à manutenção, proteção, desenvolvimento, implantação e disseminação das tecnologias de produção e gestão são equacionadas pelo Comitê de Manufatura e Inovação. As questões ligadas à seleção, capacitação, desenvolvimento e retenção do capital intelectual humano são responsabilidade do Comitê de RH e Responsabilidade Pública.

COMPONENTES E RETENÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Tecnologia de produção - engloba o conhecimento necessário para o atendimento das especificações de nossos produtos e garantia da competitividade em custos, incluindo processos e práticas de projeto e manufatura. O acervo

tecnológico formal da divisão relativo a tecnologia de produção, é armazenado em meio eletrônico e sujeito às políticas destinadas a garantir a integridade, atualização e confidencialidade das informações. Este CI é medido pelo número de registros, tais como Desenhos de Produto e registros de desenvolvimento de produto, processo e projetos de melhoria.

Tecnologia de gestão - engloba o conhecimento sobre métodos e técnicas de gerenciamento do negócio utilizados para o alcance dos objetivos estratégicos. Este conhecimento é buscado através de processos de benchmarking, capacitação individual ou em equipe, convênios com universidades e uso de consultorias especializadas.

Medimos este CI através do número de tecnologias de gestão em uso na divisão, que hoje são 20. As mesmas são padronizadas em procedimentos do Sistema da Qualidade

Capital intelectual humano - engloba o conhecimento acumulado das pessoas e seu potencial de gerar conhecimento. É desenvolvido através de capacitação e treinamento, projetos de desenvolvimento de produtos e processos, projetos de melhoria utilizando diversas metodologias e ferramentas e através da experiência adquirida nas operações diárias. A gestão do CI Humano é feita através da identificação, valorização, desenvolvimento e retenção de pessoas com grau de conhecimento diferenciado. O CI Humano da organização é medido pelo número de Gerentes e Analistas Master e Black Belts, aos quais chamamos nossos talentos e especialistas. Este grupo perlat hoje 36 pessoas.

Os Gerentes e Analistas Master recebem remuneração e benefícios diferenciados e concorrem a bônus também diferenciado em relação às demais pessoas da organização. A política de retenção dos Black Belts está baseada na remuneração e nas oportunidades de aprendizado e de carreira.

DISSEMINAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E INCENTIVO AO PENSAMENTO CRIATIVO

O conhecimento é disseminado e compartilhado de diversas formas, entre as quais destacamos:

- Desenvolvimento de projetos em equipe;
- Padrões de trabalho documentados e padronizados;
- Sistemas de gestão e sistemas de informação armazenados em rede;
- Programa Seis Sigma;
- Equipe autônomas;
- SOPE - Solução de Problemas em Equipe;
- Programa de Idéias e seu banco de dados armazenado em meio eletrônico;
- Times de melhoria
- Congresso Dana de Tecnologia (Brasil);
- Dana Mercusur Engineering Award (Prêmio de Engenharia da Dana Mercusur);
- Dana Engineering Achievement Award, que é o programa mundial da Dana.
- Comitê de Tecnologia da TTSMT;
- Congressos e Seminários de Engenharia da Dana Mundial;
- Seminários de Melhores Práticas do DQLP;
- Congressos de entidades tipo SAE, etc.

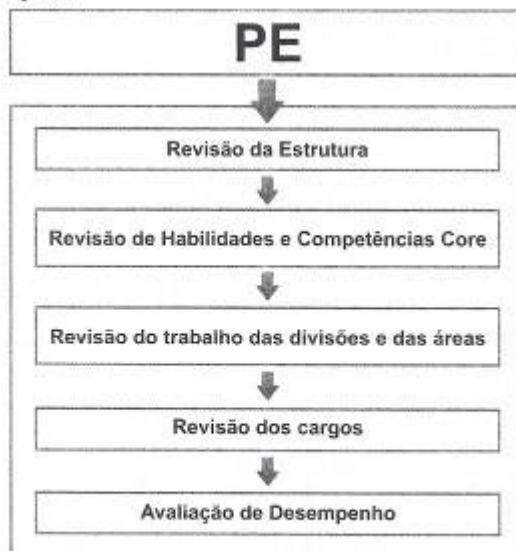
6. Pessoas

EMPOWERMENT

Organização do Trabalho e Estrutura de Cargos

O processo utilizado para definir ou revisar a organização do trabalho e a estrutura de cargos, de forma a promover a flexibilidade em relação às características do negócio e das pessoas, a resposta rápida e o aprendizado é o mostrado na figura 6.1

Figura 6.1



A equipe da área, coordenada por sua liderança formal, avalia sua capacidade de implementar as táticas e ações do PE sob sua responsabilidade e define a necessidade de reestruturação ou criação de novas estruturas para fazer frente aos desafios estratégicos. Este é um processo em cascata. As responsabilidades revisadas são disseminadas através dos keycards.

Alterações na organização do trabalho e na estrutura de cargos podem também ser definidas nos diversos eventos de tomada de decisão e análise crítica, não sendo necessário esperar pelo próximo ciclo de PE para serem oficializados, de forma a garantir a flexibilidade em relação às necessidades do negócio.

A revisão/definição das habilidades e competências essenciais é feita respondendo-se à seguinte pergunta: quais as competências e habilidades que devemos ter ou desenvolver para implementar a nossa estratégia e os planos de ação dela derivados? Esta definição passa a orientar a definição dos perfis dos cargos e dos funcionários atuais e potenciais e os planos de treinamento e desenvolvimento, dando ênfase ao trabalho em equipes multifuncionais com tomada de decisão (empowerment). Como exemplos da organização em equipes cita-se: Equipes Autônomas na Manufatura (EA); Times de Atendimento ao Cliente (TAC); Equipes de APDP e Equipes de DQLP.

Figura 6.3

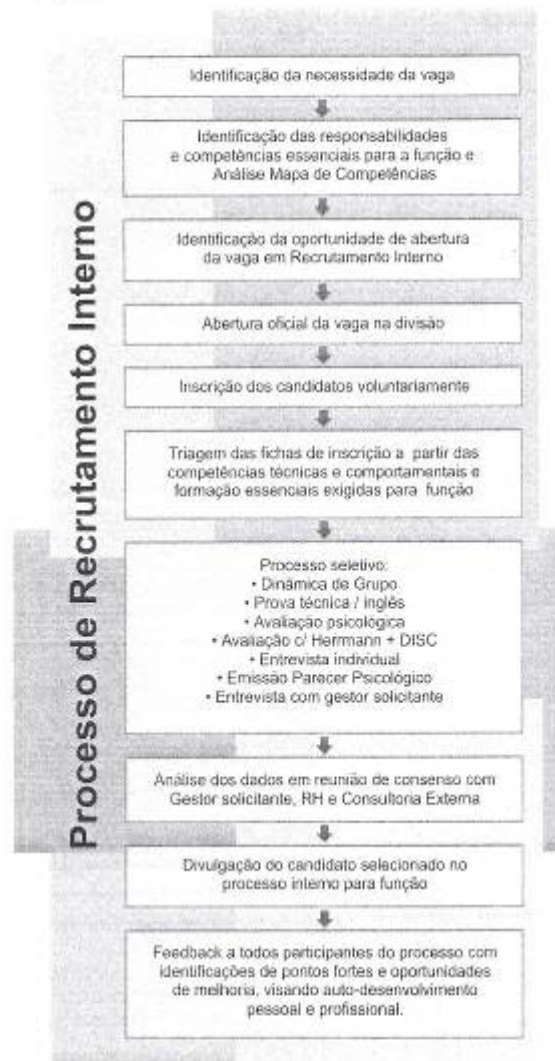
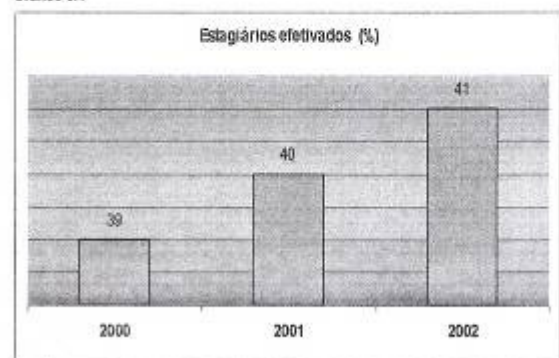


Gráfico 6.1



Definimos como "um ambiente para o empowerment" aquele onde os funcionários de todos os níveis assumem suas responsabilidades pelo seu trabalho e pela performance da organização, o que requer que os mesmos tenham autoridade e autonomia para tomar decisão, sugerir melhorias e implemen-

tar ações referentes ao seu trabalho. Baseados nestes conceitos foi definido o processo de "Motivação, Empowerment e Satisfação das Pessoas", para criar um clima para o empowerment, agilidade, aprendizado organizacional e pessoal, melhoria contínua e inovação conforme, figura 6.2.

Figura 6.2

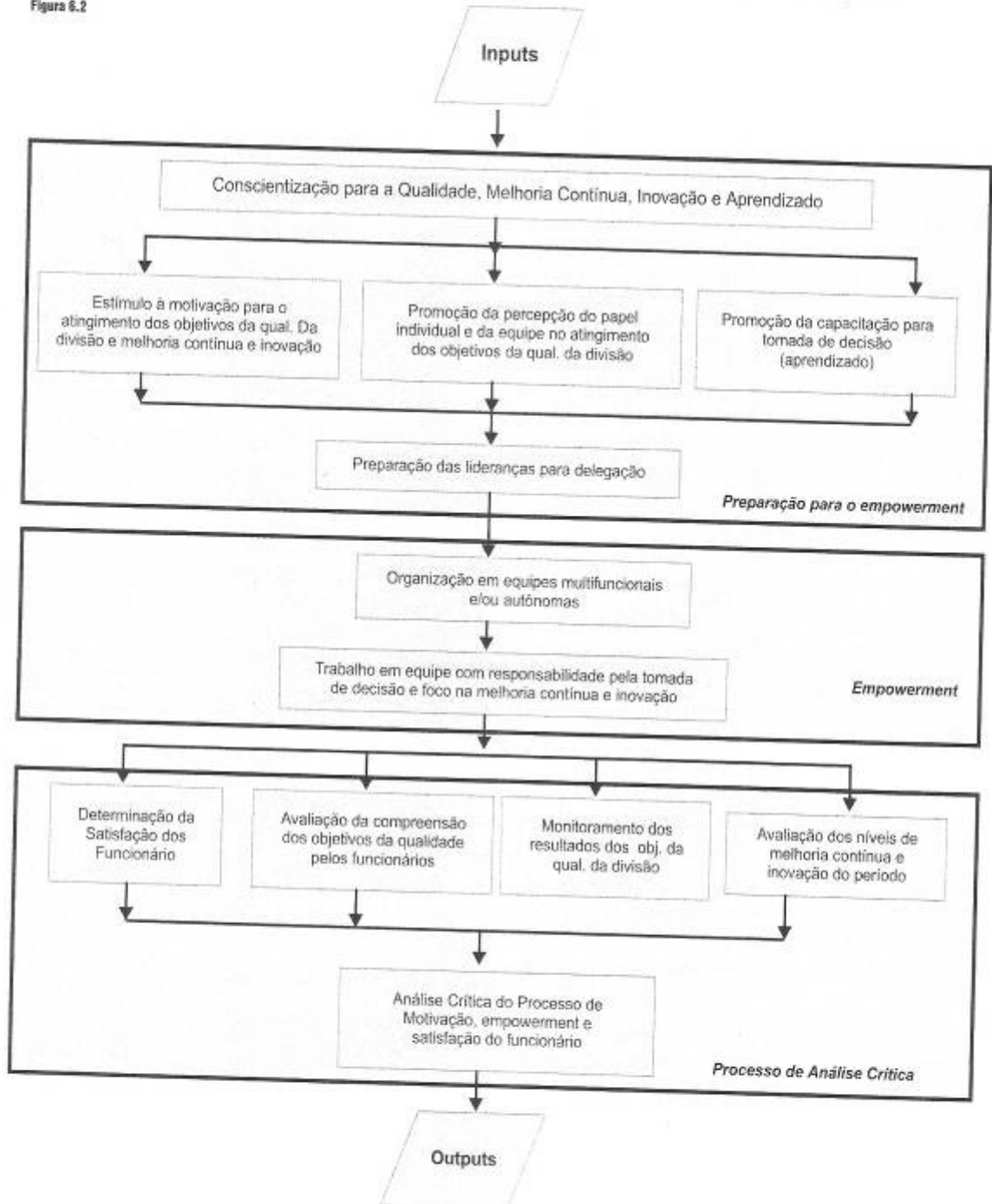
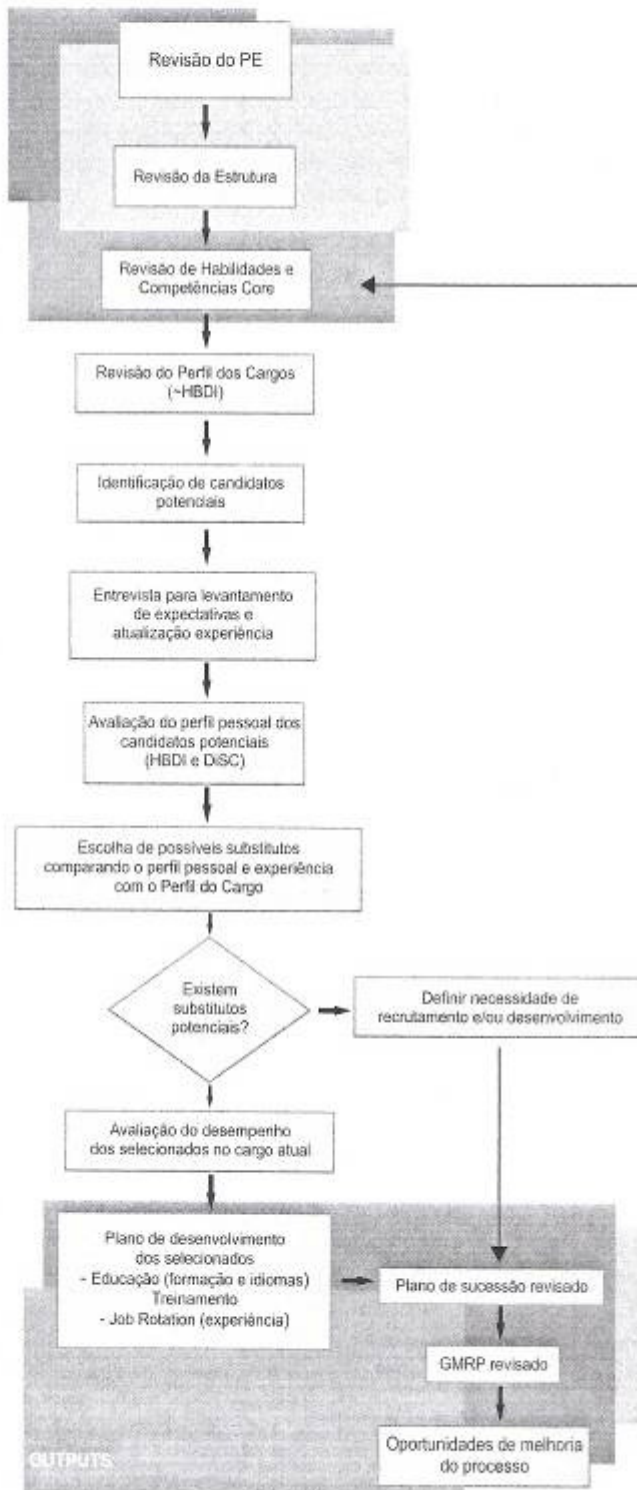


Figura 6.4



Os inputs deste processo são o Transformação 2005, as Diretrizes Corporativas da Dana, o DQLP, o Planejamento Estratégico, a Análise Crítica do Desempenho da Divisão e as oportunidades de melhoria identificadas na análise crítica do ciclo anterior.

Os outputs são oportunidades de melhoria do processo propriamente dito, oportunidades de melhoria das políticas de RH, a satisfação dos funcionários, a compreensão e o atendimento dos objetivos da divisão e a melhoria contínua e inovação dos processos e produtos da divisão.

SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE PESSOAS

Como forma de reconhecer e valorizar a força de trabalho, a divisão prioriza o recrutamento interno para preenchimento de vagas (figura 6.3 na página anterior), recorrendo ao recrutamento externo apenas quando não encontra internamente perfil adequado à função requerida.

GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO

O sistema de gerenciamento do desempenho dos funcionários é projetado para apoiar o alto desempenho, com foco no cliente e no negócio e apoio aos funcionários na consecução de seus objetivos e aprendizado. O sistema é composto principalmente dos seguintes mecanismos:

- Keycards;
- Sistema de Revisão de Desempenho da Divisão;
- Avaliações de Desempenho Individuais;
- Sistema de avaliação dos estagiários;
- Plano de Treinamento
- Subvenção escolar
- Global Management Resource Program (GMRP - banco de dados mundial da Dana)
- Plano de Sucessão (figura 6.4)

REMUNERAÇÃO E RECONHECIMENTO

O sistema de remuneração da empresa é suportado por uma política salarial compatível com o mercado, para todas as categorias de funcionários (gerencial, suporte e operacional). Complementar ao salário há algumas outras práticas que integram a remuneração:

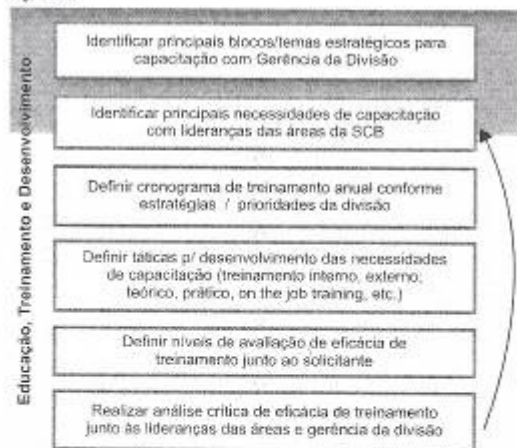
- Aumentos espontâneos
- Promoções
- Bônus Gerencial
- Plano de Participação nos Resultados
- Reconhecimentos Individuais
- Churrascos de Records
- Programa de Idéias
- Premiação de Equipes de SOPE e Times de Melhoria

CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Ao utilizar como inputs o desdobramento do PE e conseqüente definição das habilidades e competências core e dos cargos desdobrados dos planos de ação do PE (considerando curto e longo prazos), o plano de sucessão (objetivos de longo prazo) e as avaliações de desempenho individuais (curto e longo prazo) - a divisão garante que este processo (figura 6.4) contribua para a alcance dos planos de ação da divisão.

A avaliação da eficácia do treinamento é realizada, conforme um dos quatro níveis de avaliação do Método Kirkpatrick - reação, apreensão, aplicação e resultados (figura 6.6)

Figura 6.6



QUALIDADE DE VIDA

A Divisão de Cardans busca a melhora da saúde, a segurança e a ergonomia no local de trabalho através do SSST (Sistema de Saúde e Segurança do Trabalho) que compõe o SGI (Sistema de Gestão Integrado) compartilhado

Figura 6.7

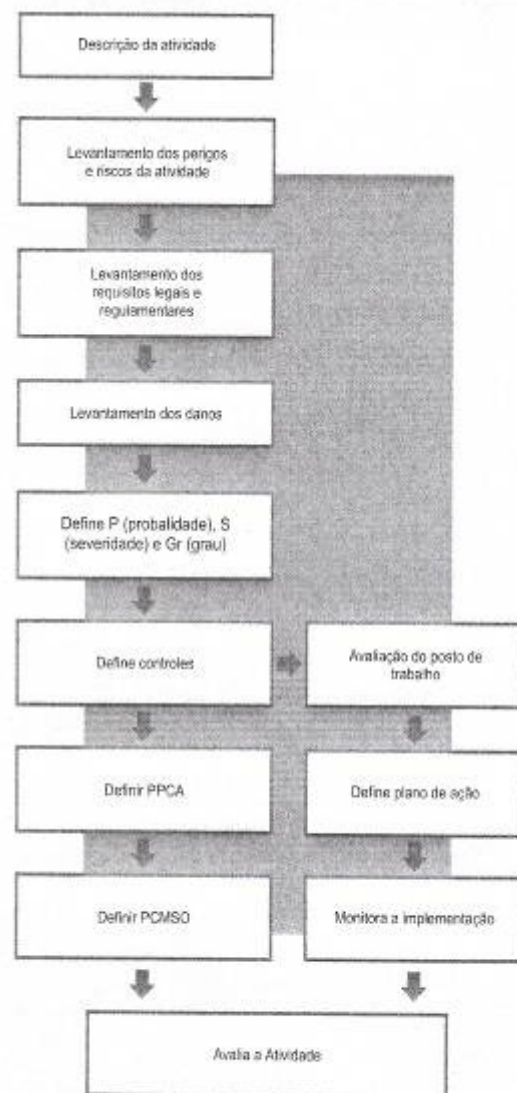
TABELA DOS NÍVEIS DE AVALIAÇÃO				
NÍVEIS DE AVALIAÇÃO	ASPECTO AVALIADO	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	
1	Reação?	Como os participantes reagiram ao treinamento?	Avaliação de eficácia do treinamento - reação.	Mínimo nota 7 Amostra: preferencialmente 70% dos participantes
2	Apreensão	Que conhecimentos e/ou habilidades foram adquiridos?	Resultado do Pré e/ou Pós-teste.	Mínimo nota 6 Amostra: treinamento que realizaram teste
3	Aplicação	Como o participante transfere o conhecimento e/ou habilidades no trabalho?	Avaliação de aplicação do conhecimento, com gestor do participante, após 90 dias do treinamento.	Mínimo nota 7 Amostra: preferencialmente 40% dos participantes
4	Resultados	Qual o efeito do treinamento nos resultados da divisão?	Indicadores afetados pelo treinamento resultados de auditorias. Ex: Treinamento ISO 14000	Alinhamento de metas auditorias e tendências melhora de indicadores de acordo com critério específico de cada instrumento. Amostra: não aplicável.

por toda o complexo de Gravataí. O SSST é composto de dois processos interligados:

PCMSO e Identificação e Avaliação de Perigos para a Segurança e Saúde Ocupacional (figura 6.7).

A identificação, análise e tratamento dos fatores-chaves que afetam o bem-estar, satisfação e motivação dos funcionários é realizada segundo processo mostrado na figura 6.8, cuja aplicação é feita por segmento de funcionário e propicia uma maior participação dos mesmos na identificação e compreensão destes fatores e na identificação de ações de melhoria.

Figura 6.8



Os serviços, benefícios e políticas são projetados para atender as necessidades das diversas categorias de funcionários, bem como diferentes necessidades relativas a estado civil e existência de dependentes. Destacam-se os seguintes serviços e benefícios visando à qualidade de vida dos funcionários e seus familiares:

- Plano de saúde médico e odontológico extensivo aos dependentes;
- Assistência Psicológica/Psiquiátrica para funcionários e dependentes;
- Atendimento Social para o funcionário e sua família;
- Auxílio Creche;
- AFAG - Associação Funcionários Albarus Gravataf;

Figura 6.9

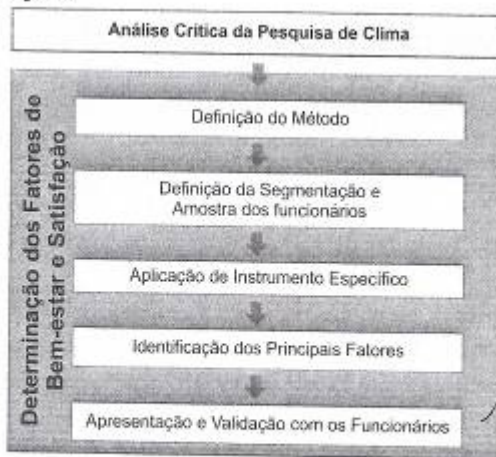
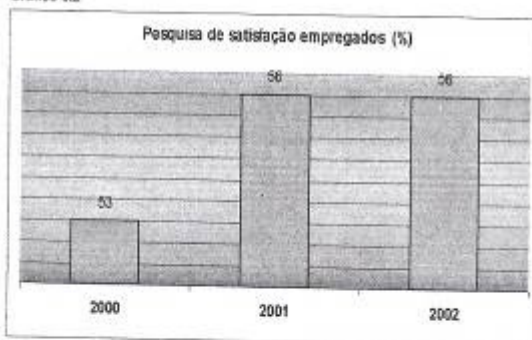


Gráfico 6.2



7. Processos

PROJETO DE PRODUTO E DE PROCESSO

O projeto de produtos e seus respectivos processos de produção e entrega é conduzido segundo a metodologia APQP (Advanced Product Quality Planning), apresentado na figura 7.1, amplamente utilizada nas empresas da indústria automobilística, sendo esse um método estruturado para definir e estabelecer as etapas necessárias ao desenvolvimento de novos

projetos e produtos para se assegurar que as necessidades e a satisfação do cliente sejam atendidas com qualidade, no prazo e com menor custo. O processo de APQP da divisão é baseado no manual da Ford e foi adotado durante o processo para certificação QS 9000, em 1997, sendo utilizado e seguido até hoje. É composto por cinco fases:

Fase 1 – Planejamento e definição do programa: determinam-se as necessidades e expectativas dos clientes para planejar e definir um programa de qualidade para o produto e processo;

Fase 2 – Planejamento e definição do produto: definem-se e verificam-se as características de produto, elaboram-se análises pró-ativas das características de projeto através da elaboração ou revisão dos FMEAs de Projeto (DFMEAs) e o suporte a fornecedores é proporcionado;

Fase 3 – Planejamento e definição do processo: definem-se e verificam-se as características de processo, elaboram-se análises pró-ativas das características de processo através da elaboração ou revisão dos FMEAs de Processo (PFMEAs), definição e análise dos fluxos de produção, plano de controle e demais documentos de processo, incluindo a necessidade de Controle Estatístico (CEP, por exemplo);

Fase 4 – Validação do produto e processo: etapa onde os testes de performance conforme requisitos dos clientes são realizados. Utiliza-se laboratórios reconhecidos e acreditados, características dimensionais tam-

Figura 7.1

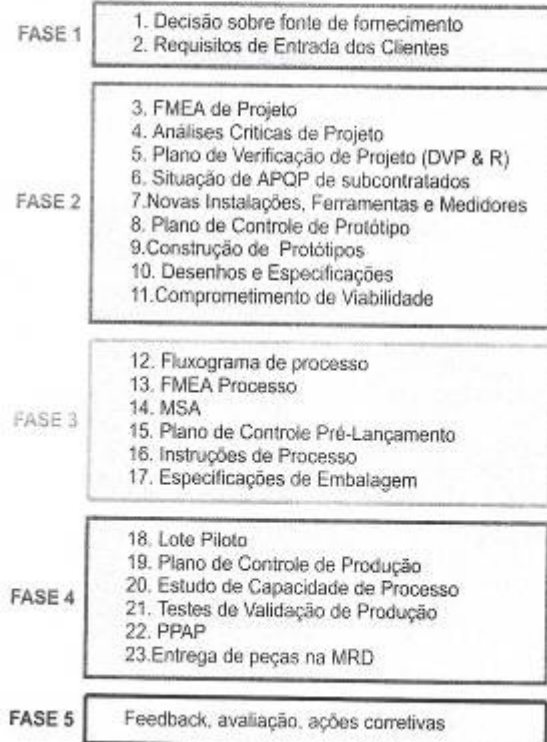
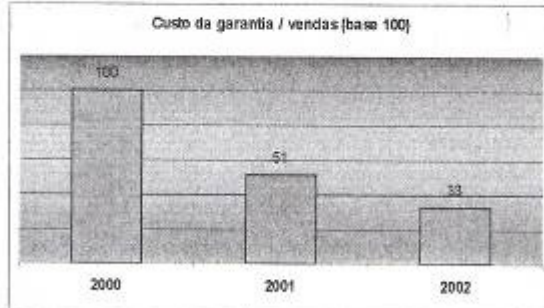


Gráfico 7.1



bém são verificadas em laboratórios capacitados e qualificados. A aprovação do cliente se dá através da validação do PPAP - Processo de Aprovação de Peças de Produção;

Fase 5 – Feedback, avaliação e ação corretiva: melhoria contínua dos processos controlados, verificação da satisfação do cliente e assistência contínua através da equipe de atendimento ao cliente, assistência técnica e garantia.

GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO

Os principais processos de produção estão descritos na figura 7.2, relacionados aos seus requisitos e indicadores.

Os processos de manufatura e de programação e entrega são acompanhados e continuamente avaliados quanto aos requisitos e definições da equipe de APQP. Como forma de avaliação dos processos são utilizadas diversas ferramentas, destacando-se:

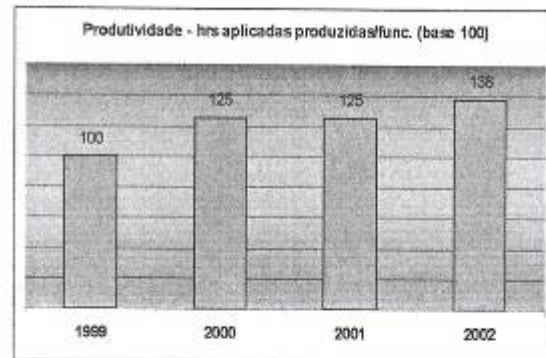
- Reuniões de análise crítica de projeto e de APQP;
- CEP (Controle Estatístico de Processo) que possibilita acompanhar e manter a integridade dos processos, garantindo assim o atendimento aos requisitos de desempenho.

Figura 7.2

Processo de Produção	Requisitos	Métodos para Assegurar Atender os Requisitos	Medidas
Recobimento	Entregar para a manufatura materiais comprados atendendo as especificações	Verificação dimensional e metalúrgica conforme plano de controle ou procedimento do sistema da qualidade.	Rejeição de fornecedores (PPM) % do stóp lot
Usinagem	Atender as especificações dimensionais	Verificação dimensional, conforme plano de controle ou proc. Do sist da qualidade. Inspeção em processo, CEP e inspeção final.	Rejeição de cliente (PPM) CPK > 1.33 Custo da não qualidade Eficiência de entrega
Tratamento Térmico	Atender especificações metalúrgicas	Liberação de Set up, controle dos parâmetros de processo, auditorias em processo e análise metalúrgica.	Rejeição de cliente (PPM) Custo da não qualidade Cpk > 1.33
Montagem	Atender especificações dimensionais, de solda, de pintura e de balanceamento	Verificação dimens./metalúrgica, teste de desempenho, 100% de monitoramento de torque e balanceamento e visita a clientes.	Rejeição de cliente (PPM) CPK > 1.33 Custo da não qualidade Eficiência de entrega
Entrega	Entrega no prazo, JIT, entrega sequenciada, aviso de embarque e embalagem adequada	St Point, monitoramento de compra de materia primas, monitoramento dos gargalos e contato com o cliente	Eficiência de entrega Indicador de entrega do cliente Eficiência dos gargalos

- Sistema EDI, que recebe a programação dos clientes em tempo real.
 - Acompanhamento diário de amostras e protótipos na manufatura.
- O gerenciamento dos processos se dá através de reuniões de QOS realizadas semanalmente, tendo como liderança a Alta Administração. São divididas por grupos indicadores, ou seja, uma vez por semana são avaliados itens diferentes. Por exemplo: 1ª semana do mês PPM de rejeição de clientes e na 2ª semana do PPM de fornecedores. Além das reuniões periódicas, é realizada uma reunião anual de Análise Crítica do QOS visando uma avaliação global de todos indicadores de processo.

Gráfico 7.2



PROJETO E GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE APOIO

Os processos de apoio, listados abaixo, são definidos a partir do planejamento estratégico, conforme figura 7.2. O gerenciamento destes processos é realizado nas reuniões dos comitês e considera o monitoramento do desempenho, realizado através do Sistema de Revisão de Desempenho.

- Vendas e Marketing;
- Gerenciamento da Satisfação do Cliente;
- Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores;
- Sistema da Qualidade;
- Sistema de Gestão Integrada;



2003

Prêmio Nacional
da Qualidade®

- Recursos Humanos;
- Gerenciamento da Tecnologia da Informação;
- Controladoria.

GESTÃO DOS FORNECEDORES

Os fornecedores são agrupados em dois grupos: "itens produtivos" e "não produtivos".

Os fornecedores de itens não-produtivos são gerenciados pela área de compras corporativa e o foco deste gerenciamento é preço e prazo de pagamento e entrega.

Os fornecedores de itens produtivos (itens que compõe ou afeta a qualidade do produto final) são subdivididos em 4 grupos, conforme matriz de posicionamento estratégico de materiais com base na "Metodologia de Posicionamento de Materiais Estratégicos", e leva em conta a relação entre influência nos resultados versus risco de suprimentos. De acordo com esta metodologia os fornecedores são classificados conforme os riscos dos itens fornecidos:

- Fornecedores de componentes não críticos;
- Fornecedores de componentes de riscos;
- Fornecedores de componentes competitivos;
- Fornecedores de componentes estratégicos.

Os critérios para seleção de fornecedores estão relacionados abaixo:

Item Novo

- Competividade Comercial;
- Monitoramento (Qualidade e Entrega);
- Capacitação Técnica.

Fornecedor Novo

- Sistema da Qualidade;
- Capacidade Técnica/Tecnológica;
- Análise Financeira;
- Experiência no Setor Automotivo;
- Competitividade Comercial;
- Localização.

Os fornecedores/parceiros chave são qualificados quanto a sua capacidade em atender os requisitos da divisão, através das seguintes práticas:

- Questionário para auto-avaliação;
- Avaliação/auditoria no site do fornecedor, baseado na auto-avaliação;
- Fornecedor já qualificado dentro da família Dana;
- Certificação ISO/QS/TS;
- Fornecedor atual, pelo histórico de desempenho.

Desde 1999 a divisão adota "Balanced Scorecard" como metodologia de monitoramento e desenvolvimento dos fornecedores. Atualmente esta metodologia



Como tudo começou: a junta universal foi a primeira peça produzida pela Dana no mundo e no Brasil

está implementada para 35 fornecedores que representam 80% das compras de itens produtivos. O "Balanced Scorecard" é utilizado pela Dana em nível mundial e consiste de 4 métricas, conforme apresentado na figura 7.3.

As principais formas de relacionamento utilizadas com seus fornecedores são:

- Encontro Nacional de Fornecedores - realizado anualmente para divulgar as políticas e diretrizes corporativas da Dana e reconhecer os melhores fornecedores do ano, com o prêmio "Fornecedor Destaque". São convidados os fornecedores AB da curva ABC;
- Encontro de Fornecedores da Divisão - evento realizado com os fornecedores chave para divulgação das políticas e diretrizes da Divisão, requisitos de desempenho, procedimentos ambientais da Dana e os requisitos legais;
- Reuniões individuais com fornecedores - onde se desenvolvem assuntos técnico-comerciais quando da necessidade de implementação de melhorias ou resolução de problemas;
- Correspondências - enviadas a todos os fornecedores comunicando os requisitos que deverão ser atendidos e o desempenho atingido.



Requisito de desempenho	Indicador
Qualidade	Rejeição (PPM)
Entrega	Eficiência de Entrega
Custo	Índice de redução de custo
Certificações	% de Fomec. Certificados

GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira da divisão é desenvolvida pela área de controladoria, suportando as estratégias e planos de ação da organização. Os aspectos-chave que causam impacto na sustentabilidade econômica e financeira são abertos e monitorados por unidade de manufatura e departamento, sendo eles: vendas, custos, sub-grupos de custos, projetos de redução de custos, orçamento departamental, inventário, horas aplicadas produzidas; horas aplicadas vendidas, custo de qualidade, margem bruta, margem operacional, EBIT e Lucro Operacional. O monitoramento de todos estes aspectos, traduzidos em indicadores operacionais, é feito através do Daily Management System.

O papel da controladoria, também, é de elaborar e gerenciar o orçamento, que tem início com o orçamento de vendas. As projeções de custos são elaboradas a partir dos inputs recebidos do sistema SDM (Sistema de Gestão Corporativo, utilizado por todas as divisões da Dana no Brasil) onde estão atualizados custos, roteiros e tempos operacionais dos itens listados no orçamento de vendas. O acompanhamento diário do orçamento/budget também é realizado pelo sistema Daily Management System.

Existe um Comitê Financeiro Corporativo comum a todas as divisões, que se reúne uma vez por mês para fazer a análise crítica dos indicadores financeiros e seleção das melhores opções de operações financeiras, tais como: captações, aplicações financeiras e investimentos. Fazem parte deste processo também a revisão de exposição cambial e a necessidade de hedge, distribuição da carteira de cobrança em bancos, relacionamento e reciprocidade bancária, despesas de juros e CPMF, nível de endividamento e fluxo de caixa consolidado da corporação.



Evolução: a cruzeta pre-lube[™] utiliza um forjado a frio, além de ser mais durável e requer menos manutenção

Gráfico 7.4

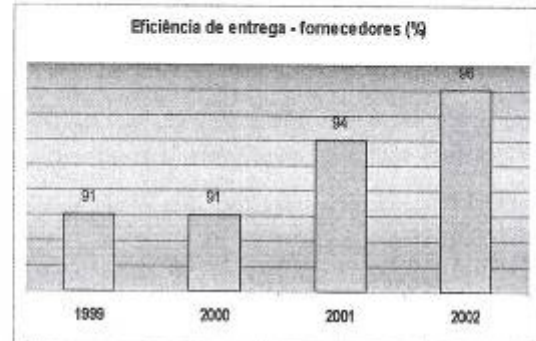


Gráfico 7.3

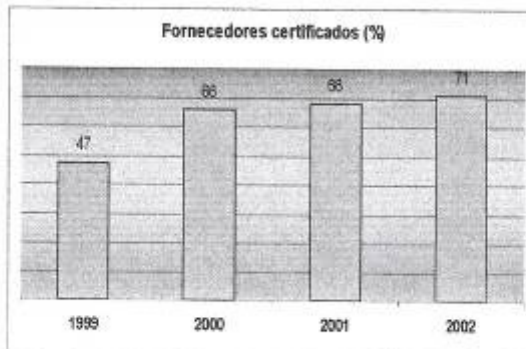
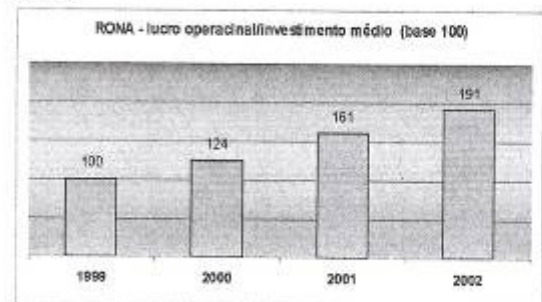


Gráfico 7.5



ANEXO D – LISTA DE INDICADORES FINANCEIROS TRADICIONAIS, NÃO TRADICIONAIS E NÃO FINANCEIROS

ANEXO 1 Indicadores financeiros tradicionais

<i>Indicadores</i>	<i>Observações</i>	
	<i>Quantidade</i>	<i>% do total</i>
Indicadores relacionados com o faturamento	191	23,35
Faturamento (valor)	92	11,25
Faturamento no exterior (valor)	3	0,37
Faturamento estimado (valor)	21	2,57
Evolução do faturamento (valor ou %)	32	3,91
Evolução do faturamento estimado (valor ou %)	9	1,10
Faturamento do produto (valor)	5	0,61
Faturamento por funcionário (valor)	1	0,12
Participação do produto no faturamento (%)	14	1,71
Participação do cliente no faturamento (%)	1	0,12
Estimativa de faturamento por cliente (valor)	2	0,24
Perda de faturamento em relação à concorrência (valor)	1	0,12
Vendas a prazo (valor)	1	0,12
Evolução de vendas a prazo (%)	1	0,12
Vendas líquidas (valor)	2	0,24
Estimativa de vendas líquidas (valor)	1	0,12
Participação das lojas do Brasil no faturamento (%)	1	0,12
Valor das exportações	1	0,12
Evolução das exportações (%)	1	0,12
Estimativa de exportações (valor)	1	0,12
Participação do cliente no total das exportações (%)	1	0,12
Indicadores de margem (bruta, líquida, operacional e lucro)	15	1,83
Margem bruta (%)	3	0,37
Evolução da margem bruta (%)	1	0,12
Margem líquida (%)	2	0,24
Margem operacional (%)	1	0,12
Evolução da margem operacional (%)	1	0,12
Margem de lucro (%)	6	0,73
Margem de lucro em relação ao faturamento (%)	1	0,12
Indicadores relacionados com o resultado	67	8,19
Resultado (valor)	46	5,62
Resultado da subsidiária (valor)	1	0,12
Resultado por ação (valor)	1	0,12
Evolução da perda de resultado por ação em relação a concorrência (%)	1	0,12
Evolução do resultado (%)	13	1,59
Evolução do resultado estimado (%)	1	0,12

(continua)

ANEXO 1 Indicadores financeiros tradicionais (continuação)

<i>Indicadores</i>	<i>Observações</i>	
	<i>Quantidade</i>	<i>% do total</i>
Lucro unitário (valor)	3	0,37
Lucro médio (valor)		0,12
Indicadores relacionados com o endividamento	13	1,59
Endividamento (%)	11	1,34
Evolução do endividamento (%)	2	0,24
Indicadores relacionados com a liquidez	2	0,24
Liquidez (%)	1	0,12
Liquidez imediata (%)	1	0,12
Indicadores relacionados com a rentabilidade	8	0,98
Rentabilidade (%)	1	0,12
Rentabilidade do ativo (%)	1	0,12
Evolução da rentabilidade do ativo (%)	1	0,12
Rentabilidade do patrimônio (%)	5	0,61
Indicadores relacionados com custos	9	1,10
Evolução dos custos (valor ou %)	2	0,24
Estimativa da evolução dos custos (valor)	1	0,12
Estimativa de diminuição dos custos unitários (valor)	1	0,12
Custo unitário (valor)	3	0,37
Evolução do custo unitário (valor)	2	0,24
Indicadores relacionados com o investimento	56	6,85
Capital inicial (valor)	5	0,61
Investimento inicial no empreendimento (valor)	1	0,12
Investimentos (valor)	20	2,44
Investimento estimado (valor)	2	0,24
Evolução dos investimentos (%)	1	0,12
Investimento no Brasil (valor)	1	0,12
Investimento em treinamento (valor)	4	0,49
Investimento na fábrica (valor)	1	0,12
Investimento em novas fábricas (valor)	6	0,73
Investimento em marketing em relação ao faturamento (valor)	1	0,12
Investimento em instalações (valor)	1	0,12
Investimento em novos equipamentos (valor)	2	0,24

(continua)

Ind

Estir

Inve

Inve

Inve

Estir

Estir

Méc

Inve

Perc

Out

Rota

Evol

Retc

Evol

Evol

Valc

Evol

Valc

Valc

Valc

Valc

Valc

Preç

Cap

Aun

Ativ

Patr

Evol

Evol

Tot

ANEXO 1 Indicadores financeiros tradicionais (continuação)

<i>Indicadores</i>	<i>Observações</i>	
	<i>Quantidade</i>	<i>% do total</i>
Estimativa de investimento em uma fábrica (valor)	1	0,12
Investimento no programa de reestruturação (valor)	1	0,12
Investimento em publicidade (valor)	2	0,24
Investimento no lançamento de um novo produto (valor)	1	0,12
Estimativa de investimentos em novos produtos (valor)	1	0,12
Estimativa de investimento no aumento da capacidade produtiva (valor)	1	0,12
Média do investimento per capita (valor)	1	0,12
Investimento em novos produtos em relação à receita (valor)	1	0,12
Perdas do investimento do desenvolvimento do produto (valor)	2	0,24
Outros indicadores		
Rotação do estoque (%)	3	0,37
Evolução do capital de giro (%)	1	0,12
Retorno sobre o capital (%)	1	0,12
Evolução do valor das ações (%)	3	0,37
Evolução do lucro por ação estimado (%)	1	0,12
Valor de mercado (valor)	5	0,61
Evolução do valor de mercado (%)	1	0,12
Valor da empresa (valor)	20	2,44
Valor da empresa estimado (valor)	1	0,12
Valor da franquia (valor)	1	0,12
Valor agregado (valor)	1	0,12
Valor das importações (valor)	2	0,24
Preço relativo do produto (valor)	5	0,61
Capital próprio (valor)	1	0,12
Aumento de capital (valor)	1	0,12
Ativos (valor)	12	1,47
Patrimônio (valor)	9	1,1
Evolução do patrimônio (%)	1	0,12
Evolução do preço (%)	1	0,12
Total	431	52,69

ANEXO 2 Indicadores não-financeiros tradicionais

<i>Indicadores</i>	<i>Observações</i>	
	<i>Quantidade</i>	<i>% do total</i>
Indicadores relacionados com o cliente	24	2,93
Número de clientes	15	1,83
Evolução do número de clientes	2	0,24
Estimativa da evolução do número de clientes	4	0,49
Número de usuários	3	0,37
Indicadores relacionados com os funcionários	69	8,44
Número de funcionários	42	5,13
Evolução no número de funcionários	13	1,59
Número de funcionários por departamento	1	0,12
Índice de novos funcionários	1	0,12
Idade média dos funcionários	1	0,12
Número de funcionários no exterior	1	0,12
Número de postos de trabalho	1	0,12
Número de contratações	1	0,12
Número de terceirizados	1	0,12
Número de demissões	5	0,61
Estimativa de demissões	2	0,24
Indicadores relacionados com estrutura física	49	5,99
Número de lojas	20	2,44
Número de novas lojas	2	0,24
Número de lojas fechadas	1	0,12
Evolução do número de lojas	1	0,12
Índice de lojas fechadas (%)	1	0,12
Número de lojas no Brasil	1	0,12
Número de filiais	2	0,24
Número de unidades fabris	11	1,34
Número de unidades fabris no Brasil	1	0,12
Número de franqueados	2	0,24
Número de agências	4	0,49
Estimativa de número de agências	2	0,24
Número de empresas fechadas	1	0,12
Indicadores relacionados com vendedores	6	0,73
Número de vendedores	5	0,61
Número de vendedores no exterior	1	0,12

(continua)

ANEXO 2 Indicadores não-financeiros tradicionais (continuação)

<i>Indicadores</i>	<i>Observações</i>	
	<i>Quantidade</i>	<i>% do total</i>
Indicadores relacionados com fornecedores	3	0,37
Número de fornecedores	2	0,24
Evolução do número de fornecedores	1	0,12
Indicadores relacionados com distribuidores	11	1,34
Número de representantes	1	0,12
Número de distribuidores	6	0,73
Evolução do número de distribuidores	3	0,37
Evolução no número de revendedores	1	0,12
Indicadores relacionados com produtos	11	1,34
Número de produtos	8	0,98
Número de produtos lançados	2	0,24
Número de produtos transportados por hora	1	0,12
Indicadores relacionados com volume de vendas	35	4,28
Número de unidades vendidas	5	0,61
Volume de vendas	9	1,10
Volume de vendas do produto	3	0,37
Estimativa do volume de vendas do produto	1	0,12
Volume de vendas em relação à média ideal	1	0,12
Evolução do volume de vendas	7	0,86
Evolução do volume de vendas unitário	1	0,12
Estimativa do volume de vendas	4	0,49
Participação do produto no volume de vendas	3	0,37
Estimativa de exportação (volume)	1	0,12
Indicadores relacionados com participação no mercado	48	5,87
Participação no mercado	30	3,67
Estimativa de participação no mercado	3	0,37
Evolução da participação no mercado	9	1,10
Participação no mercado dos produtos	2	0,24
Evolução da participação no mercado do produto	4	0,49
Indicadores relacionados com posição no mercado	35	4,28
Posição no mercado	22	2,69
Evolução da posição no mercado	1	0,12
Posição na revista <i>Maiores e Melhores</i>	2	0,24
Posição na revista <i>Entrepreneur</i>	6	0,73
Posição na revista <i>Fortune</i>	1	0,12
Posição no Guia Exame – As Melhores Empresas para Trabalhar	1	0,12
Posição no ranking de fabricantes	2	0,24

(continua)

ANEXO 2 Indicadores não-financeiros tradicionais (continuação)

<i>Indicadores</i>	<i>Observações</i>	
	<i>Quantidade</i>	<i>% do total</i>
Indicadores relacionados com capacidade de produção	11	1,34
Capacidade de produção (volume)	4	0,49
Evolução da capacidade de produção (%)	1	0,12
Aumento da capacidade de produção	4	0,49
Aumento da capacidade de produção de um produto	1	0,12
Aumento da produção estimado	1	0,12
Indicadores relacionados com tempo de fabricação	2	0,24
Tempo de fabricação de um produto	1	0,12
Evolução no tempo de fabricação	1	0,12
Indicadores relacionados com volume de produção	12	1,47
Volume de produção (valor)	10	1,22
Estimativa de produção (valor)	1	0,12
Estimativa de produção de uma nova fábrica (valor)	1	0,12
Indicadores relacionados com produtividade	3	0,37
Produção média por funcionário (valor)	1	0,12
Evolução da produtividade	2	0,24
Outros indicadores		
Volume das importações	1	0,12
Evolução do número de empresas controladas	2	0,24
Número de empresas deficitárias	1	0,12
Número de novos modelos projetados	1	0,12
Perfil do consumidor	3	0,37
Total	327	39,98

ANEXO 3 Indicadores não-tradicionais

<i>Indicadores</i>	<i>Observações</i>	
	<i>Quantidade</i>	<i>% do total</i>
Indicadores de natureza não-financeira	20	2,44
Inovação	2	0,24
Tempo médio de lançamento de novos produtos	1	0,12
Número de parcerias	1	0,12
Retenção dos clientes	1	0,12
Índice de retenção de clientes com reclamações	1	0,12
Sucesso no desenvolvimento de novos produtos	1	0,12
Evolução do tempo de entrega	2	0,24
Índice de nacionalização da produção	1	0,12
Tempo para desenvolvimento de ferramentas produção	1	0,12
Evolução do tempo de desenvolvimento e lançamento do produto	1	0,12
Tempo de atendimento do pedido	3	0,37
Índice de atendimento completo a pedidos	1	0,12
Índice de conhecimento da marca	1	0,12
Patrimônio intangível	1	0,12
Valor da marca	2	0,24
Indicadores de natureza financeira	40	4,89
MVA	2	0,24
EVA	3	0,37
Faturamento com relação ao perfil do consumidor (valor)	1	0,12
Faturamento pela internet (valor)	1	0,12
Investimento em atendimento (valor)	1	0,12
Investimento na marca em relação ao faturamento	2	0,24
Evolução do investimento na marca (%)	1	0,12
Investimento na marca (%)	2	0,24
Investimento em modernização	3	0,37
Investimento em software	1	0,12
Investimento em automação	1	0,12
Investimento em desenvolvimento	4	0,49
Investimento em informatização	2	0,24
Valor adicionado por funcionário	2	0,24
Evolução dos investimentos em informatização	1	0,12
Investimento em automação em relação ao lucro	1	0,12
Equivalência dos ativos no PIB interno	1	0,12
Participação da marca em relação ao faturamento	1	0,12
Investimento em ação social	8	0,98
Estimativa do investimento em ação social	1	0,12
Percentual do lucro investido em ação social	1	0,12
Total	60	7,33

ANEXO 7 Fórmulas dos indicadores não-tradicionais

Indicadores	Fórmula
Equivalência dos ativos no PIB interno	$\frac{\text{Ativos}}{\text{PIB brasileiro}} \times 100$
EVA (<i>Economic Value Added</i>)	Lucro operacional líquido – Custo total do capital investido ou Lucro operacional líquido – Custo de oportunidade do capital
Evolução do tempo de desenvolvimento e lançamento do produto	Comparação entre o tempo anterior e o atual
Evolução do tempo de entrega	Tempo de entrega anterior comparado com o atual
Evolução dos investimentos em informatização	Comparação com valores anteriores (análise horizontal)
Faturamento com relação ao perfil do consumidor	$\frac{\text{Faturamento de determinada classe de consumidor}}{\text{Faturamento total}} \times 100$
Faturamento pela internet	Valor das vendas realizado via internet
Índice de atendimento completo a pedidos	$\frac{\text{Número de pedidos atendidos completamente}}{\text{Número total de pedidos}} \times 100$
Índice de conhecimento da marca	$\frac{\text{Número respostas positivas}}{\text{Número de entrevistados}} \times 100$
Índice de nacionalização da produção	$\frac{\text{Número de componentes (peças) nacionais}}{\text{Total de componentes}} \times 100$
Índice de retenção de clientes com reclamações	$\frac{\text{Nº de clientes com reclamações que voltaram a comprar}}{\text{Nº de clientes com reclamações}} \times 100$
Inovação	$\frac{\text{Faturamento dos produtos lançados há menos de 2 anos}}{\text{Faturamento total}} \times 100$
Investimento em automação em relação ao lucro	$\frac{\text{Investimento em automação}}{\text{Lucro}} \times 100$
Investimento em informatização	Valor empregado na informatização
MVA (<i>Market Value Added</i>)	Valor de mercado – Capital investido pelos acionistas (patrimônio líquido)
Número de parcerias	Número de empresas com as quais desenvolve negócios
Participação da marca em relação ao faturamento	$\frac{\text{Faturamento da marca}}{\text{Faturamento total}} \times 100$
Patrimônio intangível	Valor de aquisição da empresa – valor dos bens físicos da empresa
Retenção dos clientes	$\frac{\text{Total de clientes ativos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$
Sucesso no desenvolvimento de novos produtos	Número de novos modelos projetados que se transformam em produtos finais
Tempo de atendimento do pedido	Número de dias gastos para atender pedidos (média)
Tempo médio de lançamento de novos produtos	Número de dias gastos para lançar novos produtos (média)
Tempo para o desenvolvimento de ferramentas para a produção	Número de dias gastos para desenvolver ferramentas para a produção (média)
Valor adicionado por funcionário	$\frac{\text{Valor adicionado}}{\text{Número de funcionários}}$
Valor da marca	Avaliação de mercado da marca

ANEXO E – REPORTAGEM SOBRE RECORDE DE PRODUÇÃO AUTOMOTIVA NO 1º SEMESTRE DE 2006

Autos

06 de julho de 2006 - 13:56

Indústria automotiva tem recorde de produção e exportação

O recorde se refere ao primeiro semestre do ano

Renata Stuani

SÃO PAULO - A indústria automotiva bateu o recorde histórico de produção e exportação de veículos no primeiro semestre, superando o recorde anterior, registrado nos primeiros seis meses de 2005. No acumulado do ano, a produção atingiu 1,30 milhão de unidades, 4,4% a mais do que em igual período em 2005. Já as exportações superaram em 5,6% o recorde anterior, chegando a US\$ 5,57 bilhões.

O presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), Rogelio Golfarb, afirmou que os números de vendas domésticas tiveram uma redução em junho principalmente por causa do que chamou de "efeito Copa": nos dias de jogos do Brasil, as vendas caíram, com efeito negativo também na produção.

Em junho, foram licenciados 148 mil veículos, 9,6% a menos do que em maio, e 0,1% a menos do que em junho de 2005. Porém a média diária de vendas em junho foi de 6.890 unidades, 7,6% maior do que a média diária do mesmo mês do ano passado. Ou seja, descontado o efeito dos jogos da Copa, o resultado ficou dentro das expectativas da Anfavea, que prevê 7% de crescimento nos licenciamentos este ano, na comparação com 2005.

O desempenho de junho foi o segundo melhor do mês para produção e exportação, superando os recordes históricos de junho batidos no ano passado. A produção no mês passado foi de 225 mil unidades, 6,7% inferior a maio e 1,5% menor do que junho do ano passado.

As exportações já sentem os efeitos da valorização do real frente ao dólar. Embora tenham sido recordistas no acumulado do ano, as vendas externas caíram 10,3% em junho sobre maio (para US\$ 949 milhões), e recuaram 7% na comparação com junho do ano passado.

Segundo Golfarb, o câmbio não é mais um motivador das exportações, e isso faz com que uma série de ineficiências apareça. A indústria reclama que não está conseguindo crédito do ICMS para as exportações, que já somam R\$ 3 bilhões.

O setor pede também a modernização da legislação cambial, mas não espera que a tendência em relação ao câmbio se modifique. "É natural que esta questão cambial seja definida pelo mercado", disse Golfarb.

Segundo ele, as empresas estão fazendo de tudo para não perder contratos em outros países, e estão buscando compensar a valorização do real com reajustes nos preços.

Por isso, as exportações em valores ainda têm crescimento no acumulado do ano. Mas, em unidades, o efeito é negativo: foram embarcados 422 mil veículos de janeiro a junho, 3,7% a menos do que no mesmo período de 2005.

Em junho, produção caiu 6,7%

A produção de veículos, em junho, alcançou 225,8 mil unidades e foi 6,7% menor do que em maio. Na comparação com junho do ano passado, o número de veículos fabricados caiu 1,5%. No primeiro semestre, foram fabricadas 1,30 milhão de unidades, uma alta de 4,4% sobre o mesmo período de 2005.

Já o número de veículos licenciados, no mesmo mês, alcançou 148,4 mil unidades e foi 9,6% menor que em maio, segundo a Anfavea. Na comparação com junho de 2005, os licenciamentos tiveram ligeira queda de 0,1%.

No primeiro semestre, os licenciamentos somaram 861 mil veículos, com alta de 7,6% sobre o primeiro semestre de 2005.

Flex somam 77,1% das vendas

Os veículos movidos por motores bicomustíveis (Flex) responderam, em junho, por 77,1% do total das vendas de automóveis zero quilômetro, um ligeiro aumento sobre os 76,3% de maio. Os veículos movidos exclusivamente a gasolina tiveram 18,1% de fatia de mercado no mês passado, nova queda frente aos 19% de maio.

Os veículos a diesel tiveram participação de 4,8% das vendas de junho (4,6% em maio), enquanto as unidades movidas a álcool tiveram participação insignificante.

Empregos

O número de empregos da indústria automotiva foi de 107 mil em junho, uma queda de 0,3% sobre maio, porém um aumento de 1,9%, em relação a junho de 2005.

Máquinas agrícolas

As vendas internas no atacado de máquinas agrícolas, em junho, foram de 2,3 mil unidades, um aumento de 3,7% sobre maio. Na comparação com junho de 2005, as vendas subiram 5,7%.

No primeiro semestre do ano, foram comercializadas 12,4 mil máquinas agrícolas, um crescimento de 1,1% sobre o primeiro semestre do ano passado.

A produção de máquinas agrícolas foi de 4,19 mil unidades em junho, uma queda de 6% sobre maio e de 23,6% ante junho de 2005. No primeiro semestre, a produção de equipamentos agrícolas acumula um recuo de 18,4% sobre o mesmo período de 2005.

As exportações de máquinas, em junho, atingiram 2,07 mil unidades, um aumento de 11,9% ante maio. Na comparação com junho de 2005, as exportações caíram 38,1%. No primeiro semestre, as vendas externas de máquinas acumulam queda de 33,4% sobre igual semestre de 2005.

Copyright © 2006 Grupo Estado. Todos os direitos reservados.

ANEXO F – REPORTAGEM SOBRE AUMENTOS DE PRODUÇÃO EM 2007

>> ESPECIAL: indústria automotiva vive momento mágico (12/6/2007)

A indústria automotiva brasileira está rindo a toa e olha para o futuro com muito otimismo. Mês a mês, as montadoras nacionais tem enfileirado um recorde de venda atrás do outro. Em maio não foi diferente.

A Honda, por exemplo, atingiu no mês passado a marca de 7.815 unidades comercializadas. O número supera o melhor resultado anteriormente alcançado, em maio de 2006, com 7.152 veículos comercializados. Segundo informa a montadora, os resultados são, ainda, 20% superiores se comparados a abril de 2007, quando foram emplacados 6.514 automóveis. Nos primeiros cinco meses deste ano, a Honda contabiliza o total de 28.978 unidades emplacadas, o que corresponde a um crescimento de 17,4% em relação ao mesmo período do ano passado, quando foram vendidas 24.679 unidades.

Quem também tem motivos para comemorar é a Peugeot Citroën, que registrou em maio o novo recorde histórico de vendas mensais de veículos no país. No mês passado, a empresa comercializou 11.010 carros e comerciais leves de suas duas marcas, um desempenho que supera o antigo recorde de 10.197 unidades vendidas, obtido em dezembro de 2006. Como resultado das fortes vendas de veículos das suas duas marcas, a PSA Peugeot Citroën atingiu em maio uma participação de 5,5% no mercado brasileiro. “É um desempenho que nos incentiva ainda mais a implementar projetos para acelerar nosso crescimento no Brasil”, afirma o diretor-geral Brasil e Mercosul da PSA Peugeot Citroën, Vincent Rambaud.

Na Fiat os números são igualmente positivos. A montadora superou, em maio, os maiores volumes de vendas e produção, tanto no mês quanto no acumulado do ano, desde o início de sua operação no Brasil, em 1976. No mês passado, a Fiat respondeu por 26,8% dos emplacamentos de automóveis e veículos comerciais leves no País: foram 53.701 unidades. De janeiro a maio, a marca somou 214.064 automóveis, o que representa um crescimento de 30,1% sobre igual período do ano passado. O número consolida também a Fiat como o primeiro lugar de vendas entre as montadoras, com 25,5% de participação no período.

O desempenho da montadora coincide com o melhor momento da indústria automobilística brasileira. Para o diretor comercial da Fiat, Lélío Ramos, o desempenho da marca em 2007 é o resultado de uma combinação de fatores positivos. “Podemos citar a ampliação de nossa oferta e a qualidade de nossos produtos; o aumento da produção, adequando-a à demanda dos clientes e também a conjuntura econômica favorável, que beneficia todo o setor, com oferta de crédito e taxas atraentes”.

ANEXO G – REPORTAGEM SOBRE GANHOS PRODUTIVOS E DESVALORIZAÇÃO CAMBIAL

Economia

13 de abril de 2007 - 17:11

Câmbio não prejudica indústria automotiva, diz Anfavea

Para presidente da entidade, problema do setor está relacionado à competitividade

Anne Warth

SÃO PAULO - O presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), Rogelio Golfarb, negou nesta sexta-feira, 13, que o atual patamar do câmbio esteja prejudicando a competitividade das indústrias do setor automotivo.

Segundo ele, o problema da indústria está relacionado à competitividade e, no passado, quando o real estava mais desvalorizado, o câmbio acabava compensando as ineficiências das empresas e do País.

"Não adianta reclamar do câmbio, pois ele é resultado das melhorias macroeconômicas do País. Nossos problemas estão relacionados à competitividade", afirmou, após participar de seminário promovido pela Petrobras, em São Bernardo do Campo, sobre os impactos do Programa de Aceleração de Crescimento (PAC) na competitividade da indústria petroquímica do ABC.

Golfarb deu essa resposta, após ser questionado sobre se a declaração do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, de que as associações industriais reclamam do câmbio, mas as empresas associadas batem recorde de produção e exportação, teria sido direcionada ao setor automobilístico.

Como exemplo, o presidente da Anfavea citou especificamente que o real desvalorizado compensava, por exemplo, o não recebimento dos créditos de ICMS aos exportadores, previstos pela Lei Kandir. "O ICMS é uma questão bastante complicada, pois envolve o Governo Federal e os estaduais. Mas estamos procurando fórmulas para resolver essa questão, afinal a reforma fiscal é um tema muito grande", informou.

Segundo ele, embora a Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) tenha sido reduzida ao longo dos últimos anos, o que permitiu crédito mais barato às montadoras por meio do BNDES, os juros brasileiros continuam mais altos que os da China e os da Coréia do Sul.

Transportes

Outra questão citada por Golfarb, durante sua palestra e em entrevista à **Agência Estado**, foram os problemas de logística e transportes no País. Ele destacou que, embora a indústria

automotiva não tenha sido contemplada nas medidas do PAC, ela será beneficiada indiretamente e de forma concreta pelas investimentos em rodovias, ferrovias e portos brasileiros.

"Os projetos na área de transportes vão resgatar as vantagens logísticas do ABC e a região receberá um novo impulso, após a descentralização do setor, desde 1997", declarou, citando especificamente as obras do Rodoanel, Ferroanel e o Porto de Santos, com obras tanto na via de acesso quanto no calado.

"O PAC vai ao encontro destas questões, mas devo destacar que o tempo de execução dessas medidas é fundamental para a vida competitiva do País", ressaltou.

O executivo destacou, ainda, que as empresas têm trabalhado para obter ganhos de qualidade, produtividade e escala, e ainda que as exportações tenham caído, o mercado interno tem apresentado crescimento.

"O crescimento nas vendas de automóveis que obtivemos no primeiro trimestre traz muito otimismo para a indústria", disse, ressaltando que os juros mais baixos e a ampliação de acesso ao crédito permitiram que o setor revisasse sua expectativa de crescimento de produção para 2007, de 7,7% para 14,5%.

