



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



**ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA DE MEDIDAS DE
DESEMPENHO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM
EMPRESAS DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO**

AUTOR: PAOLA VALENZUELA CANEPA.
ORIENTADOR: PROFA. DRA. ÂNGELA F. BRODBECK.

Porto Alegre
2006



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



**ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA DE MEDIDAS DE
DESEMPENHO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM
EMPRESAS DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO**

AUTOR: PAOLA VALENZUELA CANEPA.
ORIENTADOR: PROFA. DRA. ÂNGELA F. BRODBECK.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração - Ênfase em Sistemas de Informação e Apoio à Decisão.

Porto Alegre
2006

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a meus pais e irmãos, por todo o apoio prestado para que eu pudesse realizar os meus estudos fora do meu país.

À minha orientadora, Profa. Dra. Ângela Brodbeck, por todo o apoio que recebi através dos seus conselhos, sua confiança, e especialmente, de sua amizade neste momento tão importante da minha vida e carreira profissional.

Aos professores Norberto Hoppen e Henrique Freitas, pelas contribuições feitas a este trabalho; e, a todos os demais professores do curso, pelos ensinamentos recebidos durante as Disciplinas que compõem o curso.

Aos meus compatriotas peruanos, Giancarlo e Christian, que me fizeram sentir como se não houvesse saído de casa.

Às minhas amigas Fátima, Tatiana, e Jaciane, porque sempre estiveram me apoiando, em todos os momentos, tanto na vida acadêmica quanto pessoal.

Aos meus colegas de curso: Diego, Wagner, Patrícia, Joyce, Aline, Alexandra. E também ao Vita, pela hospitalidade e o carinho oferecidos durante toda esta etapa especial em que estive fora de casa; estes amigos me fizeram sentir como em família.

Finalmente, a todas as pessoas que me acompanharam e cooperaram de alguma forma, ao longo desta jornada.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	4
1.2.1 Objetivo Principal	4
1.2.1 Objetivos Específicos	4
1.3 ESTRUTURA DO DOCUMENTO	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 SISTEMA DE MEDIDAS DE DESEMPENHO	7
2.2 MODELOS DE SISTEMAS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO	9
2.2.1 Tableau de Bord	9
2.2.2 Balanced Scorecard	13
2.2.2.1 As Perspectivas do Balanced Scorecard.....	13
2.2.2.2 Mapas Estratégicos.....	15
2.2.2.3 Princípios de Gestão Estratégica.....	16
2.2.3 Integrated Performance Measurement System	18
2.2.4 O Navegador de Capital Intelectual de Skandia	20
2.3 DIMENSÕES E ELEMENTOS DE UM SISTEMA DE MEDIDAS DE DESEMPENHO	25
2.3.1 Dimensão de Contexto	26
2.3.1.1 Elemento Política e Cultura da Organização	27
2.3.1.2 Elemento Ambiente.....	32
2.3.1.3 Elemento Tecnologia.....	34
2.3.1.4 Elemento Estratégia.....	35
2.3.2 Dimensão de Estruturação	37
2.3.2.1 Objetivos Estratégicos.....	38

2.3.2.2	Processos de Negócio	39
2.3.2.3	Ativos tangíveis e intangíveis	40
2.3.2.4	Informações	41
2.3.2.5	Medidas de Desempenho.....	42
2.3.3	Dimensão de Implementação.....	43
2.3.4	Críticas aos Sistemas de Medidas de Desempenho	44
2.4	MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA	49
3	METODOLOGIA.....	53
3.1	DESENHO DA PESQUISA	53
3.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	54
3.2.1	Etapa de concepção e sustentação de um Sistema Preliminar de Medidas de Desempenho Preliminar	54
3.2.2	Etapa dos Estudos de Caso	56
3.2.3	Etapa da Estruturação de um Sistema de Medidas Desempenho Final.....	57
3.3	SELEÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO.....	58
3.4	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	58
3.4.1	Protocolo de Pesquisa	59
3.4.2	Coleta dos Dados.....	60
3.4.2.1	Fontes Primárias.....	60
3.4.2.2	Fontes Secundárias.....	61
3.4.3	Codificação dos Dados	62
3.4.4	Análise dos dados	63
3.5	VALIDADE E CONFIABILIDADE.....	64
4	ESTUDOS DE CASO.....	66
4.1	ESTUDO DE CASO (EC1) – LIVRARIA DO GLOBO	66
4.1.1	Dimensão de Contexto	67

4.1.1.1	Elementos de Política e Cultura	67
4.1.1.2	Elementos de Ambiente.....	71
4.1.1.3	Elementos de Estratégia	73
4.1.2	Dimensão de Estruturação.....	75
4.1.2.1	Objetivos Estratégicos	76
4.1.2.2	Processos de negócios	77
4.1.2.3	Ativos Tangíveis e Intangíveis.....	78
4.1.2.4	Informações	79
4.1.2.5	Medidas de Desempenho.....	80
4.1.3	Dimensão de Implementação.....	81
4.1.3.1	Princípio 1: Mobilizar a Organização para Mudança com a Liderança	81
4.1.3.2	Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais	84
4.1.3.3	Princípio 3: Alinhar a Organização em Torno da Estratégia.....	87
4.1.3.4	Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos	89
4.1.3.5	Princípio 5: Gerenciar a Estratégia através de um Processo Contínuo.	92
4.1.4	Mapa da Estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho.....	95
4.1.4.1	Dimensão de Contexto	96
4.1.4.2	Dimensão de Estruturação	98
4.1.4.3	Dimensão de Implementação.....	102
4.2	ESTUDO DE CASO (EC2) CORPORACION JOSÉ R. LINDLEY	105
4.2.1	Dimensão de Contexto	106
4.2.1.1	Elementos de Política e Cultura	106
4.2.1.2	Elementos de Ambiente.....	108
4.2.1.3	Elementos de Estratégia	110
4.2.2	Dimensão de Estruturação.....	116
4.2.2.1	Objetivos Estratégicos	116

4.2.2.2	Processos de Negócios	118
4.2.2.3	Ativos Tangíveis e Intangíveis.....	121
4.2.2.4	Informações	122
4.2.2.5	Medidas de Desempenho.....	123
4.2.3	Dimensão de Implementação.....	124
4.2.3.1	Princípio 1: Mobilizar a Organização para Mudança com a Liderança.....	124
4.2.3.2	Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais	126
4.2.3.3	Princípio 3: Alinhar a Organização em Torno da Estratégia.....	128
4.2.3.4	Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos	130
4.2.3.5	Princípio 5: Gerenciar a Estratégia através de um Processo Contínuo.	132
4.2.4	Mapa de Estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho.....	134
4.2.4.1	Dimensão de Contexto	134
4.2.4.2	Dimensão de Estruturação	137
4.2.4.3	Dimensão de Implementação.....	140
5	O MODELO DE UM SISTEMA DE MEDIDAS DE DESEMPENHO PARA EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO.....	144
5.1	DIMENSÃO DE CONTEXTO	144
5.2	DIMENSÃO DE ESTRUTURAÇÃO	151
5.3	DIMENSÃO DE IMPLEMENTAÇÃO	157
5.4	O MODELO DE SISTEMA DE MEDIDAS DE DESEMPENHO PROPOSTO .	159
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	164
6.1	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	164
6.1.1	Contribuições teóricas	165
6.1.2	Contribuições práticas	165
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	167
6.3	INDICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	168

6.4	CONCLUSÃO.....	168
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	172
	ANEXOS.....	176
	ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	177
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISADORA	185
	ANEXO C – MEDIDAS DE DESEMPENHO FORMAIS DO EC1	188
	ANEXO D – MEDIDAS DE DESEMPENHO NÃO FORMAIS DO EC1	189
	ANEXO E - MODELO DE COMPETÊNCIAS.....	190
	ANEXO F – ORGANOGRAMA DA CORPORACION JOSÉ R.LINDLEY.....	191
	ANEXO G - COMPROMISSO ANUAL DE PERFORMANCE.....	192
	ANEXO H – EXEMPLO DE FORMATO DE ANÁLISES “FOFA”	193
	ANEXO I – FORMATO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	194
	ANEXO J – PORTFÓLIO E VANTAGENS COMPETITIVAS	195
	ANEXO K – DESTINO ESTRATÉGICO: OBJETIVOS PARA 3 ANOS	196
	ANEXO L – ESTRATÉGIAS	197
	ANEXO M – PROCESSO DE APROVAÇÃO DAS EXPECTATIVAS E ESTRUTURAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	198
	ANEXO N – PLANOS OPERACIONAIS: OBJETIVOS E AÇÕES.....	199
	ANEXO O – PLANEJAMENTO OPERATIVO: ANÁLISE DE ESTRUTURA	200
	ANEXO P – ESTRUTURA DOS FACILITADORES DO PROJETO BALANCED SCORECARD NA CORPORACIÓN JOSÉ R.LINDLEY.....	201

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do Documento	5
Figura 2 – Nós do Tableau de Bord	12
Figura 3 - Mapa Estratégico	16
Figura 4 - Um Modelo Referencial para o Sistema de Medidas de Desempenho Integrado ...	19
Figura 5 - O Navegador de Skandia.....	21
Figura 6 – Os Tipos de Gerenciamento.....	28
Figura 7 – Etapas no Processo do Planejamento Estratégico	31
Figura 8 – As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria.....	33
Figura 9 - Adaptabilidade da Tecnologia pelos Atores da Organização.....	35
Figura 10 – A Árvore do Capital Intelectual	40
Figura 11 – Modelo Conceitual da Pesquisa	50
Figura 12 – Desenho da Pesquisa	54
Figura 13 – Passos na Fase da Análise de Dados	64
Figura 14 – Participação dos executivos nos projetos de mudança.....	81
Figura 15 – Proteção ante os negativismos pelos executivos de topo.....	82
Figura 16 – Participação dos executivos de topo na visão e missão.....	82
Figura 17 – Comunicação através de argumentos consistentes dos benefícios.....	83
Figura 18 – Nomeou-se a pessoa idônea para ser a encarregada da implementação.....	83
Figura 19 – Documento formal que descreva os objetivos e as ações	84
Figura 20 – Indicadores reflexo dos objetivos organizacionais.....	85
Figura 21 – Metas estabelecidas para cada indicador	85
Figura 22 – Ações relacionadas a um objetivo organizacional	86
Figura 23 – Definição das metas.....	86
Figura 24 – Características das ações.....	86

Figura 25 – Atribuição das tarefas	87
Figura 26 – Fomento do compartilhamento e de apoio entre unidades de negócio e suporte..	88
Figura 27 – Estratégia corporativa guia as unidades de negócio.....	88
Figura 28 – Trabalho conjunto das unidades de negócio para atingir objetivos	88
Figura 29 – Trabalho de gestão evidenciado em documentos de gestão	89
Figura 30 – Relações com os parceiros de negócio	89
Figura 31 – Consciência sobre a visão e os objetivos.....	90
Figura 32 – Estabelecimento de objetivos motivadores, transparentes e duradouros.....	90
Figura 33 – Identificação e difusão de competências e uso de recursos tecnológicos.....	91
Figura 34 – Avaliação das competências e dos recursos da TI	91
Figura 35 – Velocidade com que as competências e os recursos tecnológicos	92
Figura 36 – Aplicação de abordagens de RH	92
Figura 37 – Ferramentas para avaliação automática e permanente da gestão das ações	93
Figura 38 – Execução da análise do desempenho por objetivo	93
Figura 39 – Utilização de relatórios gerados pelos SI como ferramenta única	94
Figura 40 – Relação de confiança para estimular a exposição honesta de fatos	94
Figura 41 – Recursos alocados segundo prioridades vinculadas ao processo orçamentário....	94
Figura 42 – Auxílio dos Sistemas de Informação e seus relatórios	95
Figura 43 – Fases da Metodologia <i>MPGO</i>	112
Figura 44 – Consolidação das Análises FOFA.....	113
Figura 45 – Mapa Estratégico 2006 da Corporación José R.Lindley	118
Figura 46 – Objetivos da Gerência Corporativa de Recursos Humanos.....	120
Figura 47 - Princípio 1: Mobilizar a Organização para Mudança com a Liderança.....	126
Figura 48 – Definição das metas.....	127
Figura 49 – Características das ações.....	127
Figura 50 – Atribuição das tarefas	128

Figura 51 – Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais.....	128
Figura 52 – Compartilhamento e de apoio entre unidades de negócio e de suporte.....	129
Figura 53 – Princípios: Alinhar a Organização em Torno da Estratégia	130
Figura 54 – Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos.....	132
Figura 55 – Auxílio dos Sistemas de Informação e seus relatórios	133
Figura 56 – Princípio 5: Gerenciar a Estratégia através de um Processo Contínuo	134
Figura 57 – Resultados dos Princípios de Gestão Estratégica nos Estudos de Caso	158
Figura 58 - Modelo Final de Estruturação de um Sistemas de Medidas de Desempenho	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados, Informação e Conhecimento.....	8
Quadro 2 - Etapas para Desenvolver um Sistema de Medidas de Desempenho	11
Quadro 3 - Tipologia para a Avaliação de um Sistema de Medidas de Desempenho	26
Quadro 4 - Comparação entre França e Estados Unidos através de elementos de cultura	30
Quadro 5 – Dimensões e Elementos do Modelo Preliminar de Pesquisa (continua).....	51
Quadro 6 – Fases da Concepção da Pesquisa	55
Quadro 7 - Fases dos Estudos de Caso da Pesquisa.....	56
Quadro 8 – Fases de Estruturação do Modelo Final da Pesquisa	57
Quadro 9 - Características das Empresas a ser Estudadas.....	59
Quadro 10 – Perfil dos Entrevistados.....	61
Quadro 11 – Objetivos Estratégicos da Livraria do Globo	76
Quadro 12 – Elemento Política e Cultura.....	96
Quadro 13 – Elemento Ambiente.....	97
Quadro 14 – Elemento Estratégia	98
Quadro 15 – Elemento Objetivos Estratégicos	99
Quadro 16 – Elemento Processos de Negócio.....	100
Quadro 17 – Elemento Ativos Tangíveis e Intangíveis.....	100
Quadro 18 – Elemento Informações	101
Quadro 19 – Elemento de Medidas de Desempenho	101
Quadro 20 – Princípio 1: Mobilizar a Organização através da Liderança	102
Quadro 21 – Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais	103
Quadro 22 – Princípio 3: Alinhar a Organização em Torno da Estratégia.....	103
Quadro 23 – Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos	104
Quadro 24 – Princípio 5: Gerenciar a Estratégia através de um Processo Contínuo	105
Quadro 25 – Elemento Política e Cultura.....	135

Quadro 26 – Elemento Ambiente.....	136
Quadro 27 – Elemento Estratégia	137
Quadro 28 – Elemento Objetivos Estratégicos	138
Quadro 29 – Elemento Processos de Negócios	138
Quadro 30 – Elemento Ativos Tangíveis e Intangíveis.....	139
Quadro 31 – Elemento Informações	139
Quadro 32 – Elemento Medidas de Desempenho.....	140
Quadro 33 – Princípio 1: Mobilizar a Organização através da Liderança	141
Quadro 34 – Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais	141
Quadro 35 - Princípio 3: Alinhar a Organização em Torno da Estratégia	142
Quadro 36 – Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos	142
Quadro 37 – Princípio 5: Gerenciar a Estratégia através de um Processo Contínuo	143
Quadro 38 – Convergências e Divergências dos Elementos da Dimensão de Contexto	148
Quadro 39 – Convergências e Divergências entre Elementos da Dimensão de Estruturação	152
Quadro 40 – Resultados Comparativos entre Elementos da Dimensão de Implementação...	157

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPR – Business Process Review

SFO – Strategic Focus Organization

EC – Estudio de Caso

MPGO – Modelo de Planeamiento y Gestión Organizacional

ERP – Enterprise Resourcing Planning

BI – Business Intelligence

B2B – Business to Business

INEI - Instituto de Estadística e Informática del Perú

FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas, e Ameaças

BSCOL – Balanced Scorecard Collaborative

RESUMO

A mensuração do desempenho organizacional é um assunto que tem sido muito estudado nos anos mais recentes, sendo esta uma preocupação tanto acadêmica quanto dos executivos de negócio. Foram feitos diversos estudos sobre o tema, uma vez que tais estudos foram elaborados obedecendo aos critérios exigidos no contexto. Desta forma, a presente pesquisa buscou encontrar elementos de apoio à estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho que seja reconhecido como de vital importância enquanto ferramenta auxiliar para a tomada de decisões. Estes elementos surgiram através da análise do processo de planejamento estratégico, uma vez que é a partir deste processo que se baseia a estruturação do sistema. Através do método de estudo de múltiplos casos, a presente pesquisa estudou duas empresas do setor de distribuição. A primeira destas estava em uma etapa inicial do processo de estruturação, onde, durante esta formulação, predomina o empirismo; e a segunda, em sua etapa final, o que permitiu a realização da pesquisa com uma visão deste processo de estruturação em suas diferentes etapas. Os resultados da pesquisa trazem à luz a relevância dos elementos culturais e ambientais para a estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho. Do mesmo modo, estes resultados destacam a importância de se executar os princípios de gestão estratégica durante a operacionalização deste sistema. Como produto final desta pesquisa, é apresentado um modelo de estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho para empresas do setor de distribuição, cujos principais elementos são os de Política e Cultura Organizacional, de Ambientes Externo e Interno, de Estratégia, de Objetivos Estratégicos e de Princípios de Gestão.

Palavras-chave: Sistema de Medidas de Desempenho, Estratégia, Cultura Organizacional, Ambiente, Princípios de Gestão Estratégica.

ABSTRACT

Performance Measurement is a subject that has been studied in the recent years, being an academic and business executives concern. During this time, a lot of studies have been developed about this issue, following the context requirements. By this way, the present work search to find elements to support the structure of a Performance Measurement System, being this system important for the decisions making choices. These elements appeared through an analysis of the Strategic Planning Process, which is being developed at the time of the structuring the system and it is considered a basis of the structuring. Through multiple studying cases method, the present research studied two companies of the distribution sector. The first one, developing in an initial stage of the structuring process, where empiricism predominates; and the second one, in its final stage what allows a completed vision of the beginning and ending of the structuring Performance Measurement System Process. The results show the importance of cultural and environments elements in order to structuring a Performance Measurement System, and in the same way, the importance of Strategic Focused Organization Principles.

Key-words: Performance Measurement Systems, Strategy, Organizational Culture, Environment, Strategic Focused Organization Principles.

1 INTRODUÇÃO

Um sistema¹ de medidas de desempenho é um conjunto de medidas estruturadas com o propósito de atuar como ferramenta auxiliar para a alocação de recursos; também visa facilitar a tarefa de avaliar e divulgar o progresso de negócios orientado aos objetivos estratégicos; e ainda, medir o desempenho da gerência (ITTNER e LACKER, 2003). O termo “medida” também é utilizado com a terminologia de indicador (KAPLAN e NORTON, 1997). Atualmente, sua maior importância está em permitir, nas organizações, uma melhoria contínua da gestão corporativa. Isto significa alinhar os objetivos estratégicos da corporação com ações operacionais das divisões, departamentos, setores, processos, entre outros (ULRICH *et al.*, 2003; OLVE *et al.*, 2001; KAPLAN e NORTON, 1997).

Apesar de já terem sido feitos vários estudos sobre o sucesso da mensuração do desempenho organizacional, diversos executivos ainda têm encontrado muitas dificuldades para conseguir as informações adequadas sobre o desempenho de suas organizações, de modo que estas possam melhor conduzir à tomada de decisões corretas (MALTZ *et al.*, 2003). Obter as devidas informações sobre a maneira como esta mensuração é usada, tanto nos processos de trabalho quanto nas intenções e nos objetivos da organização, é uma tarefa essencial para um bom desempenho gerencial, embora muitas vezes ela possa ser demasiado complexa e improdutiva (DAVENPORT, 1998).

Para Fawcett e Cooper (1998), a habilidade para medir o desempenho organizacional é reconhecida como um importante requisito para a melhoria deste desempenho, e, por isto, ao longo dos anos mais recentes, as organizações vêm incrementando as capacidades dos seus Sistemas de Medidas de Desempenho. Os motivos práticos para a implementação de um sistema deste tipo parecem ser bastante claros: o controle do desempenho, a identificação das

¹ Sistema, segundo Bertalanffy (1975), é conjunto de partes que, integradas, servem para atingir um objetivo comum a elas. Desta forma, um sistema de medidas de desempenho pode ser visto como um conjunto de medidas ou um conjunto de informações das várias partes da organização que refletem os seus objetivos comuns.

áreas que precisam de maior atenção, de aumento da motivação, da melhoria das comunicações e de reforço das responsabilidades (Neely², *apud* WAGGONER *et al.*, 1999).

Efetivamente, isto mostra que, para se conseguir um ambiente eficaz de gestão, é necessária a incorporação de um Sistema de Medidas que assegure o alinhamento das atividades com o objetivo maior da organização (ULRICH *et al.*, 2003). Para tanto, Brodbeck e Hoppen (2002) citam que um modelo informacional³ que integre os objetivos organizacionais e as informações dos sistemas de informação, aliado aos recursos integrados da Tecnologia da Informação (TI), propicia a intensificação deste alinhamento. Isto reforça a opinião de Bourguignon (2004), segundo a qual, para que seja desenvolvido um modelo informacional que operacionalize o alinhamento interno nas organizações, também se deve buscar o estabelecimento de um sistema de mensuração que não apenas comunique a estratégia, mas que também sirva para o controle de gestão.

As organizações atuais necessitam uma linguagem que lhes permita comunicar a estratégia, assim como também precisam processos e sistemas que lhes ajudem a implementar esta estratégia e a obter informações, constituindo um mecanismo de *feedback* sobre ela (KAPLAN e NORTON 2004, 2001; MALTZ *et al.*, 2003; REZENDE, 2003). Adicionalmente, existem autores que vão além da formulação desta necessidade, e opinam que não apenas é importante a criação desta informação, mas também a sua gestão e transformação em conhecimento (REZENDE, 2003; MOURITSEN *et al.*, 2002; EDVISSON e MALONE, 1998).

As necessidades de compreender, medir, controlar, e mesmo a de prever o desempenho organizacional têm servido como motivação para diversos estudos, nos anos mais recentes (ERNST&YOUNG, 2004; PRICEWATERHOUSE, 2004; MALTZ *et al.*, 2003; KAPLAN e NORTON, 2001). O estabelecimento de sistemas de medidas de desempenho que sejam simples, dinâmicos e flexíveis estimula, a médio e longo prazo, a criação de conhecimento, a melhoria da estratégia, e o cumprimento os objetivos e metas da organização (KAPLAN e NORTON, 2004; MALTZ *et al.*, 2003; MOURITSEN *et al.*, 2002). Vale ressaltar que, para o estabelecimento destes sistemas, devem ser consideradas as influências culturais e ambientais, uma vez que estas delimitam a forma de estruturar e a relevância do seu conteúdo (BOURGUIGNON *et al.*, 2004; MALTZ *et al.*, 2003).

² Neely, A *et al.*, Getting the measure of your business, **Finlay Publications**, Horton Kirby, UK, 1996.

³ Brodbeck e Hoppen (2002) definem como modelo informacional um conjunto de objetivos estratégicos que se encontram alinhados às informações obtidas a partir dos sistemas de informação da organização.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, fica evidente a necessidade de um Sistema de Medidas de Desempenho que auxilie as organizações de diversos setores a monitorar, de forma contínua, o seu desempenho. Entretanto, de uma maneira geral, definir adequadamente um Sistema de Medidas de Desempenho tem sido um grande desafio para as organizações (MALTZ *et al.*, 2003; ITTNER e LACKER, 2003). Poucas delas têm conseguido desfrutar dos benefícios plenos da implementação de um Sistema de Medidas de Desempenho. Isto decorre, principalmente, da incapacidade de identificar, analisar e capitalizar os indicadores não-financeiros corretos (ITTNER e LACKER, 2003).

Embora não exista uma prescrição universal para a utilização de medidas de desempenho, as organizações podem estabelecer um Sistema de Medidas que, embora com limitações, possa ser considerado como uma primeira visão para aprofundar as medidas selecionadas. Indústrias específicas podem obter as suas próprias medidas, buscando-as a partir de outras indústrias, e, então, otimizá-las a partir de uma análise de sensibilidade para a sua aplicabilidade dentro do seu próprio ambiente (MALTZ *et al.*, 2003; BITITCI *et al.*, 1997).

No Perú, em 2002, a empresa líder do setor de refrigerantes implementou um Sistema de Medidas de Desempenho baseado na metodologia do *Balanced Scorecard*. No ano de 2003, durante o processo de auditoria, em algumas conversas entre dirigentes desta empresa e auditores externos da Ernst&Young, foi comentado que a utilização de um Sistema de Medidas de Desempenho apóia o controle interno da organização, assim como também ajuda a entender o desenvolvimento da estratégia de negócios da organização. Uma das principais considerações feitas pelos auditores externos foi a de que é de vital importância o entendimento das ações estratégicas, tanto por toda a organização como por seus auditores externos. Porém, apesar de o sistema estar quase totalmente implantado, ele continua passando por freqüentes modificações, visando uma melhoria contínua do seu modelo. Segundo observações destes auditores externos, esta situação também parece representar a realidade de outras organizações, sejam elas do setor de distribuição ou não. Muitas delas ainda não utilizam um Sistema de Medidas de Desempenho, e as que o fazem, apesar de obterem bons resultados do uso destes sistemas, ainda têm muito a explorar deles.

Dadas a importância e a atualidade do tema, com o pressuposto de que as demais organizações do setor se beneficiarão com as técnicas de estruturação do sistema de medidas de desempenho, estando estes fatores aliados às necessidades expressas acima, surge a seguinte questão de pesquisa:

“De que forma e quais os elementos para estruturar um Sistema de Medidas de Desempenho em empresas de distribuição?”

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Buscando responder à questão desta pesquisa, foram estabelecidos os objetivos descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo Principal

O objetivo principal desta pesquisa é o de apresentar elementos de estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho em empresas do setor de distribuição, enfatizando elementos organizacionais de ambiente, política e cultura e princípios de gestão estratégica.

1.2.1 Objetivos Específicos

De forma complementar ao objetivo geral proposto, foram apresentados os seguintes objetivos específicos, a serem atingidos ao longo do presente estudo:

- Identificar, na literatura, modelos de Sistemas de Medidas de Desempenho, suas principais convergências e divergências, buscando extrair as suas dimensões, seus principais elementos e sua forma de estruturação;
- Reforçar a contextualização dos principais elementos identificados, bem como daqueles relacionados com ambiente, política e cultura organizacionais;
- Mapear modelos de Sistemas de Medidas de Desempenho existentes e em uso em empresas do setor de distribuição, à luz dos modelos conceituais, observando a

forma em que os mesmos foram estruturados, e também enfatizando seus respectivos elementos de ambiente, política e cultura organizacionais;

- Analisar as convergências e divergências entre os modelos de Sistemas de Medidas Desempenho observados durante os estudos de caso e destes com os modelos conceituais levantados a partir da literatura, visando encontrar as especificidades de estrutura e método das empresas de distribuição.

1.3 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Para uma melhor contextualização de estrutura deste documento, foi organizado um resumo geral para leitura dinâmica, representado logo a seguir:

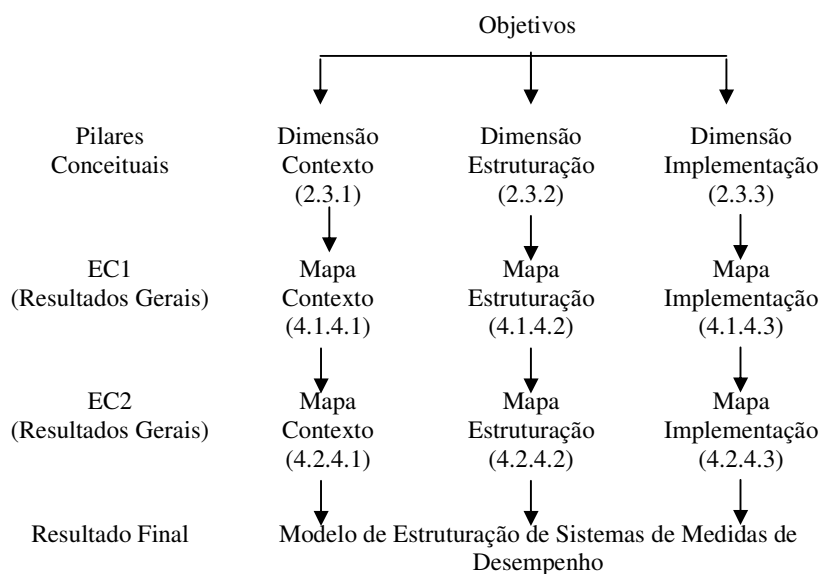


Figura 1 – Estrutura do Documento

Os capítulos desta pesquisa estão, em síntese, descritos abaixo.

No primeiro capítulo – **Introdução** – são apresentadas as visões gerais do estudo, descrevendo os objetivos e as razões que motivaram a sua realização. Este capítulo será subdividido nas seguintes subseções: definição do problema, objetivos, e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo – **Fundamentação Teórica** – é apresentada a revisão da literatura, que foi baseada em vários autores, os quais fornecem a sustentação conceitual e

operacional para o tema da pesquisa. Nela, são destacados comentários e citações relacionadas ao tema, realizando a ligação entre o referencial bibliográfico e a situação abordada na pesquisa. As seções deste capítulo apresentam os conceitos gerais sobre os Sistemas de Medidas de Desempenho, seus principais modelos, além de uma reflexão sobre os mesmos, que suportará a criação dos elementos de operacionalização da pesquisa. Baseando-se nisto, foi desenvolvido o modelo da pesquisa, também descrito neste mesmo capítulo.

No terceiro capítulo – **Metodologia** – são descritos e justificados os métodos utilizados na pesquisa (exploratória, qualitativa com estudo de múltiplos casos), caracterizando o protocolo de pesquisa, a coleta de dados e o detalhamento das atividades realizadas. As seções que o compõem são: a) aspectos teóricos: uma breve discussão sobre o tipo da pesquisa e os métodos empregados para a sua realização; b) desenho da pesquisa: descrição sequencial das etapas e fases da pesquisa; c) unidades de análise: descrição das organizações selecionadas para o estudo; d) coleta e análise dos dados: descrição do uso do instrumento de pesquisa e da obtenção dos dados que, posteriormente, forneceram as repostas para esta investigação; e, finalmente, e) validade e confiabilidade da pesquisa.

No quarto capítulo – **Estudo de Casos** – são apresentadas as descrições dos estudos de caso contemplando, os seguintes tópicos: elementos da dimensão de contexto, estruturação e implementação, convergindo em um mapa que explicará o modelo aplicado, conforme constatado nas organizações estudadas.

No quinto capítulo – **O Modelo de um Sistema de Medidas de Desempenho** – é mostrada uma análise geral dos elementos encontrados, bem como a convergência entre os estudos de caso e a teoria que serviu de base para a pesquisa; resultados estes que foram incorporados ao modelo proposto. Logo a seguir, é apresentado o desenvolvimento do modelo proposto, assim como também a lista dos elementos necessários para estruturar e implementar o Sistema de Medidas de Desempenho.

No sexto capítulo – **Conclusões e Considerações finais** – estão descritas as contribuições para o conhecimento acadêmico e para a prática empresarial, as limitações constatadas no trabalho feito, e possíveis temas que sirvam como referenciais para pesquisas futuras, juntamente com as conclusões obtidas a partir da presente pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estão descritos os principais pilares teórico-conceituais desta pesquisa, os principais conceitos relacionados ao tema e os principais modelos⁴ de Sistemas de Medidas de Desempenho historicamente desenvolvidos. Do mesmo modo, também é apresentada uma breve reflexão acerca dos mesmos, elementos estes que permitiram operacionalizar esta pesquisa e, por fim, o modelo conceitual que foi adotado para a realização da pesquisa propriamente dita.

2.1 SISTEMA DE MEDIDAS DE DESEMPENHO

A mensuração do desempenho é a atividade de medir desempenho mediante indicadores – variáveis que expressam quantitativamente a eficácia, eficiência ou ambas – o que é executado por meio de um sistema: software, base de dados e procedimentos (LOHMAN, 2004). Um sistema de Medidas de Desempenho é formado por um conjunto de medidas, previamente estabelecido, que irá verificar o atendimento ou não dos objetivos organizacionais (KANJI e MOURA E SÁ⁵ *apud* LOURENÇO e MACHADO, 2002). A sua plena utilidade se dá quando estas medidas forem capazes de se ajustar às influências externas ou mudanças ambientais, tais como volatilidade e posicionamento competitivo (BARNETT e CARROL⁶, *apud* ULRICH *et al.*, 2003). É por esta razão que, no decorrer do tempo, as organizações precisaram de Dados, Informações e Conhecimento (Quadro 1) para se tornarem competitivas e criar vantagem ante seu entorno mutável (DAVENPORT, 1998).

Na **etapa dos dados** foram criados os tradicionais sistemas contábeis de custos totalmente quantificáveis, baseados em dados passados (FERNANDEZ, 1999;

⁴ Representação simplificada e abstrata de fenômeno ou situação concreta, e que serve de referência para a observação, estudo ou análise (AURELIO, 1999).

⁵ KANJI, Gopal K.; MOURA E SÁ, Patrícia. Kanji's Business Scorecard. **Total Quality Management**, v.13, n.1, p.13-27, 2002

⁶ BARNETT, W.P.; CARROL, G.R. Modeling internal organizational change. **Annual Review of Sociology**, p.21, 1995

DAVENPORT, 1998; KAPLAN e NORTON, 1997); na **etapa da informação**, foram estabelecidas as necessidades de obtenção de: uma compreensão total sobre a organização; de os administradores se manterem informados sobre as operações, com as respectivas causas e efeitos entre as diferentes áreas; bem como de um amplo conhecimento sobre a sua repercussão na área financeira, o que seria a resposta de uma correta implantação da estratégia da organização através da cadeia de valor e de seus ativos intangíveis, combinada com a implementação de estratégias de crescimento e produtividade (KAPLAN e NORTON, 2004, 2001; MOURITSEN *et al.*, 2002; FERNANDEZ, 1999); por último, na **etapa do conhecimento**, foram estudadas as competências e a necessidade de gerar valor através da inovação e do conhecimento, projetando-se ao futuro esta geração de valor, e considerando o capital humano como o principal elemento promotor deste valor suportado no tempo (MOURITSEN *et al.*, 2002; EDVISSON e MALONE, 1998; WEGMANN, 1999).

Quadro 1 – Dados, Informação e Conhecimento.

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observações sobre o estado do mundo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura através de máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

Fonte: DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998, 316p.

Como pode ser observado, este processo de Dados, Informação e Conhecimento é um processo que se deu de forma evolutiva, sendo que as organizações, para continuar sendo competitivas, tiveram que se alinhar com este processo. Ao mesmo tempo, por consequência, os Sistemas de Medidas de Desempenho também passaram por este processo. Devido a esta evolução, podem ser encontrados, na literatura, numerosos modelos de Sistemas de Medidas de Desempenho (MOURITSEN *et al.*, 2002; DAVENPORT, 1998). O presente trabalho procura descrever os principais modelos que satisfizeram as necessidades de cada uma das etapas anteriormente descritas, com o intuito de encontrar nestes modelos os elementos que

permitam estruturar um Sistema de Medidas de Desempenho, que possa ser proposto para implementação nas organizações.

2.2 MODELOS DE SISTEMAS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO

A seguir, serão descritos os principais modelos de Sistemas de Medidas de Desempenho encontrados na literatura:

2.2.1 **Tableau de Bord**

O *Tableau de Bord* é um Sistema de Medidas de Desempenho que foi desenvolvido por engenheiros franceses que procuravam diversas formas para melhorar a sua produção e entender melhor a relação entre as ações e os processos de desempenho (BOURGUIGNON *et al.*, 2004; FERNANDEZ, 1999; EPSTEIN e MANZONI, 1998). Este modelo teve seu início em meados do século passado, e a sua finalidade era levar a um melhor controle da organização, através de uma tabela de indicadores, com finalidades operacionais. Contudo, como expressa Fernandez (1999), este modelo foi sendo desenvolvido durante muito tempo, e tem como pressuposto que as medidas empregadas devam ser personalizadas e adaptadas a um contexto. Assim, neste modelo se reconhece que os empregados passaram a assumir o papel de atores responsáveis. Eles têm que tomar o risco de decidir, interpretar a informação e aprender a partir do contexto, sendo que esta participação apoiará melhor a sua compreensão dos processos envolvidos no risco assumido e lhes possibilita uma melhor tomada de decisões.

Atualmente, o *Tableau de Bord* é definido como um instrumento de apresentação e seleção de informações para a decisão, e também como uma ferramenta para se obter a máxima eficácia da organização (FERNANDEZ, 1999; EPSTEIN e MANZONI, 1998). É assim que, para desenvolver um Sistema de Medidas de Desempenho através desta metodologia (Quadro 2), Fernandez (1999) afirma que devem ser seguidas as seguintes etapas:

Na etapa do **Ambiente da organização**, devem ser avaliados: o ambiente externo à organização (clientes, concorrência, fornecedores, etc.); o nível de tecnologia a ser adotado e

a familiarização dos atores da organização com esta nova tecnologia, já que a complexidade das tarefas associadas ao estabelecimento do Sistema de Medidas de Desempenho dependerá da adaptabilidade dos mesmos a esta tecnologia; a política interna; a cultura vigente; e as estratégias executadas pela organização.

Na etapa da **Identificação da organização**, são identificados os processos de negócio, as atividades correspondentes a cada processo e os atores responsáveis pelos mesmos. Assim, as equipes de trabalho são constituídas segundo sua atuação em cada processo identificado.

Na etapa da **Definição dos objetivos**, a partir dos objetivos globais, que foram definidos segundo a estratégia da organização, cada grupo de trabalho vai definir seus objetivos locais, os quais devem estar alinhados com os processos e as atividades que lhes são concernentes.

Na etapa da **Construção do *Tableau de Bord*** devem ser identificados os tipos de medidas a serem considerados para que cada equipe tome as decisões necessárias segundo os objetivos traçados. Assim, as medidas podem ser classificadas em: medidas de alerta (aquelas que apontam para alguma deficiência); medidas de equilíbrio (aquelas que permitem detectar o avanço das ações, as quais devem estar alinhadas aos objetivos); e medidas de antecipação (as que permitem a obtenção de informações para a previsão, e que podem levar a mudanças na estratégia). Por outro lado, também é necessário salientar que tais medidas devem ser construídas a partir das informações entendidas pela organização, tanto interna como externamente, através de regras de construção que determinem quais as medidas que devam ser acatadas como coerentes com os objetivos e com as informações que são visualizadas por todos os seus usuários. Tais informações devem ser codificadas de uma forma compreensível por todos os atores envolvidos.

Na etapa da **Escolha dos Indicadores**, as medidas devem ser selecionadas de acordo com os critérios a seguir. Cada medida deve: implicar uma ação; ser dada em tempo real; ser passível de construção; medir o avanço dos objetivos; e finalmente, representar adequadamente a realidade. Neste modelo, recomenda-se que esta escolha de medidas seja feita dentro de cada equipe de trabalho através de um *brainstorming*. Cabe ainda ressaltar que, nesta etapa, os indicadores não são considerados como instrumentos de motivação, e que é de suma importância a interpretação que os membros da equipe dão a cada indicador, para evitar o surgimento de antagonismos dentro do grupo de trabalho.

Quadro 2 - Etapas para Desenvolver um Sistema de Medidas de Desempenho

FASE	NRO	ETAPA	OBJETIVOS
IDENTIFICAÇÃO	1	O ambiente da organização	Análise do ambiente econômico e da estratégia da organização com o intuito de definir as limitações e o escopo do projeto
	2	Identificação da organização	Análises da estrutura da organização, dos processos, das atividades e dos atores envolvidos.
CONCEPÇÃO	3	A definição dos objetivos	Seleção dos objetivos táticos de cada equipe.
	4	A construção do <i>Tableau de Bord</i>	Definição do <i>Tableau de Bord</i> para cada equipe
	5	A escolha dos indicadores	Escolha dos indicadores em função dos objetivos escolhidos
	6	A coleta das informações	Identificação das informações necessárias para a construção dos indicadores
	7	O sistema de <i>Tableau de Bord</i>	Construção do sistema de <i>Tableau de Bord</i> , controle da sua coerência global.
IMPLEMENTAÇÃO	8	A escolha do programa de software	Elaboração das possíveis opções para escolher adequadamente o software
	9	Integração e desenvolvimento	Implementação do software, desenvolvimento na organização.
APRIMORAMENTO	10	Auditoria	Monitoramento permanente do sistema

Fonte: FERNANDEZ, Alain. **Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise**. Éditions d'Organisation, 1999, 347p.

Na etapa da **Coleta das Informações** é destacada a importância da estruturação e construção da informação. Assim, os autores supracitados afirmam que a coleta dos dados deve ser feita pelos próprios donos do processo, com o intuito de obter informações internas e externas (i.e., com parceiros das atividades da organização), através das aplicações existentes para que estes dados sejam armazenados, e se proceda à construção das medidas. Logo, para que a informação possa ser convertida em uma medida, devem ser considerados os seguintes aspectos: a informação utilizada deve ser tecnicamente acessível e politicamente disponível (ou seja, transparente a todos os membros da organização); tais informações têm um custo associado e um tempo de vida limitado; devem ser buscadas regras de construção simples,

visando sua manutenção posterior; e, finalmente, tais informações devem ser confiáveis, na percepção de seus utilizadores, uma vez que eles são os mais idôneos para avaliar esta qualificação.

Na etapa do **Sistema de *Tableau de Bord***, busca-se estabelecer a coerência do sistema, já que cada grupo de trabalho constrói seu próprio *Tableau de Bord* segundo a sua percepção e os objetivos fixados para o seu processo de trabalho. Cada medida, uma vez construída a partir das informações fornecidas pelos donos do processo e com as regras escolhidas pelos usuários da informação, está pronta para ser compartilhada. Com isto, o *Tableau de Bord* se converte em um instrumento que assegura a percepção da situação em função dos objetivos fixados pelos atores da organização. Cada grupo de trabalho vai coletando e construindo as informações pertinentes por processo, unidade, divisões, departamento, até chegar ao nível corporativo (Figura 2).

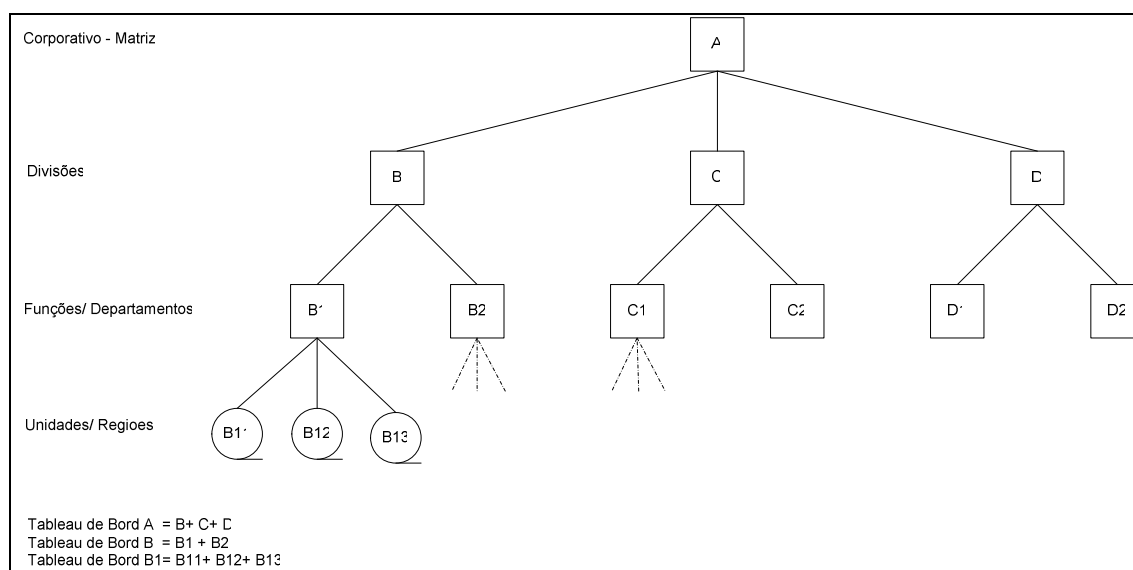


Figura 2 – Nós do Tableau de Bord

Fonte: GUERME *et al.* 1990⁷ *apud* EPSTEIN, Marc e MANZONI, Jean-François. Implementing Corporate Strategy: From Tableau de Bord to Balanced Scorecard. **European Management Journal**, v. 16, n. 2 Abril 1998.

Na etapa da **Escolha do Programa de Software**, encontram-se, à disposição no comércio, muitos programas de *Business Intelligence (BI)*, que, com o efeito *drilldown*,

⁷ GUERME, J; GUIRIEC, J.C.; e LAVERGNE, J. **Principles et Mise en Place du Tableau de Bord de Gestion**. Delmas. 6ta Edição.1990

apóiam ao diagrama e armazenamento das informações que alimentam o *Tableau de Bord* através de um *datawarehouse*.

Na etapa de **Integração e Desenvolvimento**, se implementa o software escolhido na etapa anterior.

E, finalmente, a etapa da **Auditoria do Sistema**, tem a finalidade de revisar a coerência do sistema, visando checar o alinhamento entre este sistema e os objetivos traçados, e também buscando implementar melhorias no mesmo. Desta forma, é aconselhável que seja um terceiro agente quem desenvolva esta etapa.

2.2.2 Balanced Scorecard

O modelo de Kaplan e Norton, criado em 1992 – o Balanced Scorecard – é um sistema de gestão estratégica que vincula diversos indicadores financeiros e não-financeiros aos objetivos estratégicos das organizações, divididos em quatro perspectivas de avaliação. Estas perspectivas são: financeira; dos clientes; dos processos internos; e do aprendizado e crescimento. Assim, as relações de causa e efeito entre as diferentes perspectivas são essenciais, devido ao fato de que os indicadores, nas áreas não-financeiras, convertem o sistema de medidas de desempenho em um sistema de controle, através de um mecanismo de *feedback*.

É assim que Kaplan e Norton (1997, 2001, 2004) descrevem uma metodologia para que as organizações possam estar mais focadas na estratégia. Estes autores se preocupam não apenas com a descrição e mensuração da estratégia, mas também no gerenciamento da mesma. Então, a descrição da estratégia pode ser observada através dos **mapas estratégicos**; a mensuração da mesma pode ser observada nos *Scorecard* – onde os objetivos são repartidos entre as **perspectivas** e traduzidos em medidas de desempenho; e o gerenciamento é executado através do cumprimento dos **Cinco princípios gerenciais**.

2.2.2.1 As Perspectivas do Balanced Scorecard

As perspectivas do *Balanced Scorecard* têm o objetivo de criar valor e representar uma rede de atividades e processos de gestão para que sejam alcançados resultados superiores e sustentáveis. Elas são quatro e estão descritas a seguir:

a) **Perspectiva Financeira:** são especificados os indicadores mediante os quais o sucesso da organização será avaliado a longo prazo, e também são determinadas as variáveis consideradas como mais importantes para criar e impulsionar os objetivos da organização que levem a resultados a curto prazo. É importante ressaltar que os objetivos e as medidas financeiras precisam executar um papel duplo: o de definir o desempenho financeiro esperado a partir da estratégia e o de servir como meta principal para os objetivos e medidas das demais perspectivas.

b) **Perspectiva dos Clientes:** aqui estão alinhadas as medidas de resultados relacionadas aos clientes, tais como satisfação, fidelidade, retenção, captação e mercado. Além disto, estas medidas permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a estes segmentos. A Proposta de valor é um conceito fundamental para o entendimento das medidas de resultado relacionadas aos clientes, incluindo os seguintes critérios: (a) atributos dos produtos e serviços, tais como preço, qualidade, funcionalidade, tempo; (b) relacionamento com os clientes, tais como entrega do produto e serviço ao cliente e o conforto do cliente na relação de compra; e (c) imagem e reputação, tal como imagem de marca.

c) **Perspectiva dos Processos Internos:** As organizações mantêm uma cadeia de valor através da qual produtos e serviços são criados e entregues ao cliente. O *Balanced Scorecard* exige que se defina, nos processos internos, uma cadeia de valor completa, envolvendo: (1) Processos de gestão operacional, que incluem medidas de atividades de abastecimento, produção, distribuição e gerenciamento de riscos; (2) Processo de gestão de clientes, que incluem medidas de atividades de seleção, conquista, retenção e crescimento; (3) Processos de inovação, que incluem atividades para a identificação das oportunidades, desenvolvimento do portfólio de pesquisa e desenvolvimento (P&D), desenvolvimento e lançamento de novos projetos; e (4) Processos regulatórios e sociais que incluem atividades para melhorar as relações com as comunidades e o meio ambiente.

d) **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Nesta perspectiva, se reconhece que a habilidade de executar os processos internos estará baseada na infra-estrutura (capital da informação) e cultura da organização (capital organizacional), assim como nas competências dos seus funcionários (capital humano). Isto possibilitará o suporte para atingir os objetivos das três perspectivas anteriores.

2.2.2.2 Mapas Estratégicos

O mapa estratégico é uma arquitetura⁸ genérica para descrever e explicitar as hipóteses da estratégia, mediante a identificação de relações de causa e efeito específicas entre os objetivos, segundo as quatro perspectivas acima. Ele facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e de seus respectivos indicadores, representando o “elo perdido” entre a formulação e a execução da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004). O mapa estratégico se baseia em princípios correspondentes a cada perspectiva (Figura 3).

A **perspectiva financeira** busca estabelecer um equilíbrio entre as forças atuantes nos prazos curto e longo. A conexão com a estratégia ocorre quando as organizações conseguem este equilíbrio entre as forças do crescimento e da produtividade, que, em geral, são contraditórias. O maior objetivo financeiro é e deve ser o de sustentar o crescimento do valor para os acionistas. Assim, o componente financeiro da estratégia abrange tanto as dimensões de longo prazo (crescimento) quanto de curto prazo (produtividade). O equilíbrio simultâneo entre estas duas dimensões estabelece a estrutura do restante do mapa estratégico.

A **perspectiva dos clientes** busca a proposição de valor diferenciado como base para a estratégia. Para configurar a estratégia, é preciso identificar segmentos de clientes específicos para promover o crescimento e a rentabilidade, em um equilíbrio já definido na perspectiva anterior. Após definir seus clientes-alvo, a organização estará em condições de identificar os objetivos e os respectivos indicadores da sua proposição de valor.

A **perspectiva dos processos internos** busca criar valor por meio dos processos de negócio, através do cumprimento de dois componentes vitais da estratégia da organização: (i) produção e fornecimento da proposição de valor para os clientes, e (ii) melhoria dos processos e redução dos custos.

A **perspectiva do aprendizado e crescimento** busca o alinhamento da estratégia com os ativos intangíveis descritos na organização e relacionados com o seu papel na estratégia.

⁸ Estrutura e organização lógica de funcionamento de um sistema (AURELIO, 1999).

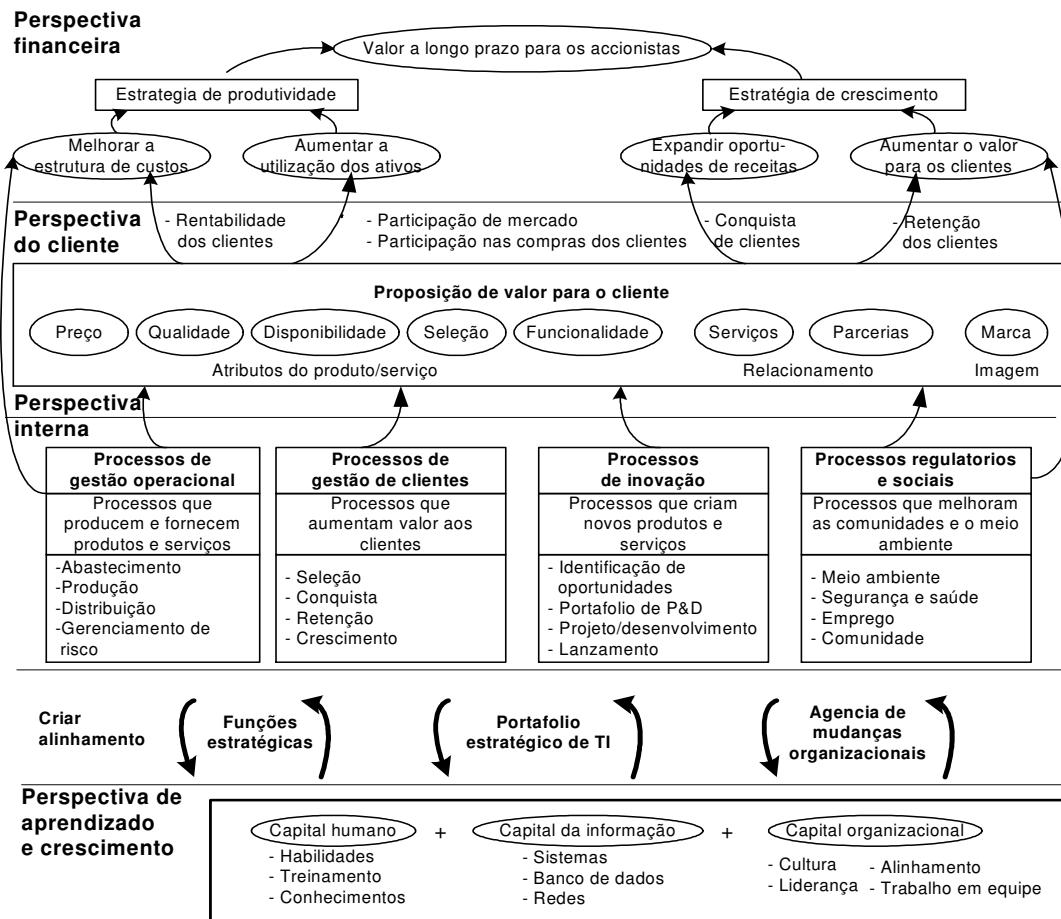


Figura 3 - Mapa Estratégico

Fonte: KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

2.2.2.3 Princípios de Gestão Estratégica

Kaplan e Norton (2001) explicam que cada organização faz frente aos seus alvos de forma diferente, com um ritmo diferente e em seqüências diferentes de etapas ou atividades. Porém, independentemente disto, para que as ações das organizações sejam baseadas na sua estratégia, elas têm que se guiar por cinco princípios básicos, descritos a seguir.

Princípio 1: Mobilizar a Organização para a Mudança com a Liderança. As pessoas que dirigem a organização devem liderar drasticamente a mudança. Uma primeira fase é a da mobilização, ou seja, a de fazer com que todos os integrantes da organização saibam o porquê da necessidade da mudança e de sua obviedade. Um segundo passo é o de estabelecer o processo de governabilidade, em que são definidas estruturas para trabalhar em equipe e

romper com as estruturas tradicionais de poder, sendo criadas as equipes de estratégia, reuniões e comunicações abertas. Um terceiro passo é o de criar um sistema de gestão estratégica, o qual conecte cada uma das partes da organização com as demais. Isto pode ser realizado através do *Balanced Scorecard*.

Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais. Este princípio significa traduzir a estratégia nos termos da estrutura lógica de um mapa estratégico. O *Balanced Scorecard*, juntamente com a sua representação gráfica em mapas estratégicos, proporciona uma forma lógica e completa para se descrever a estratégia, comunicando claramente os resultados desejados pela organização, e permitindo que todas as unidades e funcionários compreendam a estratégia e possam definir a sua contribuição ao se alinhar com ela.

Princípio 3: Alinhar a organização em torno da estratégia. A intenção deste princípio é a de conectar e integrar cada uma das estratégias individuais. Deste modo, permite-se que seja criada uma sinergia entre as partes, que possam ser vinculadas as unidades estratégicas de negócio e que os serviços possam ser compartilhados através de temas e objetivos comuns, os quais estejam descritos e implementados no *Balanced Scorecard*. Estas sinergias aparecem quando se consegue implementar excelentes interações, que antes seriam apenas potenciais, entre as unidades estratégicas de negócio, sendo que estas interações, para serem concretizadas, necessitam o reconhecimento explícito das estratégias das unidades individuais.

Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos. Este princípio é responsável por comunicar a estratégia. Não se pode aplicar uma estratégia se o pessoal envolvido não a conhece. Desta forma, deve ser gerada uma consciência de trabalho em equipe, criando objetivos pessoais e em conjunto, e também aumentando o interesse dos empregados (motivação) mediante um sistema de retribuições (políticas de remuneração ou programas de incentivo). As organizações que têm suas ações baseadas nas estratégias utilizam este princípio em três processos diferentes: comunicação e formação aos funcionários; desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipe; e sistema de incentivos, para que estes funcionários possam sentir que participam da distribuição dos resultados de seu empenho pessoal.

Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos: Este princípio é responsável por comunicar a estratégia. Não se pode aplicar a estratégia se o pessoal não a conhece. Desta forma, deve ser gerada uma consciência de trabalho em equipe, criando

objetivos pessoais em conjunto e aumentando o interesse dos empregados (motivação) mediante um sistema de retribuições (políticas de remuneração ou programas de incentivos). As organizações baseadas na estratégia utilizam este princípio em três processos diferentes: Comunicação e formação aos funcionários, desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipe, e sistema de incentivos para que eles possam sentir que participam da retribuição dos resultados.

Princípio 5: Gerenciar a estratégia através de um processo contínuo. Este princípio visa: combinar as gestões tática e estratégica em um processo contínuo e integralizado; vincular a estratégia com o processo orçamentário; desenhar sistemas de informação que suportem a estratégia; e desenvolver um processo para o aprendizado e a adaptação à estratégia. As organizações que têm suas ações baseadas na estratégia utilizam o processo que integra a gestão de orçamento e operações com a gestão estratégica. Um sistema de informações baseado no *Balanced Scorecard* deve permitir o monitoramento da evolução da estratégia ao longo de sua implementação e a tomada de medidas corretivas necessárias. O modelo deve servir como um eixo para o processo de aprendizado estratégico, unindo o processo de controle de operações com o aprendizado e controle para a gestão estratégica.

2.2.3 Integrated Performance Measurement System

Esse modelo (Figura 4) leva em consideração dois aspectos críticos para o desenvolvimento de um Sistema de Medidas de Desempenho: a integridade do sistema e o desenvolvimento. Integridade se refere à capacidade que um sistema tem para promover integração entre várias áreas do negócio. No entanto, o desenvolvimento se refere à formação dos objetivos e políticas de negócios através da estrutura hierárquica da organização, sendo este aspecto muito relevante, devido ao impacto e influência que ele exerce sobre as diferentes áreas do negócio (FAI PUN e SYDNEY WHITE, 2005; BITITCI *et al.*, 1997).

De esta forma, Bititci *et al.* (1997) salientam que este modelo se desenvolve através dos cinco níveis hierárquicos: nível corporativo, nível de unidade de negócio, nível de processo de negócio e nível de atividade de negócio. E, estes níveis se encontram refletidos em cada um dos sistemas que representam as várias áreas da organização, os quais são afetados direta ou indiretamente por seu ambiente externo.

Os sistemas que compõem o modelo são descritos a seguir:

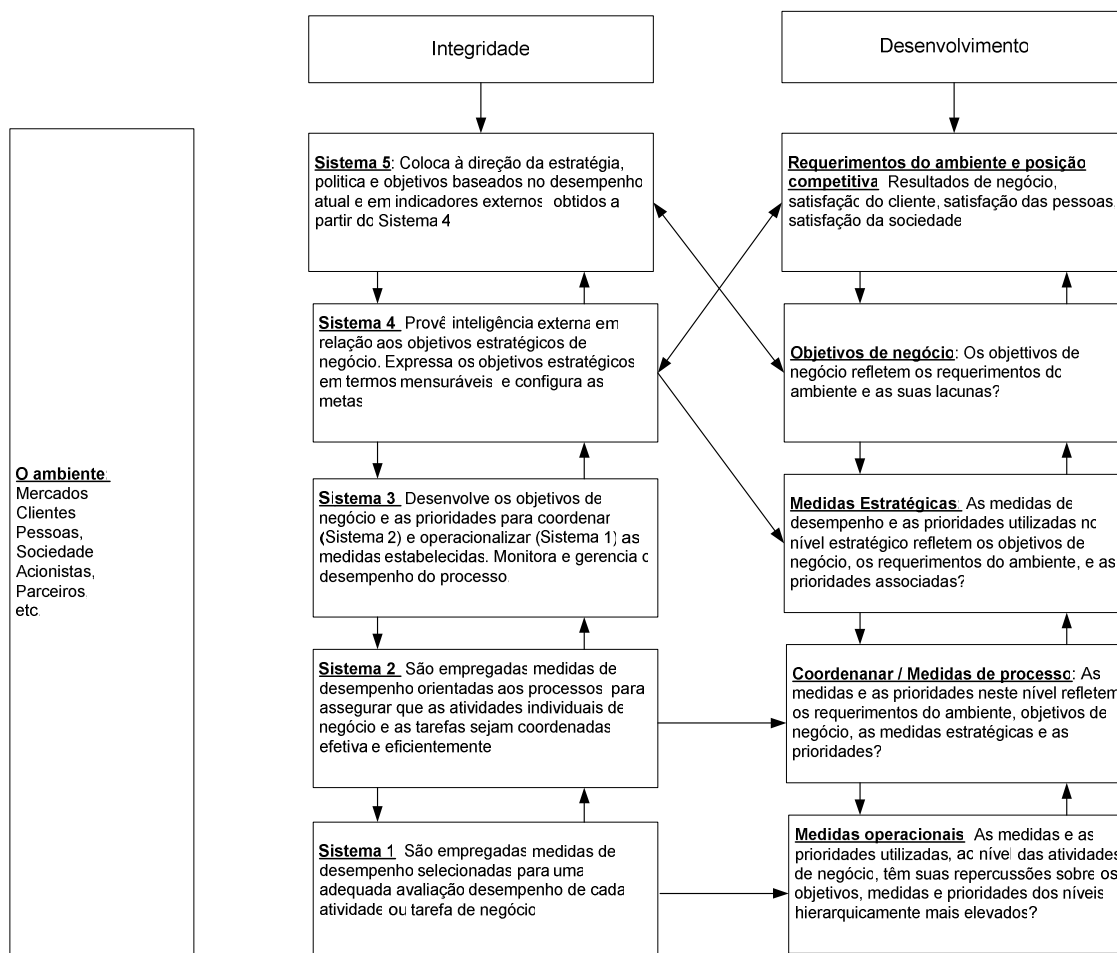


Figura 4 - Um Modelo Referencial para o Sistema de Medidas de Desempenho Integrado

Fonte: FAI PUN, K; SYDNEY WHITE, A. A Performance Measurement Paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, v.7, pp49-71, 2005.

Sistema 1: corresponde à unidade operacional que produz produtos e serviços, e que representa a função produtiva da organização. Envolve as atividades de negócio.

Sistema 2: corresponde ao sistema de gestão local que coordena as atividades operacionais das unidades. Este sistema representa os processos de negócios e contém as atividades de negócio do sistema 1.

Sistema 3: representa o sistema tático gerencial que dirige as operações dos sistemas 1 e 2, e estabelece as metas e prioridades. Este sistema é o responsável pelo desempenho dos processos e das atividades de negócio, de modo alinhado com os requerimentos dos sistemas de níveis hierárquicos mais elevados (sistemas 4 e 5).

Sistema 4: envolve o desenvolvimento de um sistema que leve em consideração o ambiente externo e as melhorias de negócio. Ao ser forçado por influências externas, este

sistema identifica as modificações necessárias nos sistemas de nível hierárquico inferior (sistemas 3, 2 e 1), identifica as lacunas onde deve haver melhorias, e estabelece estratégias a serem preenchidas pelos objetivos corporativos.

Sistema 5: define o direcionamento, as políticas corporativas e os objetivos da organização que podem ser adotadas no futuro. Este sistema determina as prioridades e os objetivos corporativos.

2.2.4 O Navegador de Capital Intelectual de Skandia

O Navegador de Capital Intelectual de Skandia (Figura 5) foi criado em 1991, para dar suporte e controlar temas internos e externos da organização. E estas funções foram propostas com o estabelecimento de um equilíbrio entre o passado (capital financeiro), o presente (clientes e organização) e o futuro (renovação e desenvolvimento) da organização, descrevendo e entendendo o capital intelectual relacionado a estes quatro focos (capital estrutural). Este conjunto de tarefas foi estabelecido com o intuito de adquirir as competências necessárias para que a organização se adiante, frente à sua concorrência, na geração de produtos para produzir vantagem competitiva (REZENDE, 2003; MOURITSEN *et al.*, 2002). Simultaneamente ao capital estrutural, que se encontra suportado por estes quatro focos, leva-se em consideração o capital humano, que constitui o “coração” do modelo e a inteligência da organização. Assim, ele consiste na competência dos colaboradores, no compromisso constante da organização com o auxílio e a manutenção da sintonia e atualização destas habilidades, além de apoiar o desenvolvimento destas competências por meio da intervenção de especialistas externos (EDVISSON e MALONE, 1998).

O **Capital Financeiro** reconhece um novo formato de organização, onde os dados financeiros se encontram em todas as operações da organização. É assim que, a partir da lista de Skandia, Edvisson e Malone (1998), foram descritos quatro tipos de índices:

- **Cumulativos:** Medidas diretas, normalmente em termos monetários, relacionadas a finanças. Por exemplo: “valor de mercado”. Estas medidas são úteis para definir pontos de inflexão, pontos críticos, e curvas de ciclo de vida.
- **Competitivos:** Medidas que normalmente são índices ou porcentagens, e que comparam algum segmento do desempenho da organização com o de seu setor. Por exemplo: “índice

de perda comparado à média do mercado”. São medidas competitivas, que constituem principalmente os *benchmarks*.

- Comparativos: Medidas que incluem duas variáveis com base na própria organização. Por exemplo: “valor agregado por empregado”. Constituem a melhor fonte para informação sobre a dinâmica da organização.
- Combinados: Podem ser expressos em termos monetários ou em índices, combinando mais de duas variáveis com base na própria organização. Por exemplo: “retorno sobre o ativo líquido originado de despesas com um novo negócio”. São usados com frequência para fornecer novos ângulos inesperados da organização.

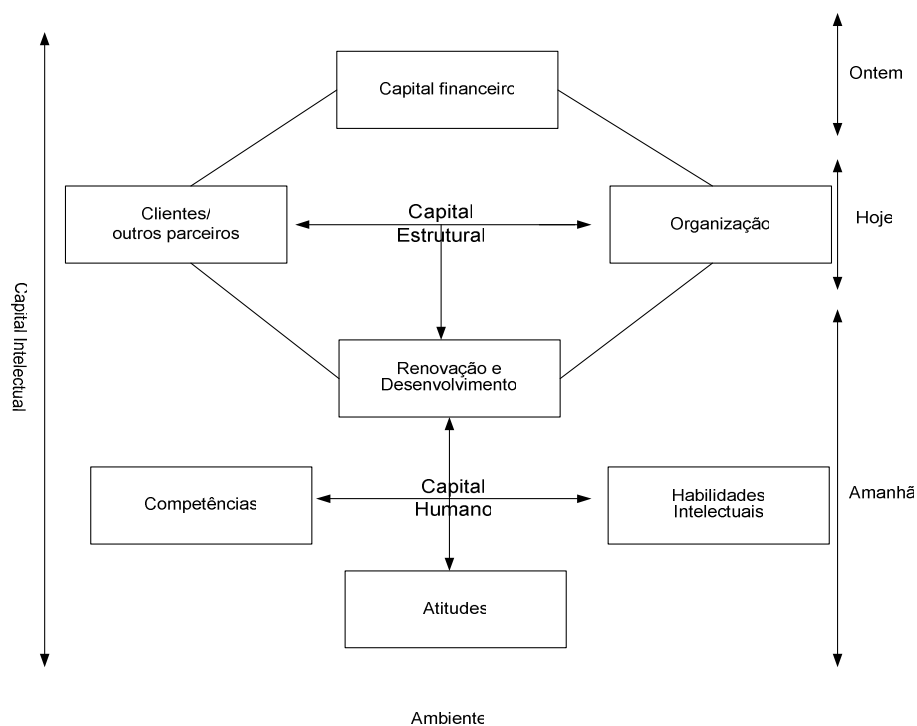


Figura 5 - O Navegador de Skandia

Fonte: Adaptado de, WEGMANN, G. Les Tableau de bord Stratégiques : Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois. IAE de Paris- GREGOR, 1999.

No **Capital Cliente**, percebam-se as novas categorias de relacionamentos com os clientes. É assim que as medidas devem captar a nova realidade das relações eficazes e inteligentes. Segundo Edvisson e Malone (1998), para que a empresa possa captar cumulativamente o fluxo de relacionamento entre a organização e os clientes potenciais, devem ser adequadamente avaliados:

- Tipo de Cliente: Perfil do cliente e adaptabilidade deste perfil à evolução, a longo prazo, na sua relação com a organização; potencial para que este possa ser um futuro consumidor de produtos da organização; como se comparam suas características com parâmetros análogos aos aplicados pela concorrência; dimensão ainda não explorada dos clientes em potencial que a organização ainda deve atingir.
- Retenção do Cliente: Permanência dos clientes na carteira da empresa; rotatividade destes; comparações com a média do setor; evolução do seu consumo; sistemas de transmissão de informações divulgadas, estruturadas e compartilhadas com o cliente.
- Papel do Cliente: Papel que o cliente desempenha nos projetos, na fabricação, e na entrega do produto ou serviço; o valor agregado desta participação e colaboração; programas comparáveis com os dos parceiros estratégicos, fornecedores, distribuidores e varejistas da organização.
- Suporte ao Cliente: Programas, esquemas, tecnologias independentes que sejam estruturados para assegurar o mais alto nível de satisfação para o cliente; valor do mesmo; como a organização está em linha de frente com os serviços de atendimento ao cliente, geração de valor a partir destas operações, correlação entre o investimento da organização em serviços e suporte ao cliente, e seu resultado em níveis crescentes de satisfação, por parte destes clientes.
- Sucesso do Cliente: Níveis de sucesso do cliente, de acordo com parâmetros como “índice anual de compras”, “valor anual de compras”, “clientes com e sem reclamações”, “clientes novos e tradicionais”, “sexo”, “rendimento”, “profissão”, “idade”, etc.

O **Capital Organizacional** se refere à infra-estrutura e aos processos da organização, onde se ressalta que a organização deve ter cuidado com a tecnologia que utiliza, pois esta deve contribuir para a concretização das metas. Neste foco, conforme apontam Edvisson e Malone (1998), se pretende demonstrar o valor da tecnologia, tanto nos balanços da organização quanto na sua adaptabilidade e sua efetividade no seu desenvolvimento na organização. Existem ainda outras perspectivas, tais como aquelas sugeridas por Michael Hammer, Tom Davenport, e especialmente por Kaplan e Norton (ver Seção 2.2.2.1 (c)). Elas podem gerar suas próprias avaliações; porém tais perspectivas ainda se enquadram na estrutura geral do modelo.

O **Capital da Renovação e do Desenvolvimento** tentam projetar o futuro imediato, estabelecendo o quê a organização está realizando no presente a fim de se preparar

adequadamente para captar oportunidades futuras. Para isto, segundo expressam Edvisson e Malone (1998), a experiência (citada pelos autores) demonstrou seis assuntos, com seus respectivos desdobramentos, que devem ser levados em consideração quando se tenta enfrentar este desafio:

- Clientes: Mudanças esperadas na base de clientes; níveis de serviços atuais e esperados pelos clientes; nível atual de suporte e de treinamento ao cliente através de manuais, seminários, etc.; nível de treinamento ou suporte – nível de capacitação, dependendo dos novos produtos; pesquisas para contratar fornecedores externos para programas internos de serviços; regularidade na comunicação entre a organização e a sua base de clientes; investimento anual nestas comunicações; programas de desenvolvimento do relacionamento com os clientes.
- Atração de mercado: Investimentos na “inteligência de mercado”; percentual destes investimentos que é destinado a mercados atuais e a novos mercados; contribuição à receita que é proporcionada pelos novos produtos; participação da organização em produtos que abarcam todo um setor; programas para rastrear novas invenções e novos concorrentes; cobertura que a organização e seus produtos recebem por parte de publicações especializadas; evolução das marcas registradas e das imagens de marca.
- Produtos e Serviços: Produtos que atualmente a organização possui em desenvolvimento; histórico das inovações em desenvolvimento, ainda a serem lançadas no mercado, e a velocidade com que isto ocorreu, em períodos anteriores; contribuição histórica de novos produtos; expectativa de vida de novos produtos e serviços que estão em desenvolvimento; investimentos em novos produtos; compromissos assumidos com o suporte ou serviços de novos produtos; número de licenças, patentes e duração das mesmas; receita obtida com licenciamento de patentes.
- Parceiros Estratégicos: Investimento em parcerias estratégicas; empregados trabalhando nas dependências de terceiros; custo das comunicações entre os parceiros; informações cooperativas que podem ser trocadas com os parceiros; percentual de produtos elaborados pela organização ou projetados por parceiros; investimento em programas com os parceiros; avaliação e estimulação das operações com parceiros.
- Infra-estrutura: Valor, idade e expectativa de vida dos instrumentos de apoio ao capital organizacional; aquisições de bens de capital que se planeja fazer em curto prazo; percentagem da receita que será gerada a partir destas aquisições; valor e configuração dos

sistemas de informação; capacidade atual dos sistemas; capacidade de armazenamento esperada nestes sistemas; novos instrumentos de capital organizacional que emergem anualmente, a partir de uma transformação de capital humano.

- Empregados: Nível médio de instrução dos colaboradores da organização; quantos possuem MBA, PHD em áreas não-técnicas; quantos são diplomados em ramos científicos; perfis de capacitação que são agregados anualmente à organização; quantidade média de treinamento; investimento anual em recrutamento de empregados; culturas distintas que se encontram representadas na população de empregados; programas envolvendo distintas gerações de colaboradores; programas de relacionamento intercultural.

Os modelos baseados no Capital Intelectual se baseiam na estratégia, com base nas competências. E isto gera valor através do conhecimento, habilidades, talento e experiência dos empregados (REZENDE, 2003; MOURITSEN *et al.*, 2002). Desta forma, as organizações são competitivas quando elas têm competências que lhes permitam produzir ou gerar produtos antecipadamente, em relação à concorrência. Esta maior competitividade é devida ao fato de que as reais fontes de vantagem competitiva são encontradas na habilidade dos gestores para consolidar tecnologias e habilidades corporativas em competências que potencializem os negócios, individualmente, para que estes se adaptem mais rapidamente às oportunidades (PRAHALAD e HAMEL, 1990⁹ *apud* MOURITSEN *et al.*, 2002).

É assim que a atenção no fator humano desempenha um papel de suma importância, uma vez que uma organização que não tenha seus recursos humanos bem desenvolvidos fará com que todas as demais atividades de criação de valor não produzam os resultados esperados, independentemente do nível de sofisticação de sua tecnologia (EDVISSON e MALONE, 1998).

No modelo de Capital Intelectual, a estratégia está relacionada à identidade que resulta como resposta a destas duas perguntas: Quem eu sou? E, quem quero ser? (ROSS *et al.*, 1997¹⁰ *apud* MOURITSEN *et al.*, 2002). É então que a direção estratégica da organização se encontra devidamente orientada para a missão e visão da organização, através dos fatores

⁹ Prahalad, C.K., Hamel, G, "**The core competence of the corporation**", Harvard Business Review, No. May-June, pp.79-91,1990.

¹⁰ Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C., Edvinsson, L *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan Business, Houndsmills, 1997,

críticos de sucesso que são traduzidas em medidas para orientar as operações. Estas medidas desempenham um papel significativo, devido ao fato de que avaliam e justificam os passos seguintes a serem seguidos para que a organização possa ser convertida em uma estrutura melhor capacitada (MOURITSEN *et al.*, 2002).

2.3 DIMENSÕES E ELEMENTOS DE UM SISTEMA DE MEDIDAS DE DESEMPENHO

Hudson *et al.* (2001) estudaram e revisaram a literatura dos Sistemas de Medidas de Desempenho utilizados na literatura específica da área, e, a partir de seus estudos, apresentam uma tipologia que resumiria esta avaliação. O seu propósito foi o de identificar as características que um Sistema de Medidas de Desempenho deveria possuir. Desta forma, eles determinam os elementos apresentados no Quadro 3.

Como se pode observar, os modelos anteriormente explicados (Seção 2.2) apresentam as características expostas no Quadro 3. Por exemplo, o *Balanced Scorecard* leva em conta as dimensões do desempenho dentro das suas perspectivas. No entanto, embora de modo complementar, o *Tableau de Bord*, ao formar os grupos de trabalho, leva em conta as ligações entre os processos de negócio e os objetivos estratégicos. Desta forma, se pode inferir que os modelos apresentados têm características imprescindíveis, que podem ser similares ou complementares entre si. Este aspecto deverá ser levado em consideração durante a identificação das dimensões e elementos que posteriormente servirão como suporte ao protocolo da presente pesquisa.

Por outro lado, devido ao fato de que uma das principais metas ao se estabelecer um Sistema de Medidas de Desempenho é que este deve implementar e monitorar a estratégia da organização (KAPLAN e NORTON 2004, 2001,1997; MALTZ *et al.*, 2003; REZENDE, 2003; MOURITSEN *et al.*, 2002; HUDSON *et al.*, 2001; FERNANDEZ 1998), foram identificadas as dimensões a serem analisadas para que seja assegurado o alinhamento da estratégia da organização com a estruturação e implementação do Sistema de Medidas de Desempenho. Por este motivo, na presente pesquisa, foram levadas em consideração as etapas do processo de planejamento estratégico nas organizações (Figura 7). Desta forma, na etapa de formulação do planejamento estratégico, foram feitas a análise de contexto e a estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho; e na etapa de implementação, foi realizada a

análise da conformidade da preparação da organização para a implementação do Sistema de Medidas de Desempenho, o qual, anteriormente, foi definido de acordo com os princípios de gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 2001).

Quadro 3 - Tipologia para a Avaliação de um Sistema de Medidas de Desempenho

Dimensões de Desempenho	Características das Medidas de Desempenho	Especificações/requerimentos para o desenvolvimento das Medidas
Qualidade	Derivadas da Estratégia	Necessidade de avaliação e auditoria.
Flexibilidade	Propósitos claramente explicados	Envolvimento dos usuários-chave.
Tempo	Relevantes e fáceis de manter	Identificar dos objetivos estratégicos
Financeiro	Simples de entender e usar	Desenvolvimento de Medidas.
Satisfação de Clientes	Fornecer <i>feedback</i> rápido e fluido	Suporte da gerência de topo
Recursos Humanos	Alinhamento entre as operações e as metas	Suporte total pelos empregados
	Estimulam a melhoria contínua	Objetivos claros e explicados
	Fazem ligação entre os processos e os objetivos estratégicos	

Fonte: HUDSON, M; SMART, A; BOURNE, M. The Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v.21, n. 8, 2001, pp 1096-1115.

Finalmente, foram identificados os elementos de contexto, de estruturação e de implementação, bem como os seus respectivos itens, que são explicadas a seguir:

2.3.1 Dimensão de Contexto

Para que se possa estabelecer um Sistema de Medidas de Desempenho, como parte de um processo para a identificação interna e externa da organização, se depende de elementos como a **política e cultura da organização, o ambiente** em particular em que a organização opera (tanto o interno como o externo), **a tecnologia, e a estratégia** (MALTZ *et al.*, 2003; MOURITSEN *et al.*, 2002; FERNANDEZ, 1999; BITITCI *et al.*, 1997). Esta dependência é reforçada pela opinião do autor Fernandez (1999). Apesar de este autor não ter

especificamente o objetivo de estudar de forma mais aprofundada o contexto de uma organização; ele opina que é mais importante se compreender que um Sistema de Medidas de Desempenho não deverá ser igual para diferentes organizações. Assim, se em algumas delas o negócio é centralizado em uma pessoa, com vendas que sistematicamente ocorrem em série, em outras organizações, os negócios podem ser bastante descentralizados, como no caso das que constroem seu negócio com base em modelos de unidades autônomas. Deste modo, seus sistemas serão essencialmente diversos, dada a complexidade da elaboração, do estabelecimento e da implantação deste tipo de sistema.

Assim, este primeiro passo apoiará o entendimento da organização quanto à compreensão de que, atuando de uma forma particular, estabelecerá a sua missão, visão e estratégias, em uma etapa de formulação através de um processo de planejamento, conforme Figura 7. Desta forma, fica evidente a importância na determinação destes elementos de contexto a serem pesquisados.

2.3.1.1 Elemento Política e Cultura da Organização

Identificar a Política e a Cultura da Organização ajuda a definir a forma segundo a qual se deva melhor estruturar e implementar um Sistema de Medidas de Desempenho. Fernandez (1999) afirma que o Sistema de Medidas de Desempenho é um instrumento que auxilia a tomada de decisões, e que este é estruturado e implementado por atores que compõem parte de uma organização. E, devido a estas características de tais sistemas, é importante entender, dentro da Política interna da Organização, o “tipo de gestão” que se tem em vigor e a forma de “delegação de poder entre seus membros”.

Segundo Fernandes (1999), os tipos de gerenciamento podem ser esquematizados na seguinte matriz, apresentada na Figura 6. Desta forma, são apresentadas cinco formas de gerenciamento de produtos, elaboradas a partir da combinação entre o benefício orientado às pessoas e o benefício orientado à produtividade. Como representado, a postura gerencial: A (1,1): Não se interessa nas pessoas nem na produtividade; B (1,9): Todo o seu interesse é orientado às pessoas e pensa que estas estão contentes com seu trabalho; C (9,1): Todo o seu interesse é orientado à produtividade, e os homens são considerados apenas como o meio para a obtenção de melhoras nesta produtividade; D (5,5) Pensa na produtividade e no pessoal, desde que este último não comprometa a primeira; e, E (9,9) Soluciona os problemas

respeitando o pessoal e seus atos, é participativo, e faz um grupo coordenado e dinâmico. Este último tipo de gerenciamento é de vital importância, já que leva a uma maior eficácia no estabelecimento de um trabalho em equipe comunicativo para o estabelecimento de um Sistema de Medidas de Desempenho.

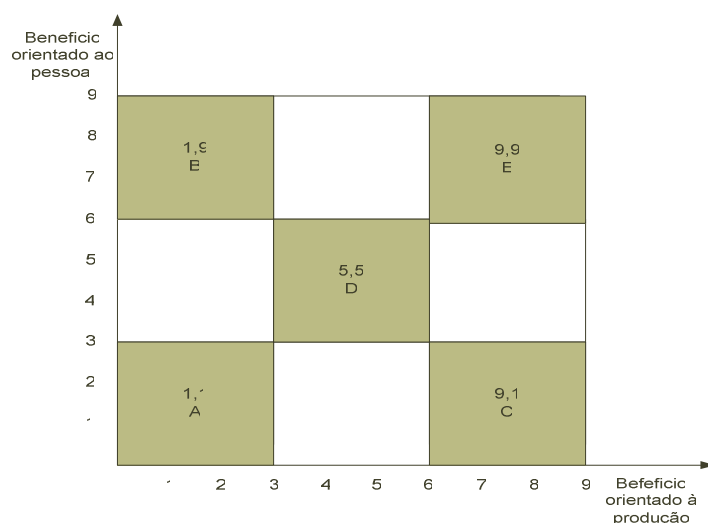


Figura 6 – Os Tipos de Gerenciamento

Fonte: GOGUELIN (1992) *apud* FERNANDEZ, A. **Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise**. Éditions d'Organisation, 1999, 347p.

Fernandez (1999) alerta para a circunstância de que os gestores de muitas organizações acreditam que estas possam ser classificadas no tipo de gerenciamento participativo. No entanto, esta transição, desde um gerenciamento segundo um modelo mais tradicional, até outro, o participativo, não é instantânea. E, portanto, tal transição irá se processando na medida em que se for delegando poder, e não apenas a autoridade, ou seja, depende de que os atores da organização efetivamente passem a ter todo o poder de decisão. Na prática, as organizações aplicam uma simples delegação de autoridade, que corresponde a uma situação em que a pessoa que recebe esta autoridade atua da mesma forma que seu superior hierárquico.

Em resumo, o presente trabalho, para definir a Política da organização, considerou os seguintes itens: (1) O tipo de gerenciamento; (2) Se a delegação é de poder ou de autoridade; e (3) Tendência para trabalhar em equipe.

E, quanto à cultura organizacional, deve ser ressaltada a pesquisa efetuada por Bourguignon *et al.* (2001), onde se acrescenta a importância de compreender não apenas a política da organização, mas também a sua cultura, uma vez que, dependendo desta, o desenvolvimento de um Sistema de Medidas de Desempenho poderá ser bem sucedido ou não. Assim, estes autores afirmam que, devido às diferenças culturais e ideológicas entre a França e os Estados Unidos da América, o *Tableau de Bord* se mostrou melhor adaptado ao primeiro país, e o *Balanced Scorecard*, ao segundo (Quadro 4). Estes autores chegaram a tal conclusão principalmente porque, na França, se acredita que o *Tableau de Bord* seja mais adequado à visão de delegação de poder e hierarquia mais vigente neste país, e em especial, à forma de estruturação por níveis e à confiança dos gestores na percepção dos seus gerentes. Pelo contrário, nos Estados Unidos, com um esquema de igualdade para todos e baseado em regras explícitas (contratos), o *Balanced Scorecard* é melhor utilizado como ferramenta de controle e de pacto entre os atores da organização. Primeiramente, as regras são estabelecidas, para, posteriormente, as ações serem executadas e controladas. Sob a perspectiva do *Balanced Scorecard*, as Medidas de Desempenho podem ser valorizadas para incentivar de forma positiva o pessoal, tomando especial cuidado com eventuais fraudes que possam ser realizadas por seus gestores (ITTNER e LACKER, 2003). Por outro lado, na França, afirma-se que o *Tableau de Bord* não seja considerado como um instrumento de motivação nem de estresse, mas antes, como um instrumento de pilotagem, que informa a realidade da organização desde a perspectiva dos seus atores (FERNANDEZ, 1999). Esta concepção é reforçada pelo fato de que, na França, se valoriza mais os incentivos de aprendizado e conhecimento do que os incentivos monetários (BOURGUIGNON *et al.*, 2001).

No presente estudo, se tentou identificar o perfil cultural da organização, independentemente do país onde a organização desenvolve suas operações. E, esta restrição foi devida a que é a organização quem estrutura e implementa o Sistema de Medidas de Desempenho. Desta forma, em continuação aos itens de Política da Organização, o trabalho foi focado nos seguintes itens: (4) estrutura da organização em grupos, ou hierarquia; (5) relações de subordinação; (6) demanda social da organização; (7) ênfases do Sistema de Medidas de Desempenho; (8) demanda por objetividade (organização pragmática ou normativa); (9) linha de carreira dentro da organização; (10) atitude quanto ao controle externo; e, finalmente, (11) organização orientada ou não para a profissionalização, adotando ferramentas de gestão oriundas do meio acadêmico ou usando métodos empíricos para a tomada de decisões.

Quadro 4 - Comparação entre França e Estados Unidos através de elementos de cultura

	FRANÇA	ESTADOS UNIDOS
Nome	<i>Tableau de Bord</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Formação do Sistema de Medidas de Desempenho	Percepção dos gerentes	Externo (objetivo)
Foco do Sistema de Medidas de Desempenho	Processo de construção - conceitual	Pronto para ser utilizado
Apresentação do Sistema de Medidas de Desempenho	Aberto a iniciativas locais	Estritamente de cima para baixo
Maior ênfase do Sistema do Sistema de Medidas de Desempenho	Aprendizado	Recompensa
Elementos básicos da sociedade	Grupos de desigualdade simbólica	Igualdade entre indivíduos
Individualismo	Baixo	Alto
Sociedade em hierarquia	Apresenta totalmente	Não apresenta
Distância de poder	Alta	Baixa
Centralização	Alta	Baixa
Demanda social básica	Respeito e Honra	Respeito aos contratos e a “jogo limpo”
Relações de subordinação	Afetiva, chegando mesmo a ser contraditória.	Contratual, sem emoção
Demanda por objetividade	Baixa	Alta
Ascensão social	Percebida como limitada	Percebida como ilimitada
Recompensas valorizadas	Intrínsecas ou de fonte inter-grupo	Extrínsecas
Percepção do desempenho baseado em recompensas	Ameaça	Oportunidade
Controle Social	Autocontrole	Controle externo
Atitude ante o controle externo	Negativo	Positivo
Demitir um empregado	Quase um tabu	Legítimo
Aversão à incerteza	Alta	Baixa
Sistema Educacional	Elitista	Menos elitista
Profissão culturalmente dominante	Engenheiro	Administrador

Fonte: BOURGUIGNON A; MALLERET V; NORREKLIT H. Balanced Scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective. **Groupe HEC. Les Cahiers de Recherche**. Nro 724. Março 2001.

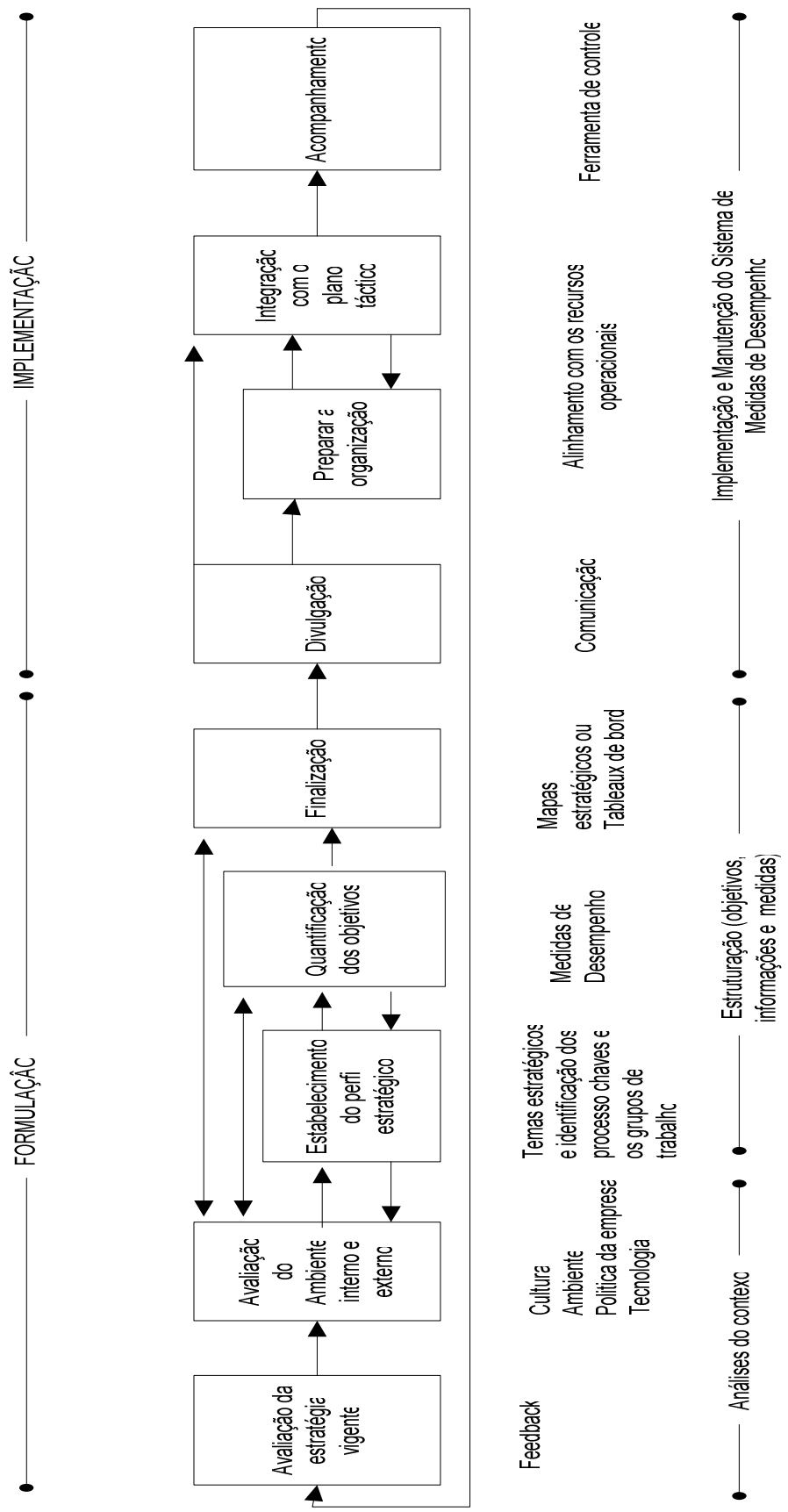


Figura 7 – Etapas no Processo do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de FISCHMANN, A; ALMEIDA, M. **Planejamento Estratégico na Prática**. Ed. Atlas, SP, 1990

2.3.1.2 Elemento Ambiente

Para que uma empresa possa ter sucesso na mensuração do desempenho organizacional, é importante que seja levado em consideração o alinhamento entre o ambiente e o direcionamento da estratégia (MALTZ *et al.*, 2003; FERNANDEZ, 1999; BITITCI *et al.*, 1997). Estes autores demonstraram que as estratégias devem estar alinhadas com seus ambientes e estruturas para promover o sucesso (MILLER, 1998). Neste sentido, a principal preocupação deverá estar centrada nas incertezas relativas ao ambiente. Desta forma, as organizações buscam combater tais incertezas incrementando sua capacidade de informação e desenvolvendo melhores ligações entre a empresa e os seus clientes e fornecedores (CHOE, 2003).

O primeiro passo para o processo de construção de um Sistema de Medidas de Desempenho é definir a organização, descrever seu desenvolvimento, o seu papel e suas tendências. Com isto, se desenvolve uma base para que possa ser estabelecido um consenso, entre seus gestores, sobre as características e exigências desta organização, buscando uma definição clara sobre sua posição e o seu papel atual (OLVE *et al.*, 2001; FERNANDEZ, 1999). Sobre este tema, na literatura, podem ser encontrados diversos autores que falam das forças do mercado e dos seus atores (KAPLAN e NORTON, 2004; OLVE *et al.*, 2001; FERNANDEZ, 1999). Estes autores fazem referência aos estudos efetuados por Porter (1992), onde foram sinalizadas cinco forças competitivas que determinam a atratividade de uma organização. O vigor de cada uma destas forças competitivas é uma função das características técnicas e econômicas subjacentes à mesma. A Figura 8 apresenta os elementos destas forças competitivas para uma estrutura industrial. Nem todas estas cinco forças terão igual importância nos mesmos casos. Cada organização é única, tem sua própria estrutura e sofre os efeitos de cada uma destas forças de modo peculiar.

A identificação das forças de mercado, ao caracterizar melhor o ambiente externo à organização, dará apoio e facilitará grandemente a compreensão da estratégia a ser utilizada pela organização. Desta forma, a partir da identificação destas forças é que serão determinados os assuntos estratégicos aos quais os gestores da organização deverão se dedicar mais, adequando esta atenção conforme o próprio contexto em que atuam (OLVE *et al.*, 2001; FERNANDEZ, 1999).

As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria:

Porter, M. (1992). *Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior*

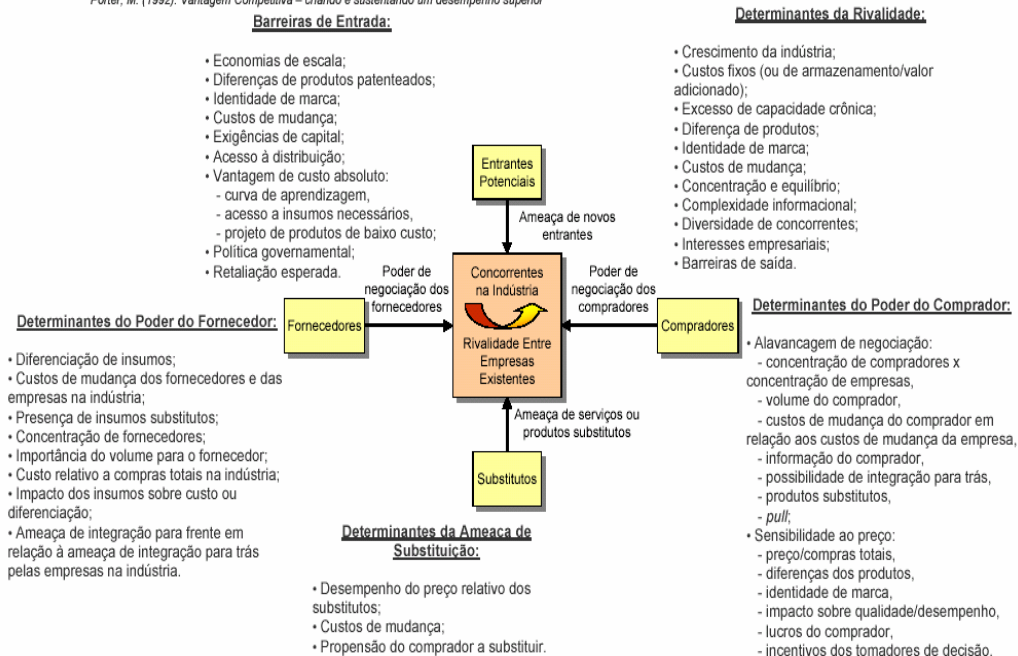


Figura 8 – As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria

Fonte: PORTER, M. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Assim, para estruturar um Sistema de Medidas de Desempenho, as organizações deverão considerar os assuntos estratégicos do setor, com o propósito de identificar os objetivos e as informações-chave relacionadas ao seu ambiente.

Paralelamente à atenção nestes assuntos, é importante caracterizar adequadamente o ambiente interno da organização, em função dos processos desenvolvidos pelos atores da organização (FERNANDEZ, 1999), bem como do seu potencial de produção interna. Ou seja, devem ser devidamente identificados os recursos com que estes atores contam para efetuar os respectivos processos (MOURITSEN *et al.*, 2002). Esta caracterização deve ser feita com o intuito de particularizar os processos internos e os ativos intangíveis que apóiam a execução da estratégia (MOURITSEN *et al.*, 2002; KAPLAN e NORTON, 2004; FERNANDEZ, 1999).

Visando esta identificação de objetivos, os quais estão diretamente relacionados a um processo de negócio em particular, formam-se grupos de trabalho, que por sua vez são compostos por pessoas que pertencem a diferentes áreas, e que desempenham diferentes atividades orientadas para a concretização dos objetivos que nasceram da estratégia da

organização. Esta formação de grupos é feita a partir da avaliação de que estes atores efetivamente sejam as pessoas mais idôneas para identificar as medidas necessárias para a melhora pretendida no desempenho (BOURGUIGNON *et al.*, 2004; FERNANDEZ, 1999; EPSTEIN e MANZONI, 1998).

A identificação dos objetivos chaves e dos processos-chave de negócio da organização é considerada como importante elemento de estruturação, já que é a partir deles que são estruturadas as medidas de desempenho (Seção 2.3.2).

2.3.1.3 Elemento Tecnologia

Fernandez (1999) aponta que é importante que esta seja bem conhecida, na medida em que os atores das organizações se encontram familiarizados com a tecnologia adotada. Igualmente, também é essencial saber se os atores estão motivados e receptivos aos avanços tecnológicos. Desta forma, o sistema desenvolvido será implementado com maior facilidade. Assim, na Figura 9, mostra-se que o ideal é que, quanto maior for o nível tecnológico da organização, também deve ser maior a adaptabilidade dos atores da organização a esta tecnologia.

Logo, deve ser feito um empenho para que as pessoas se adaptem à tecnologia, já que este elemento suporta a estratégia (MALTZ *et al.*, 2003; CROTEAU e BERGERON, 2001) e, além disto, sua utilização serve para a criação de novas oportunidades de negócios (ROCKART e SCOTT MORTON, 1984) evidenciando uma espécie de relacionamento recíproco entre a tecnologia e a estratégia.

Diversos estudos ressaltam a importância do alinhamento entre os elementos de negócio (estratégias, objetivos, etc.) e os elementos de tecnologia de informação (BRODBECK e HOPPEN, 2002; CHAN *et al.*, 1997; HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993). Além disto, Kaplan e Norton (2004) consideraram a TI como um elemento dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard*, também chamada de “capital da informação”. Ela é considerada um dos ativos intangíveis, e deve estar alinhada à estratégia, para criar valor ao negócio.



Figura 9 - Adaptabilidade da Tecnologia pelos Atores da Organização

Fonte: FERNANDEZ, A. *Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise*. Éditions d'Organisation, 1999, 347p.

Desta forma, podem ser observados dois assuntos importantes, relacionados ao elemento tecnologia: (1) A adaptabilidade das pessoas ou atores da organização a ela; e (2) O alinhamento desta tecnologia com as estratégias de negócios. Na presente pesquisa, estes assuntos foram abordados dentro dos Princípios para Gerenciar a Estratégia, conforme propostos por Kaplan e Norton (2001), e que formam parte da dimensão Implementação. Desta forma, estes assuntos, mencionados anteriormente, foram abordados no questionário Diagnóstico *SFO* - Princípio 4, perguntas 3, 4 e 5 (**Anexo A**, Parte 5).

2.3.1.4 Elemento Estratégia

A necessidade de que os Sistemas de Medidas de Desempenho estejam alinhados com a estratégia é um requisito presente em todos os modelos descritos na Seção 2.2. E esta consideração é válida tanto para que possam ser identificados os fatores críticos para o êxito, como para a cadeia de valor para o cliente, ou para as competências que se deve ter para que

se possa compreender a visão e missão da organização. Este alinhamento deve atender ao propósito de a organização obter mais competitividade¹¹ dentro do seu setor.

Seguindo uma lógica evolutiva, em um primeiro momento, pode se observar que a competitividade havia sido orientada somente para aumentos de produtividade; logo, foi percebida a necessidade de manter boas relações com os demais atores do mercado (clientes, fornecedores, parceiros, etc.) para manter esta competitividade (PORTER, 1999). Por isto, foi formulada a recomendação de que as estratégias de produtividade e de crescimento sejam combinadas, para facilitar que seja cumprido o grande objetivo da organização: obter o máximo valor para os acionistas e manter este valor ao longo do tempo (KAPLAN e NORTON, 2004). Diante disto, as estratégias sugeridas por Kaplan e Norton (2004) foram construídas sob a visão de um contínuo reposicionamento da organização no mercado através da adaptação de sua cadeia de valores aos do cliente (MOURITSEN *et al.*, 2002). Contudo, também existe outra visão, segundo a qual a competitividade é vista como uma habilidade para construir competências, sendo que o capital humano deve ser o centro para o desenvolvimento do conhecimento da organização (REZENDE, 2003; MOURITSEN *et al.*, 2002; EDVISSON e MALONE, 1998). Assim, passa a ser necessário que as organizações tenham uma perspectiva focada no crescimento interno, em recursos que historicamente foram formulados e institucionalizados na organização. De acordo com esta visão, o potencial de produção passaria a ser mais importante do que o que é atualmente desenvolvido em função da parcela de mercado atendida pela organização (MOURITSEN *et al.*, 2002).

Além do tipo de estratégia que uma organização adotar, conforme foi explanado acima, Bourguignon *et al.* (2001) destacam que é importante ser levada em consideração a maneira como os atores da organização formulam suas estratégias, ou seja, dependendo das formas de gerenciamento que a organização adotar, as formas de formular e implementar as estratégias também devem ser adaptadas. Desta forma, estes autores falaram que o tipo de gerenciamento melhor adaptado à totalidade da conjuntura empresarial, na França, difere do tipo de gerenciamento que é adaptado às estruturas correspondentes, nos Estados Unidos. Na França, não se tem um modelo específico de estratégia, estas vão sendo criadas no decorrer do tempo, através da subjetividade dos atores da organização em relação ao ambiente. Assim, se formam grupos delineados através de uma hierarquia definida, e eles são os responsáveis pelas ações inerentes aos processos de negócios que se encontraram a seu cargo. Nos Estados

¹¹ Que tem capacidade para competir com outros produtores, vendedores, etc. (AURELIO, 1999).

Unidos, devido à visão de que todos são iguais e que as ações são reguladas através de contratos, as ferramentas de controle são utilizadas para definir as hierarquias. Assim, as estratégias são previamente formuladas, em conjunto, para logo a seguir serem comunicadas a toda a organização.

A construção do elemento estratégia é um passo de extrema importância. E, uma vez formuladas as estratégias de forma adequada a seu ambiente, o passo seguinte é a sua implementação (MILLER, 1998). Brodbeck e Hoppen (2002) salientam que, para uma boa implementação das estratégias e objetivos organizacionais, é necessário que se tenha um conjunto informacional (Sistema de Medidas de Desempenho) que permita o monitoramento e o acompanhamento do atendimento das metas estabelecidas. Diante disto, tal como apontam Bourguignon *et al.* (2001), é importante identificar o foco (o tipo de estratégia), e o conceito de construção e apresentação do Sistema de Medidas de Desempenho (forma de estruturar), o qual se encontra baseado na estratégia da Organização.

Desta forma, na presente pesquisa, foram considerados os dois assuntos discutidos acima: (1) A orientação e o tipo de estratégia da organização; e (2) o modo pelo qual foi formulada a estratégia que definirá o foco, o conceito e a apresentação do Sistema de Medidas de Desempenho, já que, dependendo destes dois fatores, aliados à definição do perfil cultural da organização, tal como descrito na Seção 2.3.1.1, será adotado, em cada organização, a forma de estruturação do seu Sistema de Medidas de Desempenho.

2.3.2 Dimensão de Estruturação

Uma vez definida a melhor forma para estruturar o Sistema de Medidas de Desempenho, seja estruturando-o com uma **hierarquia de baixo para cima** (ao estilo do *Tableau de Bord*) ou sob uma **hierarquia de cima para baixo**, com uma perspectiva mais corporativa (ao estilo do *Balanced Scorecard*). À luz dos modelos estudados, foram definidos os elementos a serem consideradas para a estruturação. A etapa seguinte do planejamento estratégico pode ser vista na Figura 7. Nesta etapa, foram considerados: os **objetivos estratégicos da organização**, que nascem dos assuntos estratégicos do setor, os quais foram identificados na etapa anterior; os **processos operacionais** relacionados a estes objetivos; os **ativos tangíveis e intangíveis** necessários para a operacionalização destes objetivos; as

informações originadas a partir destes processos e ativos; para finalmente serem formuladas as **medidas de desempenho**. A seguir, cada um destes elementos é explicado em maior detalhe.

2.3.2.1 Objetivos Estratégicos

Diversos autores afirmam que os objetivos estratégicos partem de 3 questões:

- Quem somos? A resposta a esta pergunta vem da análise dos recursos da organização, sua estrutura, pessoas, equipamentos, processos, etc., ou seja, de uma análise interna.
- Onde nós estamos? A resposta a esta pergunta vem da análise dos ambientes externo e interno da organização.
- O que desejamos ser? A resposta a esta pergunta virá da resposta às questões anteriores e do levantamento dos recursos necessários para atingir as metas geradas por tais respostas.

Assim, devem primeiramente ser definidos os objetivos estratégicos globais da organização, que logo a seguir servirão como guia para que todos os colaboradores definam os objetivos locais. E estes, por sua vez, servirão de orientação para os processos-chave de negócio (Fernandez, 1999), e para as unidades de negócio (Kaplan e Norton, 2004:2001), assegurando o alinhamento entre eles e a estratégia.

Fernandez (1999) afirma que os objetivos devem cumprir com as seguintes propriedades:

- Devem ser originados a partir dos objetivos globais da organização
- Devem ser expressos em unidades mensuráveis.
- Devem ser acessíveis, ou seja, os tomadores de decisão devem dispor dos meios necessários para atender a este objetivo e controlar estes meios.
- Devem ser realísticos, ou seja, ter um método de acesso real.

- Devem ser federativos, já que são compostos pela união das ações dos gestores da organização.
- Devem ser construtivos: Os objetivos locais contribuem para a consecução dos objetivos globais. E esta composição deve atender ao intuito de assegurar o alinhamento e as relações de causalidade entre os objetivos e as ações.

Nesta pesquisa, se buscou identificar os objetivos estratégicos, as suas origens, a forma de definição e as características que eles possuem, conforme foi descrito no parágrafo anterior.

2.3.2.2 Processos de Negócio

Fernandez (1999) define um processo como um conjunto de atividades organizadas em um determinado período de tempo, produzindo um resultado preciso e mensurável. De acordo com a visão deste autor, todos os processos de negócio se encontram relacionados a um objetivo estratégico e a um conjunto de atividades mensuráveis, sendo que cada uma destas atividades fica sob a responsabilidade de um determinado ator (ou grupo de atores) da organização. Por outro lado, Kaplan e Norton (2004) afirmam que os objetivos são estabelecidos para as quatro perspectivas, sendo que o conjunto de atividades relacionadas a cada objetivo é determinado a partir das informações pertinentes ao estabelecimento de medidas de desempenho.

Fernandez (1999) afirma que a implementação de um Sistema de Medidas de Desempenho é grandemente facilitada se os processos de negócios se encontrarem adequadamente desenhados. Portanto, ele recomenda a aplicação do *BPR – Business Process Review* antes da implementação do sistema. Assim, esta é uma crítica feita aos Sistemas de Medidas de Desempenho, uma vez que pode ser formulado um objetivo ao qual esteja relacionado um processo, e, no entanto, se aquele processo não emitir as informações necessárias, o Sistema de Medidas de Desempenho não representará muita eficácia adicional para a organização (EPSTEIN e MANZONI, 1998).

No presente estudo, foram identificados os principais processos de negócios, e o papel que estes desenvolvem na estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho, nas organizações estudadas.

2.3.2.3 Ativos tangíveis e intangíveis

Tradicionalmente, a contabilidade e os sistemas gerenciais valorizaram mais os ativos tangíveis, principalmente devido às suas propriedades de serem facilmente mensuráveis e identificáveis através de suas características financeiras (REZENDE, 2003; OLVE *et al.*, 2001; KAPLAN e NORTON 2001,1997). Contudo, o crescimento da importância dos ativos intangíveis como fator decisivo na orientação da vantagem competitiva leva as organizações a buscarem uma melhor forma de medi-los e representá-los. O seu valor depende do ambiente organizacional e da estratégia, não podendo ser analisados isoladamente dos processos que os transformam em resultados financeiros (ULRICH *et al.*, 2003; OLVE *et al.*, 2001).

Assim, sob o nome de Capital Intelectual, podem ser classificados todos os recursos intangíveis de uma organização (BONTIS *et al.*, 1999). Estes são definidos conforme representado na Figura 10 :

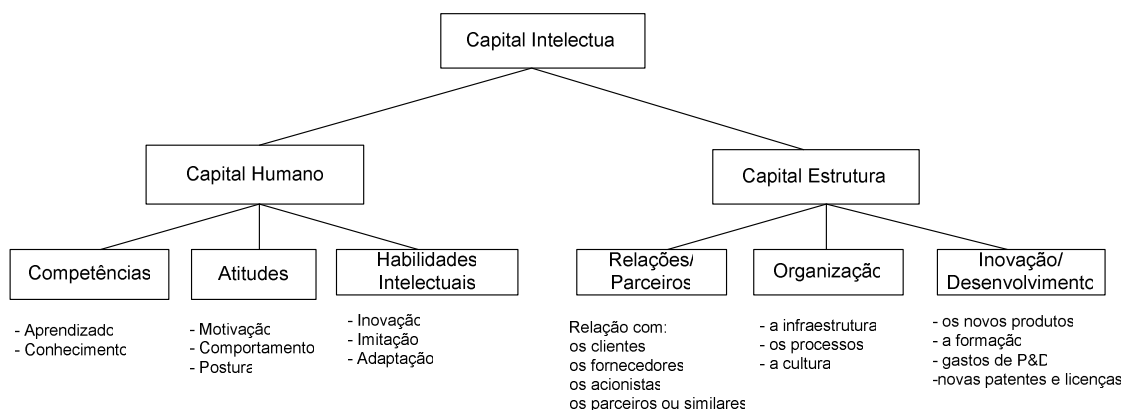


Figura 10 – A Árvore do Capital Intelectual

Fonte: Adaptado de, WEGMANN, G. Les Tableau de bord Stratégiques : Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois. IAE de Paris - GREGOR,1999.

Desta forma, o Capital Humano é composto pelo conjunto de recursos intangíveis presentes nos membros da organização. No entanto, o Capital Estrutural é o conhecimento inserido nos processos rotineiros da organização (BONTIS *et al.*, 1999). Assim, se observa que os ativos tangíveis e intangíveis apresentados na Figura 10 estão contemplados nas perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. A sua orientação dependerá do tipo de estratégia e de visão que a organização tem. Assim, seja nas organizações que tiverem uma visão estratégica baseada nas competências ou estratégias de

produtividade e/ou crescimento através da cadeia de valor, seja nas que basearem suas visões empresariais em alguma outra estratégia constatada através da parte prática desta pesquisa, será considerada a sua forma de identificação e utilização por parte das organizações estudadas.

No presente estudo, se buscou identificar as formas de utilização dos ativos intangíveis. Em sua maioria, os ativos tangíveis são totalmente reconhecíveis e tradicionalmente utilizados pelas organizações. Desta forma, serão analisados: (1) Capital Humano; e, (2) Capital Estrutural, sendo que este último é referente à infra-estrutura da organização e ao seu capital informacional. Os demais elementos definidos na Figura 10, tais como Relações/Parceiros, Desenvolvimento/Inovação, Processos e Cultura da Organização, são abordados nas discussões sobre os elementos de Processos de Negócios e Cultura Organizacional, respectivamente nas dimensões de Estruturação e Contexto.

2.3.2.4 Informações

Para as organizações, a informação é de vital importância, principalmente para aquelas que se encontram competindo em mercados cada vez mais globalizados. A informação pode ser definida como o processo sob o qual organizações se informam a respeito delas mesmas e de seu ambiente, permitindo obter competitividade no seu mercado de ação (RECH, 2000; FREITAS e LESCA, 1992).

As informações podem ser utilizadas pelas organizações para que sejam executadas várias ações, entre elas: a preparação destas organizações para competir em diferentes mercados; a aquisição de conhecimentos úteis para o seu funcionamento; e a retenção de dados importantes obtidos de sua experiência (SARAIVA, 2002). Além disto, elas podem vir em duas modalidades distintas: podem ser estruturadas ou não-estruturadas. São consideradas como as principais fornecedoras de parâmetros para as tomadas de decisão, e elas têm sido vistas como o principal componente para constituir as medidas de desempenho (DAVENPORT, 1998).

a) Informações Estruturadas

As informações estruturadas são aquelas padronizadas e eficazmente configuradas para sua geração automática. Assim, elas geralmente são de obtenção idônea, são rotineiras e

quantitativas. Podem ser classificadas como de natureza formal, podem ser transmitidas pelos canais convencionais da organização, podendo facilmente se integrar através dos sistemas de informação (DAVENPORT, 1998; FREITAS e KLADIS, 1995). As informações estruturadas podem envolver desde informações impressas em papel, como por exemplo: livros, códigos, jornais, entre outros; até informações disponibilizadas via computador, como por exemplo: programas de bases de dados, planilhas de trabalho, entre outras.

b) Informações Não-Estruturadas

As informações não-estruturadas são aquelas que requerem mão-de-obra altamente especializada e oferecem pouca economia de escala, uma vez que podem ser disponibilizadas segundo as necessidades do usuário. Geralmente são idôneas para se obter, mas apresentam características qualitativas. Podem ser classificadas como de natureza informal, e são de difícil inclusão nos sistemas de informação das organizações (DAVENPORT, 1998; FREITAS e KLADIS, 1995). Este tipo de informação envolve aquelas originadas em pesquisas em marketing, pesquisas de recursos humanos no ambiente organizacional, pesquisas em desenvolvimento e inovação, entre outras.

Por outro lado, vale salientar que a informação utilizada deve ser tecnicamente acessível e politicamente disponível, também deve ser considerado que têm um custo associado e um tempo de vida limitado, e que as suas regras de construção devem ser simples (FERNANDEZ, 1999). Nesta pesquisa serão identificados os tipos de informações utilizadas em cada uma das organizações pesquisadas, bem como a fonte das mesmas.

2.3.2.5 Medidas de Desempenho

Neste estudo se buscou fazer a identificação das Medidas de Desempenho que sejam necessárias para estruturar um Sistema de Medida de Desempenho, segundo as necessidades estratégicas da organização. Desta forma, as Medidas de Desempenho, dependendo da natureza do ativo que se quer controlar, podem ser classificadas em tangíveis e não-tangíveis (OLVE *et al.*, 2001).

As **medidas de desempenho tangíveis** são aquelas medidas objetivas que se obtêm a partir de informações estruturadas e que sejam totalmente quantificáveis, ou seja, das que têm um valor totalmente identificável e que podem ser de caráter operativo/transacional (ULRICH

et al., 2003; OLVE *et al.*, 2001; KAPLAN e NORTON, 1997). Elas são consideradas como indicadores de ocorrência (medidas de alerta ou de equilíbrio), pois indicam o desempenho após a ocorrência dos fatos, não estando focadas na capacidade de agregar valor para o futuro (FERNANDEZ, 1999; KAPLAN e NORTON, 1997). A maioria delas se apresenta padronizada entre as organizações e setores econômicos, encontrando-se principalmente subordinadas às normas ditadas pelas autoridades e fundamentadas em práticas contábeis de longa utilização e de grande aceitação (ULRICH *et al.*, 2003).

As **medidas de desempenho não-tangíveis** (ou intangíveis) são medidas cujo valor depende do ambiente organizacional e da estratégia, não podendo ser isoladas dos processos que as transformam em resultados financeiros (ULRICH *et al.*, 2003). As medidas não-tangíveis são consideradas como medidas de tendência ou de antecipação, capazes de prevenir, antecipar e influenciar os resultados futuros (FERNANDEZ, 1999; KAPLAN e NORTON, 1997).

As medidas de desempenho, dependendo da sua natureza, podem ser obtidas de informações estruturadas ou não-estruturadas, e podem ser classificadas como financeiras, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997). Por exemplo: a satisfação do cliente é uma medida não-tangível, que pode ser medida de forma quantitativa, mas que se constrói a partir de informações não-estruturadas, ao serem obtidas de uma pesquisa de mercado; por outro lado, a receita anual por cliente e o lucro relacionado ao mesmo são exemplos de medidas tangíveis, que podem ser constituídas a partir de informações estruturadas, obtidas em bases de dados e com cálculos automáticos de sistemas.

Desta forma, serão identificadas características das medidas de desempenho encontradas em cada um dos estudos de caso, bem como a sua fonte de estrutura.

2.3.3 Dimensão de Implementação

Uma vez formulado e estruturado o Sistema de Medidas de Desempenho, a etapa seguinte é a da implementação (ver Figura 7), em que se pretende pôr em prática o que foi estruturado na etapa anterior. Contudo, o presente estudo não se propôs a fazer um acompanhamento da implementação do sistema estruturado na etapa anterior, antes, pretende reforçar o fato de que as organizações se encontram preparadas para implementar seus

próprios Sistemas de Medidas de Desempenho. Para tal finalidade, nesta etapa foram considerados os **Princípios de Gestão da Estratégia**, para assegurar o sucesso da implementação da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2001). Estes princípios de gestão, mostrados na Seção 2.2.2.3, foram desenvolvidos por Kaplan e Norton (2001), e estes, em conjunto com profissionais da H2R Pesquisas Avançadas *Symentics – Business Transformation*, desenvolveram os padrões fornecidos para estes cinco princípios. Este trabalho foi chamado o Diagnóstico *SFO - Strategy Focus Organization*. Ele é baseado em experiências práticas, colhidas junto às organizações que implementaram seus Sistemas de Medidas de Desempenho com sucesso. No **Anexo A**, estão representados o protocolo da pesquisa e os padrões identificados nas pesquisas efetuadas pelos autores acima mencionados.

2.3.4 Críticas aos Sistemas de Medidas de Desempenho

Com o tempo, os Sistemas de Medidas de Desempenho foram evoluindo, em conjunto com as novas visões e estratégias das organizações. Esta evolução pode ser observada no Quadro 1. Assim, foi descrita a aplicação de vários modelos, em diversas organizações. Embora estes autores descrevam o sucesso da implementação da metodologia, também parece ser importante ressaltar os principais questionamentos levantados. Entretanto, também se destaca que alguns destes problemas levantados já foram abordados na Seção 2.2, durante a apresentação de tais modelos.

a) Críticas identificadas por Kaplan e Norton (2001)

Kaplan e Norton (2001) identificaram alguns problemas a serem levados em consideração para a implementação de um Sistema de Medidas de Desempenho:

- Fracassos de desenho, significando a construção de um Sistema de Medidas de Desempenho deficiente, com apenas um ou dois indicadores por perspectiva, e que podem não representar adequadamente a estratégia; ou o oposto, incluindo excesso de indicadores, não permitindo a identificação de quais destes são os vitais;
- Quando as unidades de negócios ou de serviços compartilhados não estiverem alinhadas com a estratégia global da organização, pode ser feita uma tentativa de

- criação, por unidades distintas, de certa sinergia em nível corporativo, sem, no entanto, qualquer coordenação e vínculo entre estas unidades;
- Falta de compromisso por parte dos executivos de topo ou falta de envolvimento dos funcionários;
 - Manutenção do Sistema de Medidas de Desempenho só em níveis dos executivos de topo;
 - Tratar o Sistema de Medidas de Desempenho como um evento único, sem repetição (uma única vez);
 - Tratar o Sistema de Medidas de Desempenho como um projeto de sistemas, sem incorporar a equipe dos executivos em uma conversa estratégica;
 - Contratar consultores sem experiência; e,
 - Introduzir o Sistema de Medidas de Desempenho só para os incentivos econômicos.

b) Críticas identificadas por Bourguignon *et al.* (2004)

Estes autores indicaram problemas relacionados ao entendimento dos temas ideológicos. Eles consideram este assunto como sendo crucial para a efetividade dos sistemas de controle. Duas ideologias diferentes foram identificadas: a dos Estados Unidos da América (USA) e a da França. Os Sistemas de Medidas de Desempenho não teriam desempenhos equivalentes nas diferentes ideologias, enquanto instrumentos de mensuração e controle gerencial.

A primeira ideologia (USA) é focada em um ambiente de leis livres e de contratos que podem ser combinados sob um nível de justiça, onde se assume que os funcionários são iguais e que os instrumentos de gestão são determinantes para criar hierarquias, obediência, legitimidade, e redução da incerteza. Assim, o Sistema de Medidas de Desempenho funciona como um instrumento de persuasão para criar hierarquias e para fazer com que os funcionários as obedeçam, ou seja, quem trabalha duro é avaliado e recompensado. Desta forma, ao serem criados processos rotineiros, se reduz o nível de incertezas.

A segunda ideologia (França) é focada no princípio de honra, onde a hierarquia, obediência, legitimidade e segurança são somente questões de tradição e não instrumentos de gestão. O instrumento de controle não envolve o conceito de honra, já que a criação de hierarquias e de obediência se obtém mediante a tradição e não por sistemas de avaliação e de reconhecimento. Assim, o Sistema de Medidas de Desempenho é estruturado hierarquicamente e se baseia na confiança e no poder que é outorgado aos atores da organização.

Estes autores indicaram problemas relacionados ao entendimento dos temas ideológicos. Eles consideram este assunto como sendo crucial para a efetividade dos sistemas de controle. Duas ideologias diferentes foram identificadas: a dos Estados Unidos da América (USA) e a da França. Dados Sistemas de Medidas de Desempenho não funcionariam do mesmo modo para as diferentes ideologias, enquanto instrumentos de mensuração e de controle.

c) Críticas identificadas por Maltz *et al.* (2003)

Maltz *et al.* (2003) destacam que devem ser tomados certos cuidados, uma vez que um Sistema de Medidas de Desempenho não é completo quando apresentar as seguintes falhas:

- Não permite identificar adequadamente as contribuições que os funcionários e os fornecedores fazem ao ajudar a organização a cumprir com seus objetivos;
- Não permite identificar adequadamente a comunidade, para poder definir melhor o ambiente onde a organização está inserida;
- Não permite identificar, através das medidas de desempenho, uma avaliação de como os acionistas contribuem para com a realização dos objetivos da organização;
- Desconsidera a motivação dos funcionários;
- Não se tem uma previsão para medidas de longo prazo, tais como antecipação de mudanças do ambiente externo, alianças estratégicas, investimentos para o desenvolvimento de novos mercados, entre outras.

d) Críticas identificadas por Norreklit (2003)

Este autor estabelece críticas associadas às relações de causa e efeito e às deficiências de um modelo de controle estruturado de modo hierárquico, de cima para baixo, assim:

- Não necessariamente se tem relações diretas de causa e efeito, tal como nos casos de satisfação de clientes, de fidelidade de clientes e de rentabilidade. Pode ser estatisticamente comprovado que há uma relação direta entre satisfação e fidelidade de clientes; porém, no caso financeiro, não necessariamente os clientes fiéis são rentáveis. Esta constatação pode ser devida ao fato de que podem ser feitos pedidos pouco rentáveis, ao solicitar pequenas quantidades de produto a preços baixos;
- Quando o Sistema de Medidas de Desempenho, como um modelo de controle, não permitir monitorar a concorrência e o desenvolvimento de novas tecnologias, ou seja, não puder captar as ameaças do ambiente que possam afetar a atual estratégia; e,
- A comunicação da formulação de medidas for baseada em um processo hierárquico de cima para baixo, tanto por parte das equipes quanto dos indivíduos e, por último, esta comunicação pode não ser adequadamente feita, no ambiente dinâmico da organização.

e) Críticas identificadas por Ittner e Lacker (2003)

As críticas destes autores destacam os cuidados que se deve ter com os indicadores não-financeiros (medidas não-tangíveis). O propósito original destes indicadores é o de complementar a análise fornecida pelas técnicas contábeis tradicionais, e não o de substituir os indicadores financeiros. Vale destacar que várias das críticas destes autores já foram acatadas por Kaplan e Norton, em 2004. Desta forma, os cuidados devem se manter focados em:

- Evitar o erro de não estabelecer relações entre os indicadores e a estratégia. Idealmente, as organizações deveriam utilizar modelos causais e mapas

estratégicos para definir seus indicadores de desempenho, traçando as relações de causa e efeito entre eles;

- Evitar o erro de não comprovar a existência de uma relação de causa e efeito. Se uma organização é incapaz de determinar a relação básica de causalidade, certamente não poderá perceber a importância relativa dos indicadores que elegeu. Assim, se deve ter especial cuidado na manipulação dos indicadores em função de conveniências pessoais da gerência da organização;
- Evitar o estabelecimento de metas certas de desempenho nos prazos curto e longo. Os ativos não-financeiros geralmente rendem frutos a médio e longo prazos, e sendo assim, deve ser evitado o erro de só privilegiar iniciativas que prometam resultados financeiros de curto prazo;
- Buscar medir de forma correta. A confiabilidade do indicador dependerá das técnicas de medição, sendo que estas devem ser consistentes com o conteúdo do indicador, e também devem coincidir em todas as unidades de negócio da organização. Os indicadores devem ajudar nas análises e manter a qualidade de rastreamento.

f) Críticas Identificadas por Epstein e Manzoni (1998)

Estes autores identificaram assuntos que devem ser considerados na implementação de um Sistema de Medidas de Desempenho:

- A seleção das informações a serem usadas para o estabelecimento dos indicadores do Sistema de Medidas de Desempenho pode não ser a mais adequada, se não dispuser de processos devidamente identificados e desenhados.
- Ter o cuidado de não reunir apenas informações internas, desconsiderando assim as externas à organização. Os elementos de ambiente são fundamentais para a formulação da estratégia e se encontram representadas principalmente nas informações externas da organização.
- Utilizar os relatórios emitidos pelo Sistema de Medidas de Desempenho e interagir com as equipes a partir das informações contidas neles, para estabelecer agendas de discussões e reuniões com os membros da organização. Assim, podem ser

evitadas certas informações, coletadas por vias alternativas, que sejam encaminhadas por executivos que tenham o intuito de centralizar o poder.

2.4 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

Para identificar a forma de estruturar um Sistema de Medidas de Desempenho para empresas do setor de distribuição, foi adotado um modelo preliminar (Figura 11), baseado nos modelos teóricos apresentados na revisão da literatura.

Este modelo apresenta três dimensões fundamentais para análise dos estudos de caso: (a) a dimensão dos elementos de contexto, contendo elementos de política e cultura, ambiente e de estratégia (MALTZ *et al.*, 2003; OLVE *et al.* 2001; BOURGUIGON *et al.*, 2001; FERNANDEZ, 1999; DAVENPORT, 1998; MILLER, 1998); (b) a dimensão dos elementos de estruturação, envolvendo os elementos de objetivos estratégicos, processos operacionais, ativos tangíveis e intangíveis, informações e medidas de desempenho; e, finalmente (c) a dimensão dos elementos de implementação, comportando os princípios gerenciais, sendo que esta dimensão é quem indica se a organização se encontra preparada para a estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho. Durante a análise dos modelos nos estudos de caso, foram levadas em consideração as críticas a tais modelos, pois poderiam implicar alterações na forma de estruturação do Sistema.

Para a operacionalização da pesquisa, foram buscados, na literatura, os elementos necessários para o estabelecimento de um Sistema de Medidas de Desempenho, compondo um modelo inicial que serviu de base para as entrevistas realizadas. O protocolo de pesquisa (**Anexo A**) foi desenvolvido com os elementos expostos na Seção 2.3. Assim, o modelo passou a conter três grandes dimensões, formadas por conjuntos de elementos. O Quadro 5 mostra os principais elementos teóricos que fornecem subsídios para o estabelecimento deste protocolo de pesquisa, para a sua aplicação nos estudos de caso, para a descrição de cada dimensão e as referências de base.

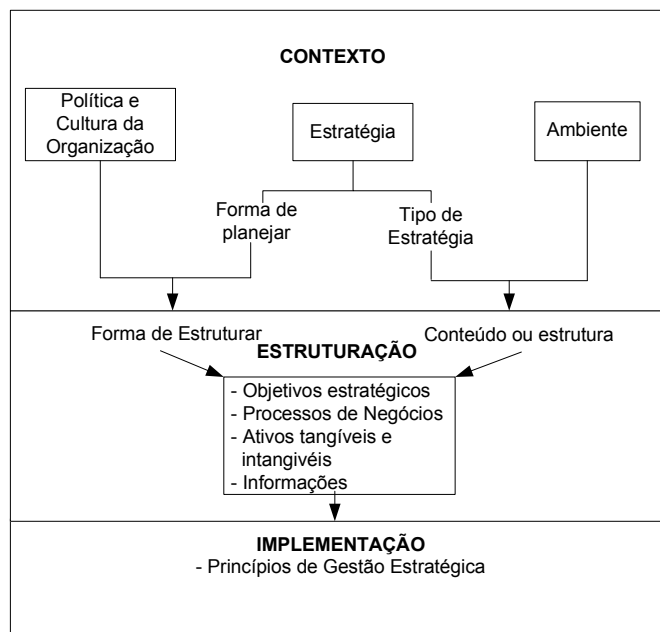


Figura 11 – Modelo Conceitual da Pesquisa

Na Figura 11, se apresenta o Modelo Conceitual da Pesquisa, o qual é fruto da revisão de literatura apresentada no item 2. Desta forma, se reconhece a existência de três dimensões: Contexto, Estruturação e Implementação, sendo elas reflexo das etapas do processo de Planejamento Estratégico e do Sistema de Medidas de Desempenho que também se desenvolve a luz deste processo. Dentro de cada dimensão, identificaram-se elementos que serviram de base para a estruturação do protocolo de pesquisa, por isto, eles foram a base para a pesquisa de campo que se explica com maior profundidade no item 3.2. Desta forma, na dimensão de contexto se determina a forma de planejar e o tipo de estratégia para definir o conteúdo para estruturar o sistema. Na dimensão de estruturação, à luz da forma de estruturar e o conteúdo da estratégia, ela é operacionalizada através dos elementos desta dimensão (objetivos, processos, ativos, informações e medidas) com o intuito de formular o conjunto de medidas de desempenho; e finalmente, na dimensão de implementação se identifica se a organização se encontra preparada para implementar o sistema baseada na estratégia, para isso utiliza-se o diagnostico SFO de Kaplan e Norton, o qual foi aplicado em diversas empresas de diversos setores. No Quadro 5, se apresenta uma breve descrição dos elementos encontrados na literatura que fundamentam este modelo conceitual, as referências encontradas na literatura e a sua inserção no protocolo de pesquisa.

Quadro 5 – Dimensões e Elementos do Modelo Preliminar de Pesquisa (continua)

	Dimensão (D), Elementos (E)	Descrição	Referências	Protocolo de pesquisa
D1	Contexto (2.3.1)	Primeiro passo: analisar os ambientes interno e externo da organização, e identificar a sua orientação e seus objetivos estratégicos. Igualmente, também deve ser analisada a forma de estruturação das estratégias.		Seção. 1, 2 e 3
E1	Política e Cultura (2.3.1.1)	Identificação do perfil cultural da organização, com o intuito de caracterizar a forma de estruturar um Sistema de Medidas de Desempenho, segundo o tipo de organização.	Bourguignon <i>et al.</i> 2001; Fernandez 1999; e, Hofstede 1998.	Seção. 1
E2	Ambiente (2.3.1.2)	Identificação das forças do mercado para reconhecer os assuntos estratégicos do setor. O ambiente interno será identificado através dos elementos de estruturação.	Maltz <i>et al.</i> 2003, Fernandez 1999; Bititci <i>et al.</i> , 1997; Porter 1992.	Seção. 2 e extraído da análise de documentos
E3	Estratégia (2.3.1.4)	Identificação dos modos de formulação de estratégias e os tipos de estratégias utilizadas, com o intuito de caracterizar a forma de estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho e o seu conteúdo.	Kaplan e Norton 2004; Mouritsen <i>et al.</i> 2002; Bourguignon <i>et al.</i> 2001;	Seção. 3
D2	Estruturação (2.3.2)	Identificação dos objetivos, processos, ativos, informações e medidas de desempenho necessários, à luz da análise da etapa anterior, para estruturar o Sistema de Medidas de Desempenho.		Seção. 5
E4	Objetivos Estratégicos (2.3.2.1)	Identificação dos objetivos estratégicos, das suas origens, da forma de definição e da revisão das características que eles devem possuir, segundo a literatura.	Kaplan e Norton, 2004; Hudson <i>et al.</i> 2001; Fernandez 1999.	Extraído da análise de contexto e documentos
E5	Processos de Negócio (2.3.2.2)	Identificar os principais processos de negócio, o papel que eles desenvolvem na estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho.	Fernandez, 1999; Epstein e Manzoni, 1998.	Seção 5; e extraído da análise de documentos

Quadro 5 – Dimensões e Elementos do Modelo Preliminar de Pesquisa (conclusão)

	Dimensão (D), Elementos (E)	Descrição	Referências	Protocolo de pesquisa
E6	Ativos Tangíveis e Intangíveis (2.3.2.3)	Será identificada a forma de utilização dos ativos intangíveis na organização, enfatizando o Capital Humano e o Capital Informacional.	Kaplan e Norton, 2004; Bontis <i>et al.</i> 1999; Edvinsson e Malone, 1998.	Seção 5; e extraído da análise de documentos
E7	Informações (2.3.2.4)	Identificação das informações estruturadas ou não que ajudaram na construção das medidas de desempenho, assim como também a sua fonte das mesmas.	Fernandez, 1999; Davenport, 1998	Seção 5; e extraído da análise de documentos
E8	Medidas de desempenho (2.3.2.5)	Identificação dos tipos de medidas de desempenho.	Kaplan e Norton, 2004; Ulrich <i>et al.</i> , 2003; Edvinsson e Malone, 1998.	Seção 5; e extraído da análise de documentos
D3	Implementação (2.3.3)	Colocar em prática a estruturação do sistema de Medidas de Desempenho. Na presente pesquisa, será aplicado um questionário que possibilita dados para o estabelecimento de um diagnóstico, onde se observa se a organização está preparada para implementar um Sistema de Medidas de Desempenho, baseado em sua estratégia.	Kaplan e Norton, 2001; Hudson <i>et al.</i> , 2001	Seção 6
E9	Princípios Gerenciais (2.2.2.3)	Diagnóstico <i>SFO</i> – Padrões baseados nos cinco princípios gerenciais, recolhidos de experiências em organizações que implementaram um Sistema de Medidas de Desempenho baseado na estratégia. Estes princípios contemplam as características e especificações como as que devem constar de um Sistema de Medidas de Desempenho.	Kaplan e Norton, 2001; Hudson <i>et al.</i> , 2001	Seção 6

3 METODOLOGIA

Este trabalho se caracteriza por ser de natureza exploratória, buscando analisar eventos em contexto real. Por isso, o uso de métodos e técnicas qualitativas é amplamente justificável em pesquisas onde a prática antecede a teoria. Apesar das várias estratégias para abordagens deste tipo de pesquisa apontadas pela literatura, o método de estudo de caso é a estratégia mais adequada para as pesquisas que tentam responder as questões de “como” e “por que”. Este método não exige controle sobre os eventos comportamentais e mantém o foco nos acontecimentos contemporâneos, possibilitando estudar o fenômeno no seu ambiente natural (YIN, 2001; HOPPEN, 1997).

A aplicação do método de estudo de caso assume maior importância quando o fenômeno em estudo já tem uma base teórica estabelecida, e esta é combinada com um desenho de pesquisa que abranja múltiplos casos, permitindo assim que seja feita uma análise construtiva do problema e, conseqüentemente, uma maior generalização dos seus resultados (POZZEBON *et al.*, 1998; BENBASAT *et al.*, 1987). A presente pesquisa utiliza um referencial teórico já consagrado sobre Sistemas de Medidas de Desempenho, aliado a um estudo de organizações em seu ambiente natural de negócios, possibilitando uma investigação com maior riqueza, que apoiará a obtenção de um modelo de estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho com maior abrangência e consistência.

3.1 DESENHO DA PESQUISA

O desenho de pesquisa demonstra os passos e seqüências lógicas que foram realizados em todo o decorrer da pesquisa, os métodos utilizados, as unidades de análise e o tipo de estudo, se longitudinal ou de corte transversal (YIN, 2001). Devido ao fato de esta pesquisa recolher e analisar dados em apenas um período de tempo, através de entrevistas e análises de documentos referentes à informação e estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho, ela assume a característica de tipo corte transversal, apesar de o processo de

formulação e implementação das estratégias de negócio nas organizações estudadas já ter ocorrido.

A pesquisa foi dividida em três etapas (Figura 12): (1) conceitual, que é composta pela revisão bibliográfica; de elaboração do protocolo de pesquisa e de seu pré-teste, com a conseqüente geração do modelo preliminar de pesquisa; (2) prática, onde foram realizados os estudos de caso e os seus resultados foram analisados individualmente; e, (3) conceitual, onde foi gerado o modelo final de estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho a partir das convergências entre os resultados dos estudos de caso e os modelos conceituais.

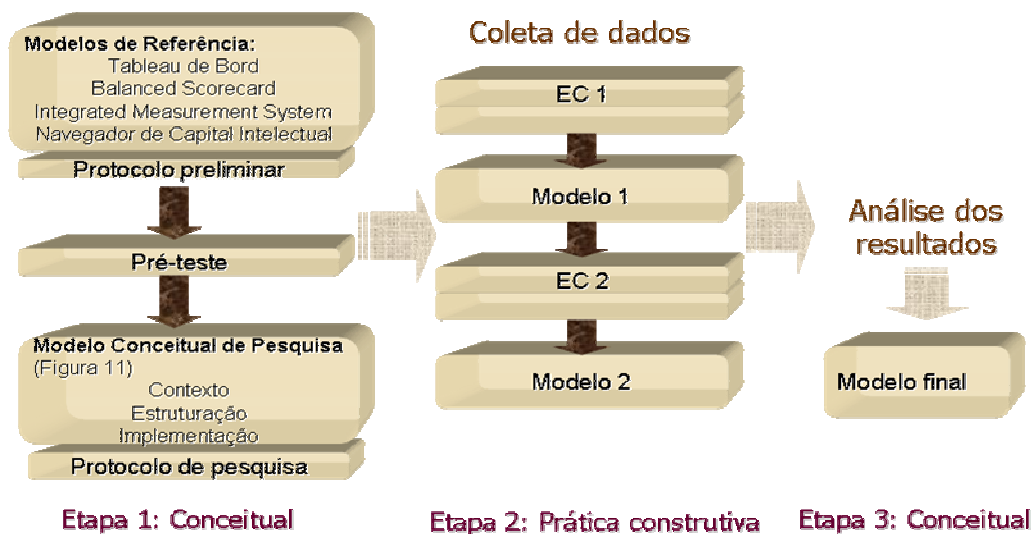


Figura 12 – Desenho da Pesquisa

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Nesta seção, foram descritas as etapas do desenvolvimento da pesquisa e o detalhamento de suas respectivas fases. Cada etapa foi executada sequencialmente. As etapas e as fases estão aqui ordenadas e relatadas de forma a representar a evolução dos trabalhos executados na busca do modelo preliminar, o qual norteou os passos seguintes, até a elaboração do modelo final deste estudo.

3.2.1 Etapa de concepção e sustentação de um Sistema Preliminar de Medidas de Desempenho Preliminar

Esta etapa foi caracterizada pela busca, na literatura, de modelos representativos, que servissem como referência sobre Sistemas de Medidas de Desempenho, busca esta que foi realizada em três diferentes fases (Quadro 6):

(1) revisão teórica e arranjo das dimensões do modelo e dos seus elementos, traduzidos em um conjunto de questões inter-relacionadas, que foram organizadas no protocolo preliminar de pesquisa;

(2) realização de um pré-teste deste protocolo preliminar de pesquisa, onde se buscou refinar este instrumento em duas etapas sequenciais. Primeiramente, pela revisão do protocolo por um especialista da área de Alinhamento Estratégico (o primeiro refinamento), e após, pela aplicação de uma entrevista com o gerente comercial de uma empresa do ramo de distribuição de material escolar e de escritório (o segundo refinamento). Posteriormente, nesta mesma empresa, foi feito um dos estudos de caso. O interesse de a pesquisadora incluir a participação de tal empresa na pesquisa foi justificado pelo fato de a mesma se encontrar na etapa inicial da estruturação do seu Sistema de Medidas de Desempenho, enquanto que a segunda empresa estudada se encontrava em um estágio final de maturidade do mesmo processo.

(3) criação de um modelo preliminar, traduzido em um protocolo de pesquisa para ser aplicado nos estudos de caso. Esta fase buscou estabelecer o delineamento de um modelo de pesquisa que visasse permitir uma operacionalização do Sistema de Medidas de Desempenho, a partir das dimensões e elementos constatados durante a revisão da literatura e dos resultados encontrados no pré-teste. Desta forma, foi elaborado o protocolo de pesquisa refinado, que foi posteriormente utilizado em ambos os estudos de caso (Anexo A).

Quadro 6 – Fases da Concepção da Pesquisa

Fase 1			
Revisão teórica sobre Sistema de Medidas de Desempenho	⇒	Elenco dos Elementos: - Contexto - Estruturação - Implementação.	⇒ Elaboração do Protocolo de Pesquisa
Fase 2			
Análise crítica do protocolo por Especialista (primeiro refinamento).	⇒	Aplicação do protocolo preliminar de pesquisa (segundo refinamento).	⇒ Rearranjo dos elementos do Protocolo
Fase 3			
Modelo preliminar de pesquisa: Convergência entre os modelos encontrados na literatura e a análises feita na organização dos resultados obtidos com a aplicação do teste. .	⇒	Protocolo de Pesquisa: - Contexto. - Estruturação - Implementação.	

3.2.2 Etapa dos Estudos de Caso

A realização dos estudos de caso permitiu a obtenção de um conhecimento mais aprofundado sobre como se estabelece, na prática, a forma de estruturação dos Sistemas de Medidas de Desempenho, e de como os elementos identificados na literatura foram desenvolvidos dentro destas empresas. Assim, através de um guia estruturado (o protocolo de pesquisa), que foi aplicado aos estudos de caso, foi possível estabelecer uma convergência entre os modelos adotados nas duas empresas. Para tanto, foram realizadas duas fases (Quadro 7):

(1) Preparação dos estudos de caso: nesta etapa, foram selecionadas organizações que apresentassem as condições necessárias e favoráveis a esta pesquisa (condições estas que foram descritas na Seção 3.3). Os contatos pessoais foram feitos diretamente com os executivos de topo ou com pessoas influentes, pertencentes ao quadro administrativo das empresas, que pudessem sensibilizar os demais executivos sobre a relevância da pesquisa.

Quadro 7 - Fases dos Estudos de Caso da Pesquisa

Fase 1	
Preparação	Seleção das empresas para EC Preparação da abordagem Envio do instrumento de pesquisa
Fase 2	
Coleta dos dados 1	Realização do EC 1 Colecção de documentos à luz das entrevistas já efetuadas.
Análise de dados 1	Análise de conteúdo das entrevistas realizadas e revisão e análise de documentos
Coleta de dados 2	Realização do EC 2 Aplicação do protocolo de pesquisa refinado na etapa anterior. Colecção de documentos.
Análise de dados 2	Análise de conteúdo das entrevistas realizadas e revisão e análise de documentos

(2) Coleta e Análise de Dados, onde foi aplicado o protocolo de pesquisa, já refinado. Este protocolo consta de questões abertas sobre os elementos de cultura, ambiente e estruturação. Para o diagnóstico *SFO*, foi apresentado um questionário de perguntas fechadas, que foram subministradas através do sistema SPHINX e preenchidas on-line pelos entrevistados. No caso das entrevistas efetuadas pessoalmente (o caso dos elementos de

contexto), foram entregues dois instrumentos: um deles apresentava as perguntas de forma aberta e era enviado para o entrevistado; o outro apresentava as perguntas com categorias estruturadas; servindo de guia para a pesquisadora, no intuito de focar adequadamente a entrevista (**Anexo B**). A análise de documentos foi efetuada paralelamente, uma vez que estes documentos foram fornecidos durante as entrevistas efetuadas. Aqui também deve ser salientado que nem o instrumento de pesquisa, nem o processo de coleta de dados sofreram alterações. A análise dos dados coletados serviu para refinar o modelo preliminar de pesquisa (Figura 11).

3.2.3 Etapa da Estruturação de um Sistema de Medidas Desempenho Final

Esta etapa envolveu a consolidação dos elementos obtidos a partir do modelo preliminar de pesquisa. Este modelo final foi elaborado após terem sido feitas as análises individuais dos estudos de caso, com discussões quanto à sua utilidade, limitações e implicações práticas e teóricas. Esta etapa conta com as seguintes fases (Quadro 8):

(1) Consolidação dos resultados dos estudos de caso: esta fase foi realizada a partir de uma análise comparativa entre os resultados obtidos nos estudos de caso, ou seja, foram confrontados os elementos e as categorias obtidas em cada elemento. Todas as discussões foram realizadas utilizando a teoria de base como fundamentação e argumentação para a análise dos resultados encontrados.

Quadro 8 – Fases de Estruturação do Modelo Final da Pesquisa

Fase 1	
Consolidação dos Resultados	Teoria, EC1 e EC 2 – Comparação entre os elementos do modelo (convergências e divergências).
	Comparação entre os resultados, levando à elaboração do modelo proposto.
Fase 2	
Criação	Modelo final de Estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho
	Análise, limitações e contribuições potenciais do modelo.

(2) Interpretação destes resultados à luz da teoria. Esta fase propiciou a elaboração do modelo final de pesquisa. Nesta fase foi descrito o contexto para a concepção do modelo final

da pesquisa, seguido da apresentação do modelo e de uma interpretação dos elementos incorporados a ele. Por último, foi realizada uma análise deste modelo, e foram discutidos alguns aspectos da influência exercida pelo ambiente e pela cultura organizacional, bem como de algumas limitações e possíveis contribuições práticas e teóricas advindas da sua aplicação. Deve ser destacado que o modelo final de pesquisa foi entregue para análise a uma pessoa-chave na empresa do Perú, para suas observações finais e ajustes. A escolha desta empresa foi devida à sua experiência com Sistemas de Medidas de Desempenho. E, após esta análise, não foram feitos ajustes significativos.

3.3 SELEÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

Devido ao caráter exploratório desta pesquisa, é importante estabelecer adequadamente a delimitação de onde e do quê investigar (DUBÉ e PARÉ, 2003). Sendo assim, a seleção das empresas para os estudos de caso foi feita por conveniência. A primeira delas foi por estar em processo inicial de gestão estratégica e de definição e uso de um Sistema de Medidas de Desempenho, e a segunda, por se encontrar em estágio de implementação e uso constante deste sistema. Ambas as empresas atuam no setor de distribuição.

Desta forma, foi selecionada a principal empresa de distribuição de refrigerantes do mercado peruano, que tem uma participação de mercado aproximada de 55.20%, e que, atualmente, se encontra implementando com sucesso um Sistema de Medidas de Desempenho. E, de outra parte, foi selecionada uma empresa distribuidora de livros, de materiais escolares e de escritório, em que também foi feita a aplicação do pré-teste do protocolo de pesquisa. Isto, devido ao fato de a mesma se encontrar em uma fase de redesenho de processos e de estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho. Com isto, buscou-se uma visão de início de processo, onde pode ser analisada a fase inicial de estruturação de todos os trabalhos, e uma visão de fim de processo, fortemente focada no uso e aperfeiçoamento do sistema implementado. Além disto, ficou mais evidente a análise dos elementos de contexto da pesquisa. O Quadro 9 mostra um comparativo entre algumas características das duas empresas estudadas.

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção foram relatados os principais aspectos para a coleta e análise dos dados obtidos a partir dos estudos de caso. Foi elaborado um protocolo de pesquisa para servir de roteiro para as entrevistas semi-estruturadas, não-estruturadas (**Anexo A**) e um questionário para a coleta pela web (**Anexo A**, parte 5). Além disto, foram utilizadas fontes secundárias para a coleta de dados. A análise dos dados compreendeu a padronização dos dados coletados, facilitando uma melhor análise, para detectar as convergências e as divergências entre os resultados obtidos, os quais serão incorporados ao modelo final de pesquisa.

Quadro 9 - Características das Empresas a ser Estudadas

	EC1 Livraria do Globo (Brasil)	EC2 Corporación José R. Lindley S.A. (Perú)
Setor de atuação	Distribuição de materiais de escritório	Distribuição de refrigerantes
Origens	Familiar	Familiar
Anos de atuação	122 anos	95 anos
Tecnologia	Utilização de Sistemas Integrados de Gestão. Processo de implementação de Sistema de Medidas de Desempenho para a parte operacional	Utilização de Sistemas Integrados tanto na parte gerencial como operacional. Utilização de BI e B2B
Sistema de Medidas de Desempenho	Encontrando-se na etapa de formulação do mesmo.	Implementado em setembro de 2001

3.4.1 Protocolo de Pesquisa

Para a coleta de dados, foi elaborado um protocolo de pesquisa, composto pelos seguintes instrumentos: questionário com as dimensões de contexto (questões não-estruturadas), de Estruturação (questões não-estruturadas) e de Implementação (questões estruturadas) apresentadas no Anexo A. A dimensão de contexto continha os elementos de política e cultura, ambiente e estratégia; de estruturação, os elementos dos objetivos estratégicos, processos de negócio, ativos tangíveis e intangíveis, informações e medidas de desempenho; de implementação, os elementos do diagnóstico *SFO*, baseado nos cinco princípios de verificação do nível de preparação da empresa para implementar um sistema de medidas de desempenho). O Diagnóstico *SFO* foi adaptado pela pesquisadora a partir das publicações efetuadas pela *Balanced Scorecard Report*, que é uma revista patrocinada e

editada pela *BSCOL*, empresa de Kaplan e Norton. Estes pesquisadores sugerem uma escala de intensidade em níveis de 1 a 5, onde a avaliação mais baixa significa que o componente ou atributo não está sendo aplicado, e a avaliação mais alta indica que este componente ou atributo está sendo alcançado em sua totalidade. Os elementos deste protocolo foram consolidados a partir de modelos de Sistemas de Medidas de Desempenho (KAPLAN e NORTON, 2004, 2001; BOURGUIGNON *et al.*, 2004:2001, MALTZ *et al.*, 2003, FERNANDEZ, 1999; EDVISSON e MALONE, 1998). Nenhum elemento novo foi adicionado aos encontrados na literatura.

O protocolo de pesquisa foi revisado por um especialista em Sistemas de Informação, e, logo a seguir, foi pré-testado através de uma entrevista com o gerente comercial do primeiro estudo de caso, EC1. Logo após, o refinamento, este instrumento foi reaplicado junto a pessoas-chave da mesma empresa (EC1), e foi feita a consolidação de suas respostas. A seguir, o instrumento foi traduzido para o espanhol, pela pesquisadora, e aplicado no segundo estudo de caso (EC2).

Este protocolo de pesquisa foi utilizado para orientar as entrevistas semi-estruturadas, que foram realizadas com os executivos das áreas de negócio e de TI, e para orientar a análise dos documentos. Cada elemento foi analisado conforme o significado dos principais elementos encontrados no modelo de pesquisa (Seção 2.3).

Também deve ser salientado que os instrumentos correspondentes aos elementos de contexto foram subministrados em duas vias: um conjunto de perguntas totalmente abertas foi entregue aos entrevistados, e outro com as categorias-chave, já agrupadas, que foram utilizados pela pesquisadora durante as entrevistas, com o intuito de manter o foco das respostas e, posteriormente, servir como um auxiliar, durante a análise dos dados (**Anexo B**).

3.4.2 Coleta dos Dados

A coleta de dados adotou procedimentos multi-método, sendo estruturada da seguinte forma: coleta em fontes primárias e coleta em fontes secundárias.

3.4.2.1 Fontes Primárias

A coleta de dados em fontes primárias foi realizada através de entrevistas gravadas (não-estruturadas e semi-estruturadas), feitas com os executivos de negócio das principais áreas (marketing e vendas, logística e distribuição, administrativa e financeira) das empresas estudadas. O perfil dos entrevistados, em cada um das empresas pesquisadas, foi representado no Quadro 10, a seguir:

Quadro 10 – Perfil dos Entrevistados

	EC1	EC2
Número de entrevistados	6	3
Cargo		
Gerência	6	2
Chefia	0	1
Escolaridade		
Pós-graduação ou Especialização em Administração	4	3
Graduação	2	0
Área de Estudos		
Administração	3	1
Engenharia	1	1
Outros	2	1
Anos na empresa		
Até 2 anos	3	1
Até 10 anos	2	2
Mais de 10 anos	1	0

3.4.2.2 Fontes Secundárias

Para efeitos de fontes secundárias, foram analisados os seguintes documentos de cada empresa estudada:

- Manual de funções e processos do negócio, para permitir uma melhor compreensão sobre o modelo de negócio de cada empresa;
- Visualização do Plano de Negócio, para entender os seus objetivos e estratégias, bem como as aplicações sistêmicas de controle sobre a informação de gestão, e para a verificação da consistência entre os objetivos de negócio, as medidas de desempenho e as informações originadas nestes sistemas de informação;

- Histórico dos anos anteriores, balanços financeiros auditados, e Intranet, para identificar o perfil cultural; e,
- Relatórios de Gestão e Atas de Reunião de gerência e diretoria.

3.4.3 Codificação dos Dados

Os dados primários e secundários foram transcritos para uma unidade comum, tendo por padrão os elementos relacionados às dimensões de contexto, de estruturação e de implementação. O arranjo dos dados primários, oriundos das entrevistas, foi uma tarefa bastante simplificada. Para cada elemento de cada dimensão pesquisada, havia uma resposta dos entrevistados ou uma referência a algum documento ou relatório de onde a resposta pudesse ser obtida. As entrevistas seguiram uma seqüência lógica similar, onde sempre havia uma menção ao elemento questionado, seguida da resposta do entrevistado. O arranjo para os dados secundários ficou mais complexo, devido a esta maior variedade de fontes pesquisadas.

Desta forma, esta codificação foi feita procurando preencher, com apenas uma resposta, cada elemento específico que estava sendo pesquisado. Por exemplo, para verificar os elementos de política e cultura, tais como “execução do trabalho em equipe e demanda pela objetividade”, foi feita uma pergunta aberta, da qual resultaram respostas como “reuniões de trabalho entre as áreas, que são evidenciadas em formatos e padrões resultantes de trabalho conjunto”. Após, foram examinadas as estruturas e os componentes descritos nos documentos de atas de reunião, ou nos de análise interna da empresa, que se encontram na intranet, ou ainda em informes dos mapas estratégicos, em conformidade com os modelos de Sistemas de Medidas de Desempenho estudados. Por outro lado, para verificar elementos como “processos de negócios e informações necessárias em cada processo” foi examinada a funcionalidade e o atendimento dos sistemas de informação aos processos da empresa. E, para verificar “as medidas e as informações”, foram examinadas as planilhas gerenciais disponibilizadas ou os relatórios impressos pelo módulo de informações gerenciais dos Sistemas de Informação.

Quanto às categorias-chave do instrumento de pesquisa utilizado pela pesquisadora como guia durante as entrevistas (**Anexo B**), elas foram utilizadas como categorias iniciais para a análise de conteúdo das respostas. Logo após, elas foram adaptadas ou descartadas, dependendo da análise de conteúdo de cada resposta.

3.4.4 Análise dos dados

As análises dos dados coletados foram feitas de forma qualitativa, composta das técnicas de análise de conteúdo e de análise categórica, para reforçar a análise de conteúdo. Assim, como se mostra na Figura 13 , foram efetuados os seguintes passos:

- Para a realização da análise de conteúdo, os dados primários (gravações e transcrições) e secundários (documentos) foram transcritos para uma unidade comum, e comparados com os documentos revisados. O critério utilizado foi o de comparar as respostas do roteiro das entrevistas com os fundamentos conceituais, buscando identificar as palavras-chave. Este passo corresponde à codificação (conforme descrito na Seção 3.4.3),
- A análise de conteúdo foi efetuada, pela pesquisadora, em dois momentos, buscando reduzir os vieses de inconsistência e garantir a estabilidade dos resultados; o espaço de tempo utilizado foi o de um mês (Outubro – Novembro de 2005) para o primeiro caso, e de 15 dias para o segundo caso (Novembro – Dezembro de 2005). Desta forma, as entrevistas correspondentes ao primeiro estudo de caso foram analisadas em Outubro e em Novembro;
- Posteriormente, foi realizada uma análise categórica, ao serem estabelecidas as categorias baseadas nas palavras-chave oriundas da análise de conteúdo, segundo as dimensões e os elementos encontrados no modelo de pesquisa. Por exemplo, foram encontradas categorias como “reuniões de trabalho entre áreas”, “processo participativo juntando o trabalho entre as áreas”, que foram categorizados na dimensão de contexto, no elemento política e cultura organizacional, e na categoria Tendência para trabalho em equipe;
- Por fim, foi estruturado o modelo final de pesquisa, a partir das convergências e divergências da análise conjunta dos estudos de caso e dos modelos conceituais. Este foi entregue aos entrevistados, para a obtenção de seu parecer e para a confirmação das dimensões e elementos encontrados, reforçando a consistência e validade dos resultados obtidos.

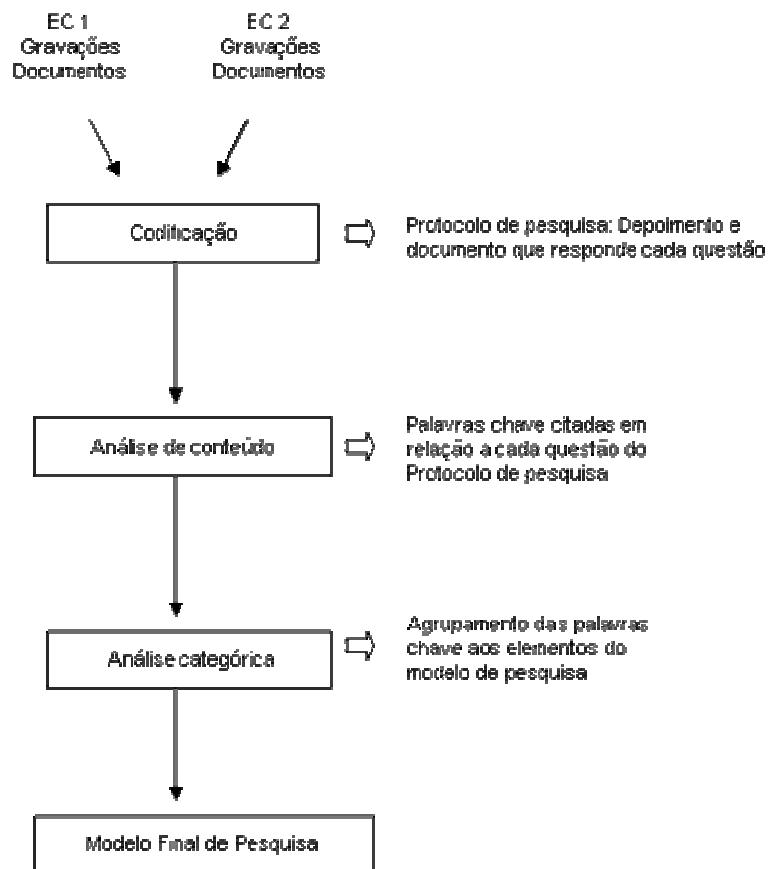


Figura 13 – Passos na Fase da Análise de Dados

3.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE

De acordo com o rigor científico dos métodos de pesquisa empregados na área de ciências sociais, foram determinados quatro testes comuns: de validade do construto, de validade interna, de validade externa e de confiabilidade (YIN, 2001).

A validade do construto estabelece medidas operacionais corretas para os conceitos que estão em estudo (YIN, 2001). Nesta pesquisa, este teste foi realizado mediante (a) a validação do protocolo de pesquisa, através do aperfeiçoamento do instrumento junto a um especialista, que ajudou a delimitar os aspectos importantes da pesquisa, e (b) a realização de um pré-teste.

A validade interna, uma das principais preocupações em estudos de caso explanatórios, estabelece uma relação causal, por meio da qual são mostradas condições específicas que levem a outras condições (YIN, 2001). No entanto, fica difícil aplicá-la para

estudos de caso exploratórios, tal como o desenvolvido nesta pesquisa, porque esta não apresenta qualquer relação causal ou tipo de inferência.

A validade externa estabelece o domínio ao qual a descoberta feita através de um estudo pode ser generalizada (YIN, 2001). Entre os fatores que apoiaram o estabelecimento do domínio deste estudo, podem ser listados: (a) a escolha de organizações que representaram as dimensões do estudo; (b) a representatividade e o conhecimento dos entrevistados, identificados como executivos do alto escalão; (c) o desenho da pesquisa, bem fundamentado em modelos conceituais consagrados (KAPLAN e NORTON, 2004, 1997; FERNANDEZ, 1999; EDVINSSON e MALONE, 1998); e (d) a análise de múltiplos casos, sendo cada uma das organizações também representativas dentro de seu mercado.

A confiabilidade demonstra que os procedimentos de pesquisa – tais como os de coleta e análise de dados – devem poder ser repetidos, apresentando os mesmos resultados (YIN, 2001). Nesta pesquisa, a confiabilidade pode ser observada pelos seguintes procedimentos: (a) uso da triangulação dos dados obtidos nas entrevistas (fontes primárias) e de documentos (fontes secundárias); (b) uso de um protocolo de pesquisa consistente, revisado por um especialista e pré-testado; (c) uso de dois tipos de análise de dados, ou seja, de conteúdo e categórica, buscando maximizar o grau de consistência interna de cada questão; e (d) revisão dos resultados e modelo final, feita por pessoas-chave das organizações estudadas.

O processo de pesquisa, como um todo, buscou garantir um modelo final com maior abrangência e consistência.

4 ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo estão descritos os dois estudos de caso, realizados com o intuito de compreender melhor a forma de estruturação e implementação do Sistema de Medidas de Desempenho de cada empresa. Os resultados foram obtidos e a análise de conteúdo foi feita a partir das respostas dos executivos de negócio entrevistados, bem como da visão interpretativa da pesquisadora, baseando-se nos dados das entrevistas e em documentos escritos, tais como planilhas gerenciais, relatórios de avaliação e atas de reuniões, entre outros.

A apresentação e análise dos resultados da pesquisa, para cada Estudo de Caso, seguem a estrutura-padrão de descrição e discussão, ordenadas conforme os itens listados abaixo:

- Contexto: Política e Cultura, Ambiente, Estratégia;
- Estruturação: Objetivos Estratégicos, Processos de Negócio, Ativos Tangíveis e Intangíveis, Informações, Medidas de Desempenho; e,
- Implementação: Princípios gerenciais para Gestão Estratégica

Na análise do contexto, no item “ambiente”, também deve ser descrito o setor de atuação de cada uma das empresas pesquisadas. Contudo, no início de cada estudo, foram brevemente descritas a sua história e seu *core business*.

4.1 ESTUDO DE CASO (EC1) – LIVRARIA DO GLOBO

A Livraria do Globo (doravante, aqui denominada como “a Livraria”) é uma empresa cuja principal finalidade é a da distribuição de livros, material escolar e material de escritório. Atua no mercado há 122 anos, e continua sendo uma empresa familiar, administrada pela quarta geração da família Bertaso. Atualmente, se observa na empresa uma preocupação com a melhoria dos processos e da gestão, uma vez que foi iniciada uma reestruturação, a qual ainda está em uma etapa inicial do estabelecimento de um Sistema de Medidas de

Desempenho. Esta empresa desenvolve suas operações no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil, e conta com uma rede composta por dezesseis lojas, distribuídas pelo Estado, sendo que dez destas estão estabelecidas nos principais bairros de Porto Alegre, e as outras seis estão em cidades da área metropolitana de Porto Alegre e do interior do Estado. A organização emprega aproximadamente 300 empregados, e tem um faturamento anual de aproximadamente US\$ 1.000.000 (um milhão de dólares americanos), sendo que seus custos de operação representam 63% do seu faturamento líquido, demonstrando a alta dependência da eficiência das operações internas para melhorar a sua margem de contribuição. A seguir, serão analisadas cada uma das dimensões da pesquisa e serão descritos os fatos mais relevantes que foram constatados nesta empresa.

4.1.1 Dimensão de Contexto

Nesta seção são descritos os contextos interno e externo, representados pelos elementos de Política e Cultura, Ambiente e Estratégia.

4.1.1.1 Elementos de Política e Cultura

A Livraria é caracterizada como uma empresa de tipo familiar, que está atravessando uma reestruturação dos seus processos, e, por este motivo, o estilo de gerenciamento também está em um estágio de transição. A empresa quer deixar de seguir um modelo “paternalista”, segundo o qual foi estruturada, e tende a estar mais orientada para a obtenção de resultados, através de um aumento na eficiência dos seus processos, sacrificando um pouco o seu interesse histórico, que era mais voltado para as pessoas. Assim, no depoimento do gerente de Recursos Humanos, esta gradual mudança ficou mais evidente:

“... entra a questão da empresa familiar, se está mudando um pouco o perfil, sim, realmente quer-se ficar com aquele que produz, com quem realmente faz. O que tem melhorado é que eles (os empregados) são comprometidos, eles já estão cobrando um posicionamento. A intenção é assim, mas pelo fato de ser uma empresa familiar, hoje é uma postura diferente, já não tem mais esse paternalismo...”.

Então, se pode inferir que o tipo de gerenciamento adotado tem como objetivo não apenas a melhora da produção, mas também visa o oferecimento de melhores condições de

vida e trabalho para os funcionários, desde que estes não comprometam o objetivo relacionado à produção. Contudo, foi observado que existe a intenção de reorientação do atual modo de gestão para uma forma de gerenciamento mais participativa. Ou seja, se pretende fomentar o trabalho em equipe e escutar as opiniões dos gerentes e dos funcionários. Para a implementação de tal objetivo, foram disponibilizados alguns mecanismos, como: veículos para o encaminhamento de opiniões através da intranet; programas internos de difusão de informações sobre como o trabalho em equipe permite maior suporte para o crescimento profissional; e informações sobre como o trabalho conjunto leva a melhores resultados. Por outro lado, uma empresa do tipo participativa delega poder, e não apenas autoridade. A Livraria ainda mantém uma estrutura hierárquica burocrática, onde absolutamente todas as atividades que são efetuadas pelos gerentes de topo têm que passar estritamente pela aprovação da diretoria. Esta situação é reforçada pelo atual empenho gerencial na busca de normatização e de padronização de todos os procedimentos.

No entanto, para efetuar eficientemente os processos de negócio, se busca o comprometimento dos empregados, tanto nas áreas operacional quanto gerencial. Este comprometimento está sendo buscado através da imposição de metas. O gerente de Recursos Humanos expressou esta opinião ao explicar que estas metas, inicialmente, eram mais flexíveis, uma vez que, naquela fase, se desejava impor situações viáveis. No entanto, os empregados não se preocuparam em cumprí-las. Por este motivo, a Livraria, deixando o paternalismo de lado, decidiu ameaçar com castigos, chegando mesmo a desligar algumas pessoas da empresa, e então concluiu que os resultados desta nova postura foram excelentes. Diante destas alterações, a Livraria está pondo em prática o “Toque Legal”, que significa, no jargão da empresa, “dar um toque ao empregado”, através de um formato pré-estabelecido, alertando sobre determinado assunto. Este formato deve ser entregue pessoalmente, nele se indica qual é o “toque”, ou seja, o que se elogia, o que incomoda ou se faz alguma sugestão ao empregado que recebe o “toque”, assim como qual é o prazo para que sejam tomadas ações sobre o assunto.

Assim mesmo, o gerente de Recursos Humanos opina que é bom colocar o pessoal em uma espécie de “competição saudável”, com o intuito de identificar aquelas pessoas que são comprometidas e aquelas que só fazem seu trabalho pela obrigação de fazer. É assim que, paralelamente, a Livraria faz reconhecimentos públicos a seus trabalhadores, demonstrando que o trabalho bem feito será reconhecido. Estes incentivos tratam de ser mais simbólicos do que monetários. Assim, foi observado que a ênfase do Sistema de Medidas de Desempenho é

baseada na recompensa. Por exemplo, em uma reunião de gerência, foram identificados alguns dos indicadores de desempenho, aos quais eram vinculadas metas. Pelo cumprimento de tais metas, seriam acumulados pontos. E, dependendo do total de pontos obtidos, os gerentes e os empregados das lojas ganhariam determinados prêmios, tais como vales-alimentação, almoços oferecidos pela empresa, gratificações monetárias sobre a base dos pontos acumulados, etc.

No tocante aos processos e procedimentos através dos quais a Livraria opera, uma das questões mais importantes é a de que ela está envolvida em um processo de desenvolvimento e formalização dos procedimentos. Por esta razão, há um empenho para que todos os procedimentos passem a ser normatizados, e para que seja feita uma ampla difusão desta normatização entre todas as pessoas envolvidas. Este esforço pode ser observado através do seguinte depoimento de um dos gerentes:

“A gente está procurando normatizar tudo pela intranet. Quase tudo que necessite uma orientação, todas as normas e orientações estão com regras. A gente vai, faz o manual, é divulgado na intranet e logo se faz o treinamento. A gente está procurando normatizar tudo!... Para fazer estas normas, a gente se reúne com as pessoas envolvidas na atividade, quem teoricamente sabe como deveria de ser feito, e com esta pessoa se faz o manual. E daí, a gente vê quais são as áreas envolvidas e quem vai interagir com aquelas orientações, se avalia o que ficou compreensivo e logo a gente divulga. E aí, aquela pessoa passa a ser responsável pela atualização daquelas orientações. Mas isso é que não está funcionando muito bem. No treinamento se coloca o gerente e a pessoa que vai executar aquela atividade, isto para evitar que as coisas só fiquem na intranet. O que é procedimento, já é padrão. Como fazer uma compra, a quem se dirigir, etc.”.

À luz deste depoimento, enfatiza-se que os gerentes não têm, em seus cargos, poder decisório, já que todo novo procedimento ou decisão tem que passar pela diretoria da empresa. Apesar de os gerentes de topo participarem das reuniões e suas opiniões serem ouvidas, a decisão final cabe à diretoria, ou seja, aos donos da empresa. Como disse um dos membros da diretoria:

“O grau de tomar decisões..., teoricamente, quase para tudo existe uma regra de como fazer. Para aquilo que não existe, geralmente eles (os gerentes) apresentam a situação e propõem uma alternativa: ah, isto deveria ser da seguinte forma... e aí a gente (a diretoria) analisa”.

É assim, que se observa a empresa delegar autoridade, já que todas as decisões se concentram na diretoria, reforçando o fato de esta ser uma empresa familiar e burocrática.

Com relação ao plano de carreira, foi observado que, pelo fato de a Livraria ser uma empresa “pertencente aos seus donos”, ela não tem um plano amplo de carreira, ou seja, o

máximo a que se pode aspirar é ser gerente de área, sendo que a promoção apenas poderia ser feita quando houvesse tal necessidade. Um dos entrevistados expressou: “Por ser uma empresa familiar, fica aquela sensação da limitação. Eu posso chegar até gerente. Além disso, é difícil de chegar...”. Contudo, pode ser constatado que a Livraria utiliza este instrumento para motivar seus funcionários e obter o seu comprometimento. Há artigos na intranet que falam sobre a importância do plano de carreira e de “se vender como profissional à empresa”, demonstrando para a empresa a capacidade que estes funcionários têm para desempenhar bem as suas atividades, em prol da empresa e de sua própria carreira.

A Livraria vê os controles interno e externo de uma forma totalmente positiva. Também foi constatado que a Livraria está buscando tanto o apoio dos seus consultores (controle interno) quanto dos seus auditores externos (controle externo); estes últimos não apenas revisam os processos financeiros, como também os processos operacionais da empresa. Foi a partir das suas recomendações que a Livraria decidiu redesenhar seus processos. Esta situação está descrita nos relatórios de revisão sobre o controle dos principais processos da empresa, relatórios estes que foram emitidos por auditores externos. Por exemplo, no relatório sobre os controles internos de vendas, pode ser destacado, como principal ponto, a “Inexistência de políticas e procedimentos formais no ciclo de vendas”. Neste relatório, também foi sugerido “[...] recomendamos a formalização das atividades realizadas nos setores envolvidos no processo de vendas, a fim de estabelecer normas e procedimentos para estas rotinas, com o objetivo de garantir o correto andamento das atividades”.

Quanto à orientação para a profissionalização, foi detectada uma alta credibilidade em ferramentas de gestão, tanto que, atualmente, a Livraria está empenhada em um processo de redesenho de processos devido ao conselho dos seus assessores. Contudo, ao responder à questão de se todos os gerentes ou executivos, dentro da empresa, deveriam ter educação superior, um dos donos da Livraria fez o seguinte depoimento:

“Assim, para ser gerente de administração praticamente é obrigatória... Hoje, temos gerentes de loja que não têm curso superior, e às vezes são mais comprometidos que as pessoas que têm curso superior, e isso foi uma coisa até surpreendente... o comprometimento... e são pessoas que, pelo fato de não terem este requisito, eles tentam substituir esta falta de outra forma”.

Esta constatação ilustra a importância que a Livraria dá ao nível de comprometimento e à orientação para o cumprimento das tarefas, em benefício dos bons resultados.

4.1.1.2 Elementos de Ambiente

O ambiente da Livraria é o setor de distribuição de livros e de materiais de escritório no mercado brasileiro. A seguir, serão analisados cada um dos elementos das forças do mercado, bem como o apoio que este presta à compreensão dos assuntos estratégicos deste setor.

O principal assunto sensível deste setor é a relação que a Livraria tem com os seus fornecedores, pois, para cumprir com as expectativas dos seus clientes, devem ser estabelecidas relações comerciais com fornecedores que ofereçam um bom preço, com uma entrega oportuna do produto. Atualmente, existem vários fornecedores no mercado, porém a Livraria se preocupa com a forma de escolha dos mesmos. Quanto ao número de fornecedores, a organização restringe a um número máximo de cinco fornecedores por produto, os quais estão sendo constantemente avaliados, especialmente pela qualidade, preço, financiamento, fidelidade e boa capacidade logística (especialmente em épocas de campanha escolar). Cabe ressaltar que os custos de mudança de fornecedor não são altos e que, apesar de existirem muitas alternativas, a empresa usualmente depende de poucos destes. Por outro lado, um fator importante, que acontece especialmente na Livraria, está relacionado à capacidade e ao controle de estoque. Determinar oportunamente a diminuição nos níveis de estoque e o controle dos inventários é um processo que está sendo desenvolvido e melhorado, tanto através do redesenho de processos como da imposição de metas.

Com relação às barreiras de entrada do setor, os gerentes concordaram com a afirmação de que não há grandes obstáculos para a entrada de concorrentes. Estes novos concorrentes se introduzem facilmente no mercado, sendo a maioria deles empresas de capital fechado. Contudo, cabe ressaltar que, devido ao posicionamento de tradição e marca (122 anos no mercado), não são muitos os concorrentes que puderam cativar parcelas significativas de sua participação de mercado. Porém, segundo pesquisa de mercado efetuada pela Livraria, apesar de continuar liderando este mercado, a maioria das pessoas que apóiam ou gostam de comprar nesta empresa são pessoas que pertencem a uma faixa etária de 40 anos ou mais. E, portanto, a empresa está buscando ampliar a sua aceitação na população mais jovem, com o propósito de manter sua posição de liderança no decorrer do tempo.

Atualmente, a Livraria está mais preocupada com a concorrência em nível nacional, já que estes concorrentes podem manter um maior nível de estoque e investem mais em Pesquisa

e Desenvolvimento, devido à sua melhor condição financeira. Cabe ressaltar que a inovação e a promoção são copiadas entre as empresas do setor, sendo elas um *benchmark* para a Livraria. Quanto às ações que a Livraria efetua para monitorar a sua concorrência, eles reconhecem que os concorrentes mais poderosos são aqueles que abarcam o território nacional. Desta maneira, normalmente é feita uma revisão do *Top of mind* e se analisa o perfil do cliente, assim como também se analisam os preços dos produtos dos competidores, através de pesquisas efetuadas especialmente para a Livraria, em revistas e com fornecedores, que fornecem informações sobre a concorrência (por exemplo, ranking de empresas, estudos de preços de mercado). Na intranet são colocadas as *url* dos sites dos competidores na *web*, com o intuito de que os empregados possam consultar estes sites e contribuir para o *benchmarking* da Livraria.

Com relação às características dos seus compradores, pode-se dizer que há muitos clientes aliados à tradição, e se procura passar esta tradição ao público mais jovem. São poucos os clientes grandes (empresas, escolas, etc., ou seja, vendas corporativas), porém há uma tendência para buscar cativar este tipo de clientes. Por outro lado, apesar da fidelidade dos clientes, o fator “moda” é um tema sensível neste setor. Por isto, se deve ter em mente o conhecimento dos gostos atuais e das tendências do momento, para que se possa satisfazer aos clientes.

Com relação aos assuntos financeiros, se observa que a Livraria mantém uma alta utilização de capital de terceiros, por meio de empréstimos, que foram tomados com a intenção de serem pagos com recursos originados pela venda de imóveis próprios. Os gerentes da Livraria a classificam como uma empresa conservadora, uma vez que ela não trabalha com seu dinheiro como instrumento de investimento. Do mesmo modo, também se tenta manter pessoal sem vínculos de emprego formal, para evitar os altos custos fixos trabalhistas. Por ser uma empresa de capital aberto, deve ser tomado um cuidado especial com os assuntos legais e tributários. Este cuidado é feito em conjunto com seus consultores e auditores externos.

Com relação aos produtos substitutos, os gestores da empresa têm a clara consciência de que estes são facilmente aceitos pelos consumidores, sendo que a marca dos produtos não é o principal fator considerado durante a decisão de compra. Uma marca de produto geralmente é substituída por outra, por uma questão de preço. Entretanto, a questão não é apenas a de manter um produto barato e com uma ampla gama de variedades para escolha, mas antes, a opinião vigente é a de que se deve ter, disponíveis, três tipos de produto: o barato, o padrão e o sofisticado.

Finalmente, ao se perguntar a um dos donos sobre a facilidade para se sair do mercado, ele respondeu que este é um tema muito difícil. Há diversos fatores envolvidos, como o familiar, a diferença com empresas pequenas, uma vez que estas têm uma maior flexibilidade, o fato possuir capital fechado, além das diferenças existentes com as empresas maiores, que são principalmente devidas à sua participação em outros Estados do país.

Os assuntos ambientais e de contexto da empresa serviram como apoio para o entendimento do modo de formulação das estratégias e do conteúdo do Sistema de Medidas de Desempenho, sendo que este é o primeiro passo para que a empresa possa prosseguir na etapa de estruturação.

4.1.1.3 Elementos de Estratégia

Segundo os depoimentos efetuados por um dos gerentes e donos da empresa, a Livraria está atualmente voltada para uma melhora na produtividade. Diante desta orientação, a Livraria pode ser descrita como uma empresa que quer se manter no mercado através da eficiência dos seus processos, agregando valor para o cliente através da entrega oportuna do que eles precisarem, assegurando a sua qualidade. Para isto, estes gerentes estão buscando processos mais eficientes, que lhes permitam obter um maior conhecimento sobre o que os seus clientes gostam e sobre o que estejam atualmente procurando. Este entrevistado complementa: “O projeto é arrumar a casa, fazer o redesenho de processos. A gente quer ter todas as variedades e tudo o que eles (clientes) precisam. Isto, não se refere à quantidade, mas à qualidade”. Segundo os depoimentos dos gerentes entrevistados, o ambiente da Livraria é fortemente influenciado por a empresa atuar em um mercado bastante competitivo. Apesar de existir certa fidelidade, por parte de alguns clientes (em especial daqueles que a procuram por tradição ou costume), geralmente os clientes procuram uma empresa que satisfaça suas necessidades por um bom preço, salientando que a questão de manter bons fornecedores e um eficiente processo de distribuição e compras é um ponto crítico para a empresa.

Paralelamente, também foi constatado que a Livraria, apesar de ser uma das grandes empresas do setor, está em uma posição de seguidor, já que são analisadas as inovações feitas nas melhores empresas, com o intuito de que tais inovações possam ser transpostas para a Livraria. Em geral, estas empresas são grandes concorrentes, e têm cobertura a nível nacional. O gerente de comercialização explica: “na área de mercadoria, se deseja ser como a Casa do

Papel...” ou “ter a situação onde os fornecedores que querem colocar seus produtos na Livraria devem atender minhas necessidades, ou seja, eles devem se adaptar à minha situação, como é o que acontece com a Livraria Cultura”.

A partir desta situação, foi constatado que a Livraria está querendo aperfeiçoar os seus processos, e em especial, aqueles relacionados com os fornecedores, com os processos de compras e distribuição, igualando-se aos melhores do setor. Além disto, o valor agregado que os gestores querem outorgar aos seus clientes é o de que eles encontrarão o que eles precisam nas suas lojas.

Com relação ao modo de formulação de sua estratégia, a Livraria não tem um processo formal de Planejamento Estratégico. Este é feito conforme surgem as necessidades; os gerentes expressam suas opiniões e a diretoria as avalia. Contudo, um dos gerentes que lidera o projeto do redesenho de processo – e que também é um dos donos da empresa – expressou a seguinte posição: “falta aquela coisa de planejamento, é a primeira vez que trabalhamos em equipe com várias pessoas de cada área, esperamos que ele funcione”. Este posicionamento sugere que os gestores da Livraria querem mudar sua forma de estabelecimento das estratégias, que acreditam no trabalho em equipe e, com isto, esperam obter bons resultados. Assim, deve ser salientada a importância de que os executivos tenham uma visão global das suas ações. Afinal, eles próprios reconheceram que esta é uma qualidade que ainda está faltando na sua equipe de trabalho, e eles também têm consciência de que estas reuniões fazem com que esta visão de trabalho possa ser melhor desenvolvida.

Contudo, também foi verificado que a Livraria pratica reuniões mensais para discutir assuntos atuais, tanto na parte administrativa quanto na parte comercial, sendo que as pautas e resultados destas reuniões são publicados na intranet. Também deve ser salientado que, no caso das reuniões com os gerentes de loja, a diretoria optou por não fazer reuniões em conjunto com todos os gerentes (são 15 gerentes de loja). Esta restrição é principalmente devida à impressão de que nem todos estes gerentes conseguem compreender tudo o que lhes é transmitido pelos diretores. Por isto, foi feita a opção de serem reunidos os gerentes em grupos de três, sendo todas as reuniões com a mesma pauta, e, deste modo, a diretoria pode se certificar de que todos saibam e participem dos assuntos atuais a ser tratados. Finalmente, isto é repassado na intranet. Também deve ser salientado que, de todas estas reuniões, participam a gerente comercial e sua assistente. Esta situação demonstra as ações impositivas que a empresa teve que adotar, devido à falta de comprometimento do seu quadro de pessoal.

Em resumo, a Livraria ainda não tem uma forma definida para criar suas estratégias, entretanto, ela está começando a trabalhar em equipe com o intuito de conseguir a visão global dos reflexos das ações em toda a empresa e de melhora da eficácia dos seus processos de negócios. As reuniões mensais que servem para comunicar as ações, e de certa forma, também servem para reunir novas idéias dos seus gerentes, são efetuadas para assegurar que realmente esteja havendo um entendimento, por todos, das ações decididas pela diretoria.

Em termos gerais, a Livraria está entregando valor ao cliente, através de uma posição de seguidor do líder do mercado, querendo melhorar a eficiência dos seus processos, reestruturando a sua forma de definição de estratégias, embora esta mudança esteja sendo implementada através de um planejamento que ainda não está totalmente formalizado.

4.1.2 Dimensão de Estruturação

À luz da análise de contexto, foi constatado que a Livraria tem um perfil de uma empresa burocrática voltada para a busca de resultados, cuja estratégia é centrada no aumento de produtividade. Atualmente, para estruturar seu modelo de gestão, está sendo iniciada a utilização de um planejamento estruturado, através de reuniões que fomentam o trabalho em equipe, as quais são compostas por funcionários de cada área. Isto fica evidenciado em documentos de gestão que são publicados na intranet. Quanto ao conteúdo das suas informações, também foi observado que elas são disponibilizadas essencialmente através de seus sistemas de informação, na intranet ou em relatórios que são elaborados pelos seus proprietários, os “donos do processo”. A este propósito, deve ser salientado que, embora esta informação seja aberta, ela ainda não está totalmente integrada.

Cabe ressaltar que ainda não há um Sistema de Medidas de Desempenho já estruturado. Entretanto, estão sendo feitos seminários e treinamentos sobre o planejamento estratégico, sobre o trabalho em equipe e estão sendo recapitulados alguns dos conhecimentos sobre os principais conceitos do *Balanced Scorecard*. Esta modalidade de treinamento está sendo implementada com o intuito de orientar a equipe de gestores para uma maior profissionalização, e também para introduzir as ações que se deseja implementar no futuro. A seguir, serão descritos os elementos de estruturação que foram identificados, porém ainda não formalizados pela Livraria.

4.1.2.1 Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos são estabelecidos a partir dos assuntos estratégicos obtidos na análise de contexto. Desta forma, através das entrevistas e da revisão efetuada nos documentos publicados na intranet, foi constatado que os temas estratégicos de maior importância são representados pelos objetivos globais, bem como pelos objetivos locais que suportam cada objetivo global (Quadro 11).

Quadro 11 – Objetivos Estratégicos da Livraria do Globo

Objetivo Global /Local
Melhora dos processos de negócio.
-Definição dos processos-chave a serem redesenhados
-Levantamento dos processos de negócios-chave, com todos os membros da Livraria.
-Redesenho dos processos, em conjunto com os consultores.
-Melhora da apresentação da informação obtida a partir destes processos
-Controle das recomendações dos auditores externos, em relação aos processos pouco eficientes.
-Melhora na infra-estrutura de custos
Obtenção de empregados mais eficientes e comprometidos.
- Definição das competências dos empregados desejados pela Livraria
- Treinamentos em direção à profissionalização e liderança
- Conscientização de trabalho sob metas a cumprir
Manter-se nas tendências atuais e atrair clientes jovens
- Pesquisas no mercado sobre novas tendências
- <i>Benchmarking</i> de grandes empresas
Captação de grandes clientes (vendas corporativas).
- Procura de grandes clientes
- Fazer alianças estratégicas com alguns fornecedores, para que estes possam ser convertidos em clientes.
- Identificar necessidades dos mesmos
Definir adequadamente os fornecedores, evitar a dependência dos mesmos.
- Estabelecer um programa de avaliação de fornecedores
- Fazer esta avaliação periodicamente
Financiamento e fluxo de caixa corrente.
- Obter financiamentos bancários a taxas adequadas
- Definir uma política de pagamento ou de um plano de contingências para este pagamento
- Obter boas condições de pagamento para equilibrar as saídas de caixa

Estes objetivos deverão estar relacionados a um processo de negócio ou à utilização de recursos, sendo que estes podem ser tangíveis ou intangíveis. Desta forma, eles podem ser expressos em unidades mensuráveis através da execução dos planos de ação; deverão ser

accessíveis e realísticos, já que, para atingí-los, deverão ser executados os devidos planos de ação; deverão ser federativos, já que estes planos acontecem através das áreas, sendo que os responsáveis pela realização destes planos pertencem a diferentes áreas; e, por último, deverão ser construtivos, devido ao fato de que os objetivos locais são executados por diferentes áreas, para que a empresa possa atingir um objetivo maior.

4.1.2.2 Processos de negócios

Inicialmente, foi reconhecida a importância de serem identificados os processos-chave da empresa, os quais estão relacionados aos objetivos estratégicos da organização. A seguir, também foram listados os reflexos destes processos nos objetivos descritos no Quadro 11. E, em uma etapa posterior, foram identificados os processos de negócios que compõem a perspectiva de processos internos, conforme foi desenvolvida por Kaplan e Norton (2004).

No caso dos processos de gestão operacional, são levados em consideração os processos de compras e de distribuição. A organização está trabalhando no redesenho dos mesmos, com o intuito de melhorar a sua eficiência. Esta maior eficiência deverá permitir melhorias na estrutura de custos da empresa, bem como um melhor uso dos seus ativos. Também permitirá que seja oferecido um maior valor para o cliente, que é a disponibilidade dos produtos com um bom preço e com uma boa qualidade. Também deve ser salientado que, dentro do processo de compras, a organização está considerando os procedimentos adequados para definir e avaliar seus fornecedores, uma vez que estes são o primeiro agente da cadeia de valor para o cliente.

Em relação aos processos de gestão de clientes, a Livraria atualmente trabalha buscando novos clientes corporativos (empresas), e em função desta busca, os processos ainda são pouco formais, sendo mais intuitivos. Estão sendo buscados novos contatos com fornecedores que precisem dos seus produtos, fazendo contratos de parceria e de troca de serviços. Por outro lado, devido ao fato de a Livraria atuar em um setor onde a moda é um fator sensível e as inovações atraem os clientes, em especial os jovens (que, como afirmado acima, é uma faixa etária que a Livraria está procurando cativar), a empresa está observando os principais competidores, para adotar as suas melhores inovações.

Com relação aos processos regulatórios e sociais, a Livraria recorre à assessoria de consultores e advogados, tanto para assuntos tributários quanto laborais. A principal

motivação para que a empresa buscasse esta assessoria foi principalmente devida ao fato de ela ser uma empresa de capital aberto, e que, como tal, tem que se reportar à Comissão de Valores Mobiliários (CVM). No entanto, o apoio desta assessoria reforça a imagem da empresa que é transmitida ao mercado.

Com relação ao processo de gestão financeira, deve ser destacado que a empresa não mantém um processo formal de gerenciamento de riscos. Entretanto, informalmente, os gestores admitem uma relativa preocupação com os problemas da empresa com o seu fluxo de caixa, como por exemplo, cogitando novo aporte de acionistas, venda de imóveis, financiamento de bancos, etc.

Todos os processos descritos anteriormente são relacionados aos objetivos organizacionais (Quadro 11), assim como também estão disponibilizados para os funcionários, tanto na intranet quanto nos sistemas de informação da empresa, sendo que estes sistemas servem como fonte de informações para a elaboração de relatórios gerenciais. Este conjunto de atividades mensuráveis, que acontecem em todas as áreas da Livraria, também servirá como fonte de informações para o estabelecimento do Sistema de Medidas de Desempenho. Além disto, o redesenho destes processos também fornece subsídios para a obtenção adequada destas informações.

4.1.2.3 Ativos Tangíveis e Intangíveis

Nesta seção se descreve os recursos que a Livraria possui para executar sua estratégia e para atingir os seus objetivos.

Com respeito ao Capital Humano, foi detectada certa preocupação com a obtenção de pessoal qualificado, com as devidas competências, atitudes e habilidades intelectuais idôneas. A Livraria está formando uma equipe conjunta entre a área de Recursos Humanos e os gerentes e chefes das áreas correspondentes, equipe esta que elaborou o documento “Ser, Saber, Fazer e Conviver”. Este documento descreve as funções estratégicas dos empregados e caracteriza as habilidades intelectuais que os mesmos devem possuir para satisfazer seu posto de trabalho. Cabe ressaltar novamente que, para a Livraria, o comprometimento do pessoal é um assunto de grande importância. Segundo o depoimento de alguns dos gerentes, muitos dos empregados só trabalham com o objetivo de cumprir com suas tarefas, ao invés de superarem as expectativas e de melhorarem seus resultados. Para estes gerentes, a imposição de metas

induzirá uma competição saudável, para motivá-los e facilitar que eles consigam melhores resultados, assim como também permitirá que a empresa reconheça mais facilmente os empregados com os quais a Livraria precisa e deseja trabalhar. Por outro lado, também deve ser salientado que, para transferir conhecimento, a Livraria faz treinamentos que são divulgados pela Intranet. Por exemplo, ao final das reuniões entre diretores e gerentes, são feitas palestras sobre gestão estratégica, as quais são publicadas na intranet; também é dedicado especial empenho na realização de treinamentos de gestão de loja, de gestão de vendas, etc.

Em relação ao Capital Informacional, a Livraria conta com uma infra-estrutura tecnológica que permite captar as informações dos processos de negócios através de um Sistema Integrado de Gestão, chamado “Micro-siga”. Este sistema emite relatórios operacionais e gerenciais, que são utilizados nas reuniões com a diretoria. Contudo, ainda existem alguns relatórios que são efetuados manualmente, e que deverão ser implementados no sistema. A idéia é a de reunir todas as informações sobre a empresa neste sistema, assim como também utilizar a Intranet como único meio de comunicação formal. Também deve ser destacado que toda a Livraria está integrada através de redes de comunicação interna. Por outro lado, a comunicação entre a Livraria e seus fornecedores e clientes ainda é manual, uma vez que a Livraria ainda não dispõe de vias de comunicação com tecnologia tipo EDI com eles.

É importante assinalar que a identificação destes recursos intangíveis é efetuada pela Livraria de forma intuitiva. Deste modo, apesar de a organização estar se reorganizando, inclusive com a elaboração de um procedimento formal para a avaliação destes recursos, tal procedimento ainda não é uma parte integrante do sistema de medidas de desempenho da empresa.

4.1.2.4 Informações

As informações são obtidas a partir de relatórios gerados pelos sistemas de informação e de relatórios efetuados manualmente, que são publicados na intranet. Por exemplo, estão disponibilizados, por via digital, diferentes tipos de relatórios operacionais e gerenciais, do tipo Vendas Acumuladas e por Filial, Descontos Efetuados, relatórios sobre reuniões da gerência com a diretoria, tal como o DRE (Demonstração de Resultados do Exercício), que é

gerado diretamente pelo sistema integrado de gestão. Também há outros tipos de relatórios, disponíveis em meios físicos, como por exemplo, o de Análises de Preços de Produtos entre Competidores, os de Recomendações dos Auditores Externos, de Análises de “*top of mind*” do Mercado, etc. Com a análise destes tipos de relatório, foi constatado que a Livraria conta com várias fontes de informação. Estas podem tanto ser totalmente estruturadas, como o DRE, ou semi-estruturadas, como os relatórios manuais, elaborados com dados das reuniões entre a gerência e a diretoria, ou mesmo totalmente não-estruturadas, como os compostos por dados de pesquisas efetuadas com fins específicos, como as de análise de preços dos produtos.

Por outro lado, também deve ser destacado que toda esta informação está disponível na Intranet, é analisada mensalmente pela diretoria, e é exposta em reuniões com a gerência. Foi destacado, pelos gerentes entrevistados, que a construção e obtenção desta informação são feitas de maneira simples, sendo consolidada principalmente através do Sistema de Integrado de Gestão “Micro-siga”.

4.1.2.5 Medidas de Desempenho

As Medidas de Desempenho utilizadas pela Livraria são principalmente do tipo quantitativo, e foram elaboradas a partir das necessidades de informação da gerência e da diretoria. A maioria dos processos ainda está em fase de redesenho, e ainda não há um procedimento formal e estruturado para a definição de suas medidas de desempenho. Estas medidas são utilizadas especialmente nas reuniões gerenciais para avaliar a *performance* de um período específico. Foram identificadas doze medidas de desempenho utilizadas nas reuniões, sendo que cada medida é usada para a quantificação de uma meta a ser cumprida (**Anexo C**). Por outro lado, analisando os assuntos discutidos nas reuniões da Diretoria que estavam disponibilizados na intranet e as entrevistas efetuadas com os gerentes, ficou patente que algumas das medidas utilizadas pelos gerentes não estavam totalmente formalizadas (**Anexo D**).

Desta forma, existe uma ampla gama de medidas que podem ser operacionais, transacionais ou estratégicas, que são utilizados pela Livraria e que ainda se encontram a nível pessoal de usuário, isto é, elaboradas de modo mais intuitivo e para controle pessoal. Estas medidas são do tipo financeiro, de clientes, de processos internos ou de aprendizado e crescimento, contempladas através de ações operacionais não formalizadas, que são efetuadas

pelos gerentes. É importante ressaltar que a maioria destas medidas ainda é do tipo quantitativo, operacional-transacional, tangível, e ainda não considera as perspectivas de aprendizado e de crescimento.

4.1.3 Dimensão de Implementação

Nesta seção serão descritos os resultados do questionário aplicado aos seis gerentes de topo da Livraria (de Vendas, Compras, Comercialização e Recursos Humanos, Finanças, Tecnologia, Distribuição). A análise destes resultados foi feita com o intuito de saber se a Livraria está preparada para implementar um Sistema de Medidas de Desempenho baseado em sua estratégia. (**Anexo A**, parte 5).

4.1.3.1 Princípio 1: Mobilizar a Organização para Mudança com a Liderança

Com relação à questão de a empresa compreender as necessidades e os objetivos dos projetos de mudança, bem como o de definir estruturas para trabalhar em equipe, os resultados foram:

- Participação dos executivos de topo nos projetos de mudança, sendo que cada um destes executivos foi encarregado de um projeto:

Freqüentemente	4
Ocasionalmente	2
Sempre	0
Raramente	0
Jamais	0
Total	6

Figura 14 – Participação dos executivos nos projetos de mudança

Nesta questão, a maioria dos entrevistados concorda parcialmente com a posição de que todos os executivos participam dos projetos de mudança (nível 4). Isto é reflexo do que está atualmente acontecendo na Livraria, uma vez que, segundo foi observado em uma reunião sobre o projeto de mudança (ou de redesenho de processos), todos os executivos estão

participando e têm um papel definido no mesmo, o que demanda sua participação de forma freqüente ou ocasional.

- Os executivos de topo protegem os projetos de mudança ante os negativismos e oferecem todo o seu apoio à equipe do projeto:

Concordo parcialmente	3
Concordo totalmente	2
Discordo parcialmente	1
Indiferente	0
Discordo totalmente	0
Total	6

Figura 15 – Proteção ante os negativismos pelos executivos de topo

A maioria dos entrevistados concorda parcialmente com a afirmação (nível 4). Isto é reflexo do comprometimento e do apoio dos executivos de topo. Pelas conversas com estes executivos, foi possível constatar que, gradualmente, eles foram assimilando e interiorizando a idéia do projeto de mudança. Desta forma, estes gestores compreendem que, dependendo do esforço que eles façam, o projeto poderá ser um sucesso. Este posicionamento também foi observado através das atitudes dos gerentes nas reuniões de planejamento sobre o projeto de mudança.

- Os executivos de topo participam da comunicação da visão e missão dos projetos de mudança, ou seja, das ações que são reflexo da estratégia:

Freqüentemente	3
Raramente	2
Ocasionalmente	1
Sempre	0
Jamais	0
Total	6

Figura 16 – Participação dos executivos de topo na visão e missão

Parte destes executivos participa (nível 3). Entretanto, apesar de este ainda ser um tema novo para a Livraria, a comunicação das ações já começou a ser adotada. Isto pode ser constatado através de uma análise dos documentos de gestão que estão disponibilizados na intranet.

- Comunicação através de argumentos consistentes com os benefícios representados pelo projeto de mudanças, para adotar uma visão organizacional comum e obter motivação dos empregados:

Concordo parcialmente	3
Concordo totalmente	1
Indiferente	1
Discordo parcialmente	1
Discordo totalmente	0
Total	6

Figura 17 – Comunicação através de argumentos consistentes dos benefícios

Como pode ser constatado através das entrevistas e da análise de documentos disponibilizados na intranet, a Livraria está começando a implementar um projeto de mudança que foi imposto pela diretoria, e que logo foi compartilhado e aceito pelos gerentes, que reconheceram a importância do mesmo (nível 3). Este processo também foi observado em uma reunião com estes gerentes sobre o planejamento deste projeto. Todo este empenho está sendo realizado para que possa ser atingida uma nova visão organizacional comum, e para se obter a motivação dos empregados. Contudo, segundo alguns depoimentos dos gerentes, pode ser que esta visão ainda não esteja totalmente compreendida, pois a linguagem utilizada pode não ser a correta, ou também pode existir uma falta de interesse por parte dos funcionários.

- Foi nomeada uma pessoa com os necessários conhecimento sobre a organização e habilidade em posicionamento “político”, com o intuito de ser encarregada da implementação do projeto de mudança:

Aparentemente sim	3
Completamente sim	1
Aparentemente não	1
Completamente não	1
Não sei	0
Total	6

Figura 18 – Nomeou-se a pessoa idônea para ser a encarregada da implementação

Pelo que pôde ser constatado durante a reunião da equipe responsável pelo projeto e através das entrevistas com os gerentes, a Livraria já tem em vista uma pessoa idônea para o

desempenho desta função, que participe totalmente do projeto, mas que ainda não foi formalmente nomeada, apesar de praticamente ser a pessoa responsável pelo projeto (nível 3).

A Livraria está implantando estruturas para fazer um bom trabalho em equipe, Contudo, os executivos de topo que participam do projeto estão aprendendo a fazer este trabalho conjunto, pois o mesmo ainda está em um processo de formulação e adaptação. Paralelamente, a Livraria está comunicando a necessidade de implantação do projeto, na busca de uma maior motivação e comprometimento dos seus empregados. Por outro lado, a criação do sistema de gestão estratégica ainda está em processo de concepção, através da implementação do projeto de mudança e de redesenho de processos.

4.1.3.2 Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais

Com relação à identificação da situação de a empresa estar preparada para traduzir a estratégia em termos operacionais, através de estruturas que apoiem este objetivo, os resultados foram:

- Documento(s) formal(is) que descrevam objetivos e ações dos projetos de mudança, em uma linguagem que possa ser compreendida por todos:

Aparentemente sim	3
Completamente sim	1
Não sei	1
Aparentemente não	1
Completamente não	0
Total	6

Figura 19 – Documento formal que descreva os objetivos e as ações

Neste caso, a Livraria não conta com apenas um documento (nível 3). Entretanto, existe um documento que é elaborado em conjunto, nas reuniões mensais dos gerentes, e que posteriormente é publicado na intranet, para informação dos funcionários de toda a Livraria. Estes documentos são preparados a partir da integração de vários outros documentos. Desta forma, os gestores da empresa demonstram os resultados do exercício, o que eles esperam do próximo período, assim como também os indicadores de gestão que eles acham importantes que sejam revisados, bem como o estabelecimento de metas para cada um destes indicadores, o que traduz as expectativas da gerência. Deve ser destacado que, conforme as opiniões de

alguns dos executivos, talvez a linguagem utilizada pela Livraria não seja devidamente compreensível por todos e não esteja unificada.

- Os indicadores das áreas financeiras e não-financeiras são reflexo dos objetivos organizacionais, orientados às ações de negócio:

Concordo totalmente	3
Concordo parcialmente	2
Discordo parcialmente	1
Indiferente	0
Discordo totalmente	0
Total	6

Figura 20 – Indicadores reflexo dos objetivos organizacionais

Parece haver uma concordância, entre a maioria dos gerentes, quanto à característica de que todos os indicadores devem ser estabelecidos para medir uma meta, que por sua vez, deve estar ligada a um objetivo (nível 4). Contudo, as metas, indicadores e objetivos são determinados pela gerência, e não foram necessariamente estabelecidos a partir de um planejamento estruturado. Pelo contrário, alguns deles podem ter sido definidos por força de necessidades surgidas em meio às demais atividades gerenciais.

- As metas são estabelecidas para cada indicador:

Aparentemente sim	2
Aparentemente não	2
Completamente sim	1
Completamente não	1
Não sei	0
Total	6

Figura 21 – Metas estabelecidas para cada indicador

Conforme o que foi observado durante a análise dos documentos publicados na intranet da Livraria, a diretoria impõe metas, que, por sua vez, estão relacionadas a indicadores, contudo, nem todos os gerentes sentem que as metas foram estabelecidas de modo que possam ser avaliadas por cada indicador (nível 3). Isto pode ocorrer devido à imposição de metas, por ser esta uma política com a qual a Livraria está começando a trabalhar. O Gerente de Recursos Humanos expressou que os empregados precisam de metas para fazer bem as suas tarefas e para que a empresa possa obter o seu comprometimento, sendo que esta política está em uma etapa inicial e está dando bons resultados.

- Cada ação a realizar se encontra relacionada a um objetivo organizacional:

Aparentemente sim	4
Completamente sim	1
Não sei	1
Aparentemente não	0
Completamente não	0
Total	6

Figura 22 – Ações relacionadas a um objetivo organizacional

Neste caso, quase todos os gerentes concordam com a afirmação de que toda ação que eles executam, tanto no projeto de mudança quanto nas ações cotidianas, são realizadas visando atingir um objetivo organizacional (nível 4).

- As metas são definidas:

Apenas por os Executivos de Topo	4
Com base nos padrões internos ou externos da organização	2
Por objetivo	2
Focalizando a geração de resultados financeiros notórios	1
Focalizando as expectativas dos clientes	1
Por todos os membros da organização	0

Figura 23 – Definição das metas

* as questões são de múltipla escolha

Devido ao fato de a situação do processo de estabelecimento de metas ainda estar em uma etapa inicial, os entrevistados reconhecem que estas metas são estabelecidas pelos executivos de topo, mas ainda de maneira informal, e que ainda não foi definido, de modo claro, um protocolo para a sua estruturação.

- As características das ações são:

Cada ação tem pessoas responsáveis pelo sucesso de execução	4
Antes de serem executadas, são avaliadas quanto à sua viabilidade.	2
Definidas segundo os objetivos do Projeto	2
São claramente definidas	0
São avaliadas somente após terem sido executadas	0

Figura 24 – Características das ações

* as questões são de múltipla escolha

A percepção dos gerentes é a de que as ações não estão claramente definidas, e que, uma vez executadas, não são novamente avaliadas. Esta situação se deve ao fato de que ainda não se tem um claro planejamento das mesmas, já que os executivos atuam de uma maneira informal ou mesmo intuitiva (i.e., executam estas ações simplesmente como eles já sabiam fazer, sem qualquer empenho em um aprendizado diferencial). Também deve ser salientado que eles afirmaram que as ações poderiam ser avaliadas antes de serem executadas. Estes executivos afirmaram ainda que as ações são definidas segundo os objetivos do projeto, uma vez que estão começando a trabalhar desta forma ante o projeto de redesenho de processos.

- A atribuição das tarefas é feita considerando:

Que as pessoas têm uma visão clara do contexto onde se desenvolvem suas responsabilidades	3
Que as pessoas dispõem de autoridade suficiente dentro da organização para executar a tarefa	3
Que as pessoas possuem as competências necessárias para desempenhar o trabalho	3

Figura 25 – Atribuição das tarefas

* as questões são de múltipla escolha

Este levantamento permitiu concluir que metade dos entrevistados concorda com a afirmação de que as pessoas devem ter uma visão do contexto das atividades, a autoridade suficiente e também devem possuir as competências necessárias para a realização de suas tarefas. E deve aqui ser salientado que a Livraria vem desenvolvendo um rol das competências desejadas para cada posto de trabalho, através do documento chamado “Ser, Saber, Fazer, e Conviver”, o qual serve de parâmetros de avaliação para os gerentes. Com relação à autoridade, na Livraria, ela é do tipo burocrática, isto é, a autoridade é bem definida para cada pessoa e posto de trabalho. O que parecer faltar nesta empresa, a partir do que ficou evidenciado nas conversas com os gerentes, é aquela visão do contexto, uma vez que a maioria dos empregados, praticamente apenas cumpre com suas obrigações, sem saber quais são os reflexos do seu trabalho.

4.1.3.3 Princípio 3: Alinhar a Organização em Torno da Estratégia

Identificar as sinergias entre as estratégias das unidades de negócio e as das unidades de suporte da organização é o que guia este princípio. Para isto os resultados foram:

- O fomento do compartilhamento e do apoio entre as unidades de negócio e as de suporte é feito através de:

O fornecimento de recursos para promover a execução dos projetos	4
O compartilhamento de conhecimentos para disseminar as melhores práticas em toda a organização	3
O compartilhamento de recursos entre as unidades visando à otimização dos mesmos	2
O intercambio de pessoal, de modo a melhorar o trabalho em equipe, a cultura e o desempenho	2
O atendimento a clientes em comum oferecendo serviços complementares	0

Figura 26 – Fomento do compartilhamento e de apoio entre unidades de negócio e suporte

* as questões são de múltipla escolha

Este levantamento permitiu chegar à conclusão de que a principal unidade corporativa da Livraria é aquela que promove e fornece os recursos e o conhecimento necessários para as demais unidades de negócios. Em outras palavras, são os gestores desta unidade que se encarregam de assegurar o alinhamento entre as demais unidades, disseminando práticas por toda a empresa. Porém, o atendimento aos clientes não é comum, uma vez que as diferentes unidades de negócio (lojas) não prestam serviços complementares.

- A estratégia corporativa é utilizada para guiar as estratégias das unidades de negócio, garantindo o alinhamento corporativo:

Concordo parcialmente	5
Concordo totalmente	1
Indiferente	0
Discordo parcialmente	0
Discordo totalmente	0
Total	6

Figura 27 – Estratégia corporativa guia as unidades de negócio

Os resultados permitem concluir que a estratégia corporativa é o guia das ações (nível 4), assegurando um alinhamento intuitivo, já que a empresa não tem mecanismos que assegurem formalmente este fato.

- As unidades de suporte estão trabalhando conjuntamente para atingir os objetivos da organização:

Concordo totalmente	3
Concordo parcialmente	3
Indiferente	0
Discordo parcialmente	0
Discordo totalmente	0
Total	6

Figura 28 – Trabalho conjunto das unidades de negócio para atingir objetivos

Todos os gerentes entrevistados concordaram (nível 4). Afirmaram que, atualmente, todas as áreas estão trabalhando em reuniões conjuntas, como parte do projeto de redesenho de processos, e isto fica evidenciado através das atas destas reuniões, que são publicadas na intranet.

- Este trabalho de gestão está devidamente evidenciado em documentos de gestão:

Aparentemente sim	4
Não sei	1
Aparentemente não	1
Completamente sim	0
Completamente não	0
Total	6

Figura 29 – Trabalho de gestão evidenciado em documentos de gestão

Os entrevistados concordaram com a afirmativa, através da disponibilização de tais documentos na intranet. Contudo, ainda há gerentes que não percebem que toda a gestão da empresa esteja suficientemente documentada ou que seja completa e compreensível (nível 3).

- As relações com os parceiros de negócio são levadas em consideração, para o estabelecimento dos objetivos:

Aparentemente sim	5
Não sei	1
Completamente sim	0
Aparentemente não	0
Completamente não	0
Total	6

Figura 30 – Relações com os parceiros de negócio

Para elaborar as suas estratégias, a maioria dos gerentes leva em conta os parceiros de negócio, tais como os fornecedores e os clientes, entre outros (nível 4).

4.1.3.4 Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos

Este princípio indica se a organização tem consciência de trabalho em equipe, se comunica a estratégia, se motiva os empregados e se estimula o desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipe através de um sistema de incentivos. Os resultados encontrados foram:

- Os funcionários têm consciência sobre a visão e os objetivos da organização, e estão totalmente informados sobre o andamento e avaliação do trabalho que fazem:

Concordo parcialmente	2
Discordo parcialmente	2
Indiferente	1
Discordo totalmente	1
Concordo totalmente	0
Total	6

Figura 31 – Consciência sobre a visão e os objetivos

Apesar de esta informação estar disponibilizada na intranet, parece que a mesma não é compreendida por todos os empregados da Livraria (nível 3). Também parece não haver uma linguagem simples e unificada para toda a empresa.

- Estabelecimento de objetivos motivadores, transparentes e duradouros para cada funcionário, sendo que cada um destes objetivos deve estar alinhado com os objetivos da organização:

Concordo parcialmente	3
Discordo parcialmente	2
Discordo totalmente	1
Concordo totalmente	0
Indiferente	0
Total	6

Figura 32 – Estabelecimento de objetivos motivadores, transparentes e duradouros

As análises destes objetivos permitiram concluir que a Livraria está trabalhando para o estabelecimento de metas para cada cargo de trabalho, buscando alinhar estes objetivos com a estratégia. Porém, parece que este empenho gerencial ainda não foi percebido pelos membros (nível 3). Este é um trabalho conjunto, que está sendo realizado com os gerentes de cada área. Deve ser ressaltado que esta deliberação gerencial para o desenvolvimento de uma consciência de trabalho em equipe, nos trabalhadores, está apenas em uma fase introdutória.

- Identificação e difusão das competências para cada cargo e dos recursos tecnológicos necessários para o desenvolvimento de suas atividades:

A maioria dos entrevistados concordou com a existência deste processo (nível 4). Este processo também foi identificado em documentos de gestão de Recursos Humanos, no “Ser, Saber, Fazer e Conviver”, o qual é divulgado e comunicado pessoalmente a cada funcionário por seu superior imediato. Por outro lado, todos os recursos tecnológicos da Livraria estão disponíveis, sendo que os manuais e dicas para a sua utilização também são disponibilizados via intranet.

Aparentemente sim	4
Completamente sim	1
Aparentemente não	1
Não sei	0
Completamente não	0
Total	6

Figura 33 – Identificação e difusão de competências e uso de recursos tecnológicos

- As competências e os recursos de TI são avaliados periodicamente:

Aparentemente sim	3
Aparentemente não	2
Completamente sim	1
Não sei	0
Completamente não	0
Total	6

Figura 34 – Avaliação das competências e dos recursos da TI

Com o projeto do redesenho de processos, a Livraria está reavaliando seus recursos de TI e as suas competências. Também está incentivando o pessoal a cumprir com metas através de incentivos, em sua maioria de forma simbólica, como por exemplo, reconhecimentos públicos, almoços, cumprimentos por e-mail, etc. Contudo, este processo ainda não é um processo formal e sistemático, e não está sendo percebido desta forma por todos os envolvidos (nível 3).

- A velocidade com que as competências e recursos são desenvolvidos é considerada como um fator importante:

Todas as pessoas entrevistadas consideraram que este é um assunto importante. Contudo, ainda não se faz uma avaliação formal do mesmo. Assim, segundo o Gerente de Recursos Humanos, a adaptabilidade do pessoal aos recursos e à tecnologia vai depender do seu comprometimento, o qual deverá ser avaliado continuamente.

Concordo totalmente	4
Concordo parcialmente	2
Indiferente	0
Discordo parcialmente	0
Discordo totalmente	0
Total	6

Figura 35 – Velocidade com que as competências e os recursos tecnológicos

- Aplicação de abordagens de RH:

Concordo parcialmente	4
Concordo totalmente	1
Discordo parcialmente	1
Indiferente	0
Discordo totalmente	0
Total	6

Figura 36 – Aplicação de abordagens de RH

A maioria das pessoas entrevistadas concordou que realmente há esta aplicação (nível 4). E esta determinação também pode ser constatada em documentos de gestão de Recursos Humanos, o “Ser, Saber, Fazer e Conviver”.

4.1.3.5 Princípio 5: Gerenciar a Estratégia através de um Processo Contínuo.

Este princípio indica que as organizações devem vincular a estratégia ao processo orçamentário, desenhar sistemas de informação que permitam desenvolver, se adaptar e monitorar a estratégia a implementar. Os resultados encontrados foram:

- Existem ferramentas para avaliar automática e permanentemente a gestão destas ações, abandonando o uso de planilhas eletrônicas e passando a usar relatórios gerados diretamente pelo sistema integrado:

Aparentemente sim	3
Aparentemente não	3
Não sei	0
Completamente sim	0
Completamente não	0
Total	6

Figura 37 – Ferramentas para avaliação automática e permanente da gestão das ações

A Livraria conta com o sistema de informação integrado (ERP) “Micro-siga”. Contudo, este sistema não fornece todas as informações necessárias para todos os gerentes (nível 3). Pode ser destacado que o protocolo informacional para a elaboração automática de relatórios ainda está em fase de elaboração, e que estes relatórios poderão ser gerados diretamente pelo sistema, evitando o uso de planilhas eletrônicas, que ainda são utilizadas por alguns gerentes.

- Foi feita uma análise do desempenho, a qual foi exposta por cada responsável pelo respectivo objetivo, utilizando relatórios de gestão para garantir a agilidade das análises:

Ocasionalmente	3
Freqüentemente	2
Raramente	1
Sempre	0
Jamais	0
Total	6

Figura 38 – Execução da análise do desempenho por objetivo

As análises de desempenho são feitas esporadicamente durante o ano, e também regularmente, no final de cada período. Por outro lado, conforme pode ser localizado na intranet da Livraria e foi constatado durante as entrevistas com os gerentes, geralmente as reuniões são feitas com a elaboração de relatórios, que não apenas podem ser obtidos diretamente a partir do sistema, como também incluindo relatórios que são redigidos manualmente.

- Os relatórios gerados pelos Sistemas de Informação são utilizados como ferramenta única, durante as reuniões de revisão estratégica e nas tomadas rotineiras de decisão gerencial:

Ocasionalmente	4
Raramente	2
Sempre	0
Freqüentemente	0
Jamais	0
Total	6

Figura 39 – Utilização de relatórios gerados pelos SI como ferramenta única

A Livraria tenta utilizar somente os relatórios do Sistema de Informação, contudo ainda existem relatórios manuais, que estão sendo identificados, para que possam ser diretamente obtidos do sistema “Micro-siga” (nível 3).

- Busca-se uma relação de confiança que estimule a exposição honesta dos fatos e a não-punição dos resultados negativos, para garantir maior transparência na avaliação do desempenho:

Concordo parcialmente	4
Concordo totalmente	2
Indiferente	0
Discordo parcialmente	0
Discordo totalmente	0
Total	6

Figura 40 – Relação de confiança para estimular a exposição honesta de fatos

Pelo que foi observado durante uma reunião da equipe responsável pelo projeto de mudança, e através da conversa com os gerentes entrevistados, eles têm plena confiança para expressar suas opiniões (nível 4).

- Os recursos são alocados segundo prioridades que atendem aos objetivos, vinculando a estratégia ao processo orçamentário:

Concordo parcialmente	2
Concordo totalmente	1
Indiferente	1
Discordo parcialmente	1
Discordo totalmente	1
Total	6

Figura 41 – Recursos alocados segundo prioridades vinculadas ao processo orçamentário

Os recursos são alocados pela diretoria, e seus membros asseguram que estes recursos atendem aos objetivos organizacionais. Contudo, alguns dos gerentes não concordaram com a afirmação, devido à inexistência de um planejamento formal que expresse este vínculo de modo claro (nível 3).

- Os sistemas de informação e seus relatórios auxiliam a:

Identificar melhoras nos Processos de Gestão	5
Compartilhar informações em toda a organização	3
Identificar os fatores que contribuem para o desempenho	2
Difundir o conhecimento sobre o desempenho dos objetivos, facilitando mais a sua compreensão.	0

Figura 42 – Auxílio dos Sistemas de Informação e seus relatórios

* as questões são de múltipla escolha

A partir desta avaliação, foi possível concluir que os gestores da Livraria ainda não vêem o conhecimento como um elemento que possa ser difundido através dos sistemas de informação. Estes são vistos como ferramentas mais operacionais-informacionais. O que atualmente suporta a difusão deste tipo de conhecimento, através da estrutura da Livraria, é a intranet.

4.1.4 Mapa da Estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho

Nesta seção são apresentadas as principais características que foram evidenciadas durante este estudo de caso, à luz da revisão de literatura. Desta forma, através das dimensões e elementos apresentados, foram agrupados os resultados encontrados, os quais foram posteriormente comparados, tanto com os do segundo estudo de caso, quanto com os dados levantados durante a revisão da literatura.

Deve ser salientado que as dimensões utilizadas estão relacionadas às etapas do planejamento estratégico. E este vínculo foi estabelecido porque o Sistema de Medidas de Desempenho é formulado e implementado em paralelo a este processo. A dimensão de contexto e de estruturação está relacionada à etapa de formulação, e a dimensão de implementação se refere à preparação da organização para executar a etapa de implementação (Figura 7).

4.1.4.1 Dimensão de Contexto

Esta dimensão corresponde ao primeiro passo para que possa ser estruturado um Sistema de Medidas de Desempenho, uma vez que, através de um melhor entendimento sobre a política, cultura, ambiente e estratégia da organização, podem ser melhor definidos um modo de estruturação e o conteúdo do Sistema de Medidas de Desempenho. A seguir, é apresentado um mapa para cada um dos elementos analisados nesta dimensão:

a) Política e Cultura

No Quadro 12 são apresentados os itens, revisados na literatura, que indicam a política e cultura, bem como a sua aplicação durante o estudo de caso. Este levantamento serve de base para entender a forma adotada por estes gestores para estruturar as estratégias.

Quadro 12 – Elemento Política e Cultura

Itens	Resultados
1)Tipo de gerenciamento	Orientado aos resultados sacrificando um pouco seu interesse pelas pessoas.
2)Delegação de Poder vs. Autoridade.	Delegação de autoridade, todas as decisões passam pela Diretoria.
3) Tendência para Trabalho em equipe	Empresa de fácil adaptabilidade, começando a trabalhar em equipe.
4) Estrutura em relação a grupos ou hierarquias	Hierárquica
5) Relações de subordinação	Deixando de ser afetiva
6) Demanda social da organização	Cumprimento das metas estabelecidas. Busca de um maior comprometimento. Os empregados só cumprem tarefas.
7) Ênfases do Sistema de Medidas de Desempenho	Recompensa
8) Demanda por objetividade	Normativa
9) Plano de carreira	Limitado
10) Atitude ante o controle externo	Posição positiva por parte da gerência de topo. Ameaças ou Recompensas para a parte operacional.
11) Orientação à profissionalização	Sim, se acredita em ferramentas de gestão, mas se valoriza o comprometimento ante a profissionalização.

A partir desta análise, se chegou à conclusão de que a política de gerenciamento da empresa está voltada para a obtenção de melhoras nos resultados. Realmente, existe certa preocupação da empresa com os seus funcionários, porém esta atenção é limitada pela

condição de que tal preocupação não atrapalhe a produção. Os gerentes recebem delegação de autoridade, e isto delimita os grupos hierárquicos. Por outro lado, a empresa está abandonando o modelo histórico de desenvolvimento de relações afetivas com os funcionários, fazendo com que estas passem a ser mais contratuais. Esta alteração estrutural foi definida com o intuito de obter mais comprometimento por parte dos empregados. A Livraria não é uma empresa totalmente voltada para a profissionalização de seus colaboradores, contudo, é aberta a novas idéias para manter a melhora contínua. Está em progresso um processo favorável ao desenvolvimento de um “espírito de trabalho em equipe” e de busca de normatização para todos os processos de negócio praticados na empresa.

b) Ambiente

No Quadro 13, são apresentados os itens revisados na literatura, com respeito ao ambiente externo e à sua aplicação no estudo de caso, com o intuito de entender os assuntos estratégicos do setor para a determinação dos objetivos estratégicos.

Quadro 13 – Elemento Ambiente

Itens	Resultados
1) Relações com os fornecedores	Avaliação dos fornecedores considerando: preço, qualidade, financiamento, fidelidade e boa capacidade logística. Existem vários fornecedores no mercado. Não existem altos custos para mudar de fornecedor.
2) Concorrência e características do setor	Preocupa-se mais com os concorrentes que abrangem o nível nacional. Eles são utilizados como <i>benchmark</i> . São utilizados vários mecanismos para monitorar a concorrência. Capacidade e controle de estoque, processos inerentes a todas as empresas de distribuição. Problemas com fluxo de caixa, problema que é inerente à empresa e não necessariamente ao setor. Dívidas com terceiros. A Livraria é uma empresa de capital aberto, obedecendo e cumprindo leis especiais. Nem todas as empresas do setor são de capital aberto.
3) Poder dos consumidores	Atomizados, esforços para satisfazê-los e ganhar sua fidelidade, sobretudo dos jovens. O fator moda influi no público-alvo. Esforços para cativar clientes corporativos.
4) Barreiras de Entrada e Saída	Não existem barreiras de entrada ou saída do setor.
5) Ameaça dos produtos substitutos	Produtos de fácil substituição.

Também deve ser salientado que é importante analisar o ambiente interno, uma vez que o mesmo depende dos recursos disponíveis para determinar a viabilidade dos objetivos propostos. Desta forma, a análise do ambiente da empresa servirá de base para a elaboração do conteúdo do Sistema de Medidas de Desempenho. Nesta seção se apresenta o ambiente externo. A análise do ambiente interno será feita na dimensão de estruturação.

c) Estratégia

No Quadro 14, são apresentados os itens revisados na literatura, com respeito à estratégia e a sua aplicação ao estudo de caso. Estes itens servem para que seja definido o tipo de estratégia que servirá como base para o estabelecimento do conteúdo do Sistema de Medidas de Desempenho e para o modo de determinação das estratégias que servirão para definir a forma de estruturação do Sistema. A Livraria tem um tipo de estratégia de seguidor do líder do mercado e está centrada na eficiência dos processos. Com relação ao método selecionado para a formulação das estratégias, atualmente, estas são elaboradas pelos membros da diretoria. Contudo, há um empenho gerencial para a definição de um protocolo com um método formal para o estabelecimento das estratégias da organização, através de reuniões de planejamento com todos os gerentes das diferentes áreas. Também deve ser salientado que as estratégias adotadas pela diretoria são comunicadas para toda a estrutura da organização de modo hierárquico, através de um processo de cima para baixo.

Quadro 14 – Elemento Estratégia

Itens	Resultados
1) Tipo de estratégia	Seguidor do mercado; centrado na eficiência dos processos – produtividade; apresenta preocupação em dar valor ao cliente.
2) Forma de estruturação	Não é formal, começando a planejar a partir do projeto do redesenho de processos. Estratégias elaboradas objetivamente, de forma externa. Uma vez formulada, ela está pronta para ser utilizada por toda a empresa. As ações estratégicas vão estritamente de cima para baixo.

4.1.4.2 Dimensão de Estruturação

Nesta dimensão são examinados os elementos que permitem elaborar o conteúdo do Sistema de Medidas de Desempenho. Assim, os **objetivos estratégicos** são influenciados pelos assuntos estratégicos do setor, orientam os **processos de negócios** e os **recursos (ativos tangíveis e intangíveis)** necessários para a sua operacionalização. Estes assuntos estratégicos servirão como fontes das **informações** que permitirão a definição das **medidas de desempenho**.

a) Objetivos Estratégicos

Neste elemento, a estratégia é traduzida em objetivos, sendo que estes servem como orientação para os demais elementos de estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho. No Quadro 15, são apresentados os resultados obtidos no estudo de caso, analisados à luz do estudo teórico feito. Desta forma, a pesquisa chegou à conclusão de que os objetivos estratégicos são gerados como resultado da análise de contexto, e que eles atendem às características encontradas durante a revisão da literatura.

Quadro 15 – Elemento Objetivos Estratégicos

Itens	Resultados
1) Objetivos que vêm da análise de política e cultura	Obtenção de empregados eficientes e comprometidos.
2) Objetivos que vêm da análise interna	Melhoria dos processos de negócios.
3) Objetivos que vêm da análise externa	Manter tendências atuais e atrair clientes jovens
	Captar grandes clientes.
	Definir adequadamente os fornecedores, evitar dependência dos mesmos.
	Financiamento e fluxo de caixa corrente.
4) Objetivos globais e locais	São definidos intuitivamente, não há um processo formal.
5) Cumprimento das características definidas	São expressos em unidades mensuráveis, são acessíveis e realísticos, são federativos e construtivos.

b) Processos de Negócio

Os Processos de Negócio devem estar relacionados com os objetivos estratégicos, sendo uma fonte de informações para a definição das medidas de desempenho, representando

um conjunto de atividades mensuráveis que acontecem em todas às áreas. No Quadro 16, são apresentados os principais processos e características constatadas no estudo de caso, à luz da literatura.

Quadro 16 – Elemento Processos de Negócio

Itens	Resultados
1) Gestão operacional	Processos de Compras, Distribuição e Vendas.
2) Gestão de clientes	Processos para satisfazer clientes através da adoção de inovações; captar novos clientes (vendas corporativas).
3) Gestão regulatória e social	Processos legais: assuntos tributários e laborais.
4) Gestão financeira	Processo de gerenciamento de riscos: Plano de contingência para o pagamento de dívidas com terceiros.
5) Papel que desenvolvem no Sistema de Medidas de Desempenho	Estão relacionados aos objetivos estratégicos; conjunto de atividades mensuráveis que aparecem em todas as áreas; servem de fonte de informações.

c) Ativos Tangíveis e Intangíveis

Os Ativos Tangíveis e Intangíveis são os recursos que a empresa utiliza para desenvolver os objetivos estratégicos, sendo que estes não devem ser desvinculados dos processos de negócio. No Quadro 17 é apresentada a utilização dos capitais humano e informacional, neste estudo de caso. Também deve ser salientado que a identificação dos ativos tangíveis e intangíveis acontece de modo informal, por meio das análises efetuadas pela diretoria para estabelecer as suas estratégias.

Quadro 17 – Elemento Ativos Tangíveis e Intangíveis

Itens	Resultados
1) Capital Humano	Definição e difusão das competências: Ser, Saber, Fazer e Conviver. Procurar o comprometimento e a motivação do pessoal através da imposição de metas e de recompensas. Treinar o pessoal.
2) Capital informacional	Software integrado ERP “Micro-siga”, em processo de melhoria com respeito aos relatórios em uso. Utilização de Redes de Informação interna e de comunicação através da intranet.
3) Forma de utilização	Forma intuitiva, ainda não formal. Está começando a ser normatizada.

d) Informações

As informações são as fontes do Sistema de Medidas de Desempenho. No Quadro 18, são apresentadas as características encontradas neste estudo de caso, analisadas à luz da literatura.

Quadro 18 – Elemento Informações

Itens	Resultados
1) Informação Estruturada	Relatórios que podem ser elaborados pelos sistemas de informação ou manualmente, através de planilhas em Excel.
2) Informação Não-estruturada	Relatórios como pesquisas de mercados e informes de auditores externos, etc.
3) Características das informações	Informação aberta a todos os membros da empresa. Revisada mensalmente. De construção simples.

e) Medidas de Desempenho

Nesta seção são apresentadas as características das Medidas de Desempenho, que foram obtidas a partir das informações sobre os processos e sobre os recursos disponíveis, analisados durante este estudo de caso (Quadro 19).

Quadro 19 – Elemento de Medidas de Desempenho

Itens	Resultados
1) Medidas Financeiras	De Ocorrência, Quantitativas, totalmente estruturadas e tangíveis.
2) Medidas de Clientes	De Ocorrência e de Tendência, Quantitativas e qualitativas, estruturadas e com tendência a conseguirem medidas de informação não-estruturadas e não-tangíveis.
3) Medidas de Processos Internos	De Ocorrência, possui medidas estruturadas formalizadas e tangíveis.
4) Medidas de Aprendizado e Crescimento	Embora existam procedimentos formais ou documentos, ainda não é mensurável.
5) Características das medidas	Principalmente operacionais – transacionais

4.1.4.3 Dimensão de Implementação

Nesta seção são apresentados os resultados da parte Diagnóstico *SFO* do protocolo. Estes resultados indicarão se a empresa pesquisada está preparada para estabelecer um Sistema de Medidas de Desempenho, orientado de acordo com sua estratégia. A seguir, são apresentados os resultados para cada princípio.

a) Princípio 1: Mobilizar a Organização através da Liderança

As entrevistas permitiram concluir que este princípio pode ser classificado entre os níveis 3 e 4 (Quadro 20). Isto é, existe comprometimento dos executivos de topo ante os projetos de mudança. No entanto, a comunicação das estratégias e a atuação dos responsáveis pelo funcionamento do projeto podem ser melhoradas.

Quadro 20 – Princípio 1: Mobilizar a Organização através da Liderança

Itens	Resultados
1) Participação e comprometimento dos executivos de topo.	Nível 4 – Participam frequentemente e defendem os projetos ante os negativismos.
2) Proteção ante os negativismos, e apoio por parte dos gerentes.	Nível 4 – O projeto está sendo compreendido no decorrer do tempo.
3) Comunicação da visão, missão e estratégias através de argumentos consistentes sobre os benefícios.	Nível 3 – Se comunica ocasionalmente, contudo, apesar dos argumentos consistentes, esta via ainda não chega a todos os membros da empresa.
4) Nomear uma pessoa que tenha o conhecimento e se encarregue da fazer o projeto funcionar.	Nível 3 – Ainda não se nomeou alguém para executar o projeto de mudança.

b) Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais

Este princípio indica se a empresa descreve a estratégia com o intuito de comunicar claramente os resultados aos membros da empresa. Assim, o Quadro 21 mostra resultados entre os níveis 3 e 4.. A Livraria está em um processo de estabelecimento de um Sistema de Medidas de Desempenho. Porém, ainda está apenas na etapa inicial de redesenho de processos e de introdução dos conceitos de *Balanced Scorecard* e de planejamento estratégico. O atual

Sistema de Medidas de Desempenho foi elaborado com as informações obtidas a partir do Sistema e de relatórios manuais, e é estruturado de forma intuitiva.

Quadro 21 – Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais

Itens	Resultados
1) Documento que resume as estratégias em uma linguagem padronizada.	Nível 3 – Apesar de existirem documentos que descrevem a gestão, estes não estão em uma linguagem padronizada e compreensível por todos.
2) Medidas de Desempenho são ligadas aos objetivos	Nível 4 – A maioria dos entrevistados concorda com a afirmação. Contudo, estas medidas não são estabelecidas a partir de um planejamento estratégico.
3) Metas são estabelecidas por cada medida.	Nível 3 – Apesar de existirem indicadores e metas estabelecidas, o pessoal ainda não sente que estas existam.
4) Principal característica das metas	São definidas apenas pelos executivos de topo
5) Ações são estabelecidas a partir dos objetivos	Nível 4 – A maioria dos entrevistados concorda com a afirmação.
6) Principal característica das ações	Para cada ação, há pessoas responsáveis pelo seu sucesso.
7) Atribuição das tarefas	Deve haver visão, competências e autoridade.

c) Princípio 3: Alinhar a Organização em Torno da Estratégia

Este princípio indica se a empresa tem as suas estratégias alinhadas com seus recursos e em todas as suas unidades de negócio. O Quadro 22 mostra que a Livraria pode ser classificada entre os níveis 3 e 4, ou seja, deve ser salientado que a Livraria mantém as suas estratégias alinhadas, mas que elas ainda não foram claramente evidenciadas, tendo sido estabelecidas de modo intuitivo.

Quadro 22 – Princípio 3: Alinhar a Organização em Torno da Estratégia

Itens	Resultados
1) Fomento do compartilhamento e de apoio entre unidades de negócio e de suporte.	Há fornecimento de recursos para promover a execução dos projetos. Há compartilhamento de conhecimentos para disseminar as melhores práticas.
2) A estratégia corporativa é utilizada para guiar as estratégias das unidades.	Nível 4 - A estratégia corporativa guia as ações, mas ainda é de modo não-formalizado.
3) As unidades trabalham conjuntamente, o que fica evidenciado em documentos de gestão.	Nível 3 - Aparentemente, sim. Contudo, isto não está totalmente evidenciado em documentos de gestão.
4) A relação com os parceiros de negócio é levada em consideração.	Nível 4 – Aparentemente sim, os gerentes levam em conta os agentes de mercado com quem interagem.

d) Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos

Esse princípio é um assunto que vem sendo trabalhando na empresa. Assim, este aspecto pode ser classificado entre os níveis 3 e 4 (Quadro 23).

Quadro 23 – Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos

Itens	Resultados
1) Os funcionários têm consciência da visão e dos objetivos, e estão devidamente informados sobre eles.	Nível 3 – Apesar de a comunicação ser aberta, ela não é entendida por todos os membros da empresa; ainda há falta de uma linguagem comum.
2) Estabelecimento de objetivos motivadores, os quais estão alinhados aos objetivos da organização.	Nível 3 – Apesar de os objetivos aparentemente estarem alinhados, existem empregados indiferentes ao estabelecimento de metas e ao trabalho em equipe.
3) Identificação de competências e recursos tecnológicos e a sua avaliação periódica.	Nível 4 - As competências e os recursos estão em processo de avaliação, mas esta ainda não é feita de modo regular, periódico.
4) A velocidade com que as competências e os recursos tecnológicos se desenvolvem.	Nível 4 – é considerada como um fator importante, porém sua avaliação ainda não é feita.
5) São utilizadas abordagens de Recursos Humanos.	Nível 4 – Processo que está evoluindo, através da determinação de competências.

É importante ressaltar que a Livraria está começando a trabalhar em equipe e a comunicar os seus objetivos a todos os membros da empresa. Entretanto, ainda este aspecto ainda deve ser melhorado, para que possa ser obtido o comprometimento dos empregados, de modo que os projetos da empresa sejam bem sucedidos.

e) Princípio 5: Gerenciar a Estratégia através de um Processo Contínuo

Na Livraria, este Princípio ainda está em etapa embrionária (Nível 3). Apesar de existirem ferramentas que apóiam a gestão, e análises de desempenho que busquem alinhar os recursos às ações estratégicas, estas análises são feitas principalmente pela diretoria, e de forma ainda intuitiva, ou seja, não-formalizada, e sem o emprego dos recursos permitidos por estas ferramentas. A Livraria está buscando o estabelecimento de um procedimento formal, que una as ações estratégicas com as suas ações operacionais, sendo este o primeiro passo para o redesenho dos seus processos.

Quadro 24 – Princípio 5: Gerenciar a Estratégia através de um Processo Contínuo

Itens	Resultados
1) Ferramentas para avaliar a gestão das operações.	Nível 3 – Não existe um conceito de ferramentas de gestão para este objetivo, apesar de contar com um sistema ERP, não se conta com uma metodologia de avaliação de desempenho.
2) São feitas análises de desempenho.	Nível 3 – Ocasionalmente, especialmente na época de campanhas escolares.
3) Os relatórios dos Sistemas são utilizados como ferramenta única para análises.	Nível 3 – Ocasionalmente. É mantido o uso de relatórios elaborados manualmente.
4) Os recursos são alocados priorizando ações estratégicas e orçamentos.	Nível 3 – Indiferente, pois os recursos e sua alocação são de responsabilidade da diretoria.
5) Principais características dos Sistemas de Informação.	Identificar melhorias de processos de gestão. Compartilhar informações em toda a empresa.

4.2 ESTUDO DE CASO (EC2) CORPORACION JOSÉ R. LINDLEY

A Corporación José R. Lindley S.A. (no presente trabalho, doravante referida como “a Corporação”) é uma sociedade de capital aberto cuja principal atividade é a de se dedicar à elaboração, engarrafamento e distribuição de bebidas gaseificadas. Atua no mercado há 95 anos, sempre foi e continua sendo uma empresa familiar, e expande suas operações a nível nacional. Sua administração se encontra a cargo da família Lindley, aliado a uma parceria estratégica com a Coca-Cola Company, que é o maior produtor de refrigerantes do mundo, o que permitiu incorporar à sua carteira os produtos Coca-cola, Fanta, Sprite, Crush, entre outros. Também deve ser salientado que esta empresa produz, distribui e é dona da marca Incakola, que é o refrigerante líder do mercado peruano. A parceria estratégica com a Coca-Cola Company foi consolidada no ano 2004, através da compra da *Embotelladora Latinoamerica S.A. – ELSA*, empresa que produzia e distribuía todos os produtos da marca Coca-cola no norte, centro e sul do Perú. Desta forma, através de um projeto de integração, as operações desta última empresa foram incorporadas à Corporação.

A Corporação distribui seus produtos para todo o território peruano, possuindo 13 plantas localizadas em diferentes regiões do país, e mantendo uma participação de mercado de aproximadamente 55,20%¹². A Corporação emprega por volta de 2.500 empregados, e apresenta um faturamento anual de aproximadamente US\$ 202.002.000 (dólares americanos),

¹² Informação obtida dos Relatórios Financeiros Auditados, com a data de 31.12.04.

tem custos operacionais que atingem aproximadamente 72% do valor do faturamento líquido, sendo que 76% deste custo são representados pela compra de mercadorias e de matérias-primas. Também deve ser destacado que a Corporação mantém dívidas financeiras com terceiros, principalmente devido à fusão por absorção, efetuada no ano 2004, da *Embotelladora Latinoamericana S.A. – ELSA*.

No ano 2001, a Corporação implementou o *Balanced Scorecard*, através do qual ela coleta informações, as quais logo são convertidas em indicadores de desempenho, permitindo à diretoria e às gerências a formulação do plano anual de negócios e o monitoramento, em tempo real, do comportamento do negócio¹³. Deve ser ressaltado que a Corporação é reconhecida como uma das empresas líderes do setor, no campo tecnológico. Entre as implantações tecnológicas, têm maior destaque: Integração das operações do negócio através do sistema SAP R/3, que assegura a integridade das informações; distribuição integrada à Intranet, tendo 48 distribuidores interconectados, que atendem a 1.150 pré-vendedores em nível nacional; e, finalmente, implantação de um Sistema de Atendimento ao Cliente (SAC). Paralelamente a estas inovações, a Corporação possui as certificações ISO 14001 e ISO 9001, mostrando o cumprimento destas normas internacionais, no Sistema de Qualidade no seu processo de produção e distribuição.

Na seção seguinte, são apresentadas as dimensões da pesquisa e são descritos os elementos encontrados nesta empresa.

4.2.1 Dimensão de Contexto

Nesta seção estão descritos os contextos interno e externo, em termos de Política e Cultura, de Ambiente e de Estratégia.

4.2.1.1 Elementos de Política e Cultura

A Corporação teve sua origem como uma empresa familiar. Porém, atualmente, ela é orientada para a profissionalização e para a busca de resultados, visando atingir o pleno uso da vanguarda de ferramentas e metodologias de gestão, com o intuito de promover uma

¹³ Fonte: Documento de apresentação da Corporação

melhora contínua em sua atividade empresarial. Sendo assim, seu estilo de gestão se encontra orientado para a busca de resultados, o que inclui a excelência nas operações, a satisfação do cliente e a excelência organizacional. Diante disto, pode ser observado que este tipo de gerenciamento mantém um estilo participativo, uma vez que fomenta o trabalho em equipe. Este estilo participativo fica especialmente evidenciado ao ser observada a forma de estruturar a estratégia, ou seja, de maneira conjunta, fazendo dela um processo onde toda a Corporação se envolve.

Com relação à delegação de poder, se observa que os gerentes têm poder de decisão, ao serem definidas as estratégias da Corporação, sendo que a diretoria confia nas percepções destes executivos. Contudo, um aspecto importante deste modo de gestão está no fato de que, uma vez que se determina a situação da Corporação, através de um processo participativo com o apoio da percepção dos gerentes, é a diretoria quem formula expectativas, para, logo a seguir, fazer uma negociação com os mesmos gerentes, para determinar a viabilidade de tais expectativas.

A estrutura da Corporação é hierárquica, apresentando os níveis de gerente geral, gerente corporativo, chefe e funcionário ou operário. Contudo, a Corporação enfatiza que ela é matricial, o que agrupa todas as áreas e tem como finalidade organizar os processos do negócio de forma ágil, ganhando com isto mais flexibilidade, e também fomentando o trabalho em equipe (**Anexo F**). Neste tipo de estrutura, são observadas relações contratuais entre os níveis, ao serem estabelecidas as estratégias, através de contratos ou compromissos de ação, e ao avaliar a viabilidade das expectativas da diretoria. Em outras palavras, o empregado aceita o cumprimento destas expectativas através deste compromisso, transformando-as em objetivos. E tal compromisso é transformado em um documento formal, o qual servirá, ao final do ano em questão, para a avaliação do desempenho deste empregado (**Anexo G**).

Diante disto, o Sistema de Medidas de Desempenho utilizado pela Corporação tem uma maior ênfase na recompensa. Isto pode ser observado quando se analisa o conceito de incentivo para os funcionários. Segundo o Chefe de Recursos Humanos “os incentivos que são mais valorizados pelos empregados são aqueles que se outorga em termos monetários ou através de reconhecimentos públicos; porém, ainda não é claramente valorizado o aprendizado que se adquire ao trabalhar na Corporação”.

Com relação à objetividade da Corporação, esta se transmite em termos de documentos formais e de normas, tanto para elaborar as estratégias da empresa quanto para

elaborar o trabalho rotineiro. Observa-se que cada parte do processo de estabelecimento de estratégias se encontra totalmente documentado através de formatos pré-estabelecidos. Do mesmo modo, a empresa está estruturando as competências de cada posto de trabalho, indicando as competências necessárias para que os objetivos possam ser atingidos. Esta estruturação faz parte de um processo de avaliação de desempenho. Nesta avaliação, são desenvolvidos planos individuais para melhorar o desempenho no cargo atual do empregado, e, do mesmo modo, para as futuras posições que possam ser assumidas dentro da empresa, o que motiva o empregado, quando este visualizar uma possível carreira profissional dentro da Corporação. Contudo, deve ser destacado que este plano de carreira, apesar de ser ilimitado, só poderá ser concretizado quando se houverem vagas disponíveis, sendo que é uma política da Corporação ocupá-las preferencialmente com pessoal competente interno.

Com relação à atitude ante o controle externo, esta é bastante positiva, pois a Corporação se encontra aberta a novas idéias que podem vir dos auditores externos, dos consultores, ou do pessoal interno da Corporação. Eles consideram estes elementos como parceiros que apóiam a melhoria da empresa. Com relação à profissionalização na Corporação, esta se dá em um nível alto, todos os gerentes contam com pós-graduação ou especialização, e sempre se busca a vanguarda de ferramentas de gestão, visando manter uma cultura de melhoria contínua.

4.2.1.2 Elementos de Ambiente

A Corporação tem por ambiente o setor de distribuição de refrigerantes do mercado peruano. A seguir, será analisado cada um dos elementos das forças do mercado, o que apoiará uma melhor compreensão dos assuntos estratégicos do setor.

Um dos assuntos críticos do setor é a relação que a Corporação tem com seus fornecedores. Isto pode ser ilustrado quando se observa que cerca de 80% dos custos de produção estão representados por 3 produtos: açúcar, garrafas e essências. O açúcar não é produzido pela Corporação, e existem poucos fornecedores do produto no mercado. Além disto, estas empresas açucareiras passaram por problemas internos e climáticos, fazendo com que a produção, durante o ano 2004, fosse reduzida em 22%, e que, no ano 2005, crescesse

apenas 9%. Por outro lado, a importação deste produto, durante o ano 2005, aumentou em aproximadamente 25%¹⁴.

Com relação à concorrência dentro do setor, com a queda de demanda interna dos refrigerantes, como resultado da queda do poder aquisitivo das pessoas, do ingresso das marcas chamadas “*b-brands*” e de refrigerantes de marca local a preços mais baixos, passou a existir um incentivo que abriu a concorrência no setor. Assim, apesar de a preferência do consumidor tender pela marca da Corporação, a lealdade à marca está mais concentrada nos níveis socioeconômicos altos. Há uma maior diferença nos níveis socioeconômicos mais baixos, os quais, por seu menor poder aquisitivo, acabam sendo atraídos por preços mais baixos. Aqui se recorda que a Corporação é quem lidera este mercado, com uma participação superior a 50%. Também pode ser observado que as principais empresas que compõem o setor são de grande porte e de capital aberto, e que estas possuem um sistema de distribuição mais adequado, necessitando de bom respaldo financeiro. Porém, o fato de a Corporação possuir as marcas “Incakola” e “Kola Real”, que foram desenvolvidas por empresas locais diferentes, contribui para que estas sejam vendidas principalmente no mercado interno, sendo ainda muito pouco explorada a exportação para outros países.

Com relação ao poder que têm os consumidores, não há um segmento comprador em especial, do qual a Corporação fique dependente. Contudo, os consumidores mantêm certo poder de negociação, devido à sua relativamente baixa fidelidade às marcas e ao fator preço, no momento de definir sua compra.

Uma das barreiras para entrar no mercado são as economias em escala; assim, empresas com maiores capacidade de produção, tecnologia e maior integração vertical são as que podem obter maiores benefícios. Outra barreira é o grau de posicionamento das marcas, que impede a entrada de novos produtos. O tamanho do mercado é considerado pequeno. Assim, estima-se que a capacidade ociosa do setor seja de aproximadamente 35%. Por último, para manter preços baixos, se necessita uma boa estrutura de custos, devido às baixas margens de rentabilidade. Em consequência, há uma grande barreira de entrada para o setor, já que este é composto por empresas de grande porte. Portanto, se precisaria de um grande investimento para implementar uma empresa de distribuição de refrigerantes. De modo semelhante, como também aqui o predomínio é de economias em escala – o que é uma característica comum neste tipo de empresas – não há barreiras de saída do setor.

¹⁴ Informação obtida da análise do setor de distribuição de refrigerantes no mercado peruano – Maximize 2005

Em relação a produtos substitutos, os sucos de fruta e os sucos instantâneos têm sido os substitutos tradicionais dos refrigerantes, ao longo do tempo. Contudo, devido à queda nos preços nos refrigerantes, os sucos têm perdido parte desta importância. Segundo o *Instituto de Estadística e Informática del Perú - INEI*, o refrigerante é considerado dentro da cesta familiar, e mesmo não sendo um alimento básico, sua participação chega a ser de aproximadamente 2%.

4.2.1.3 Elementos de Estratégia

O tipo de estratégia utilizada pela Corporação se encontra refletida na visão, missão e nos valores. A visão da Corporação, descrita no plano estratégico, é:

“Uma organização orientada ao consumidor, inovadora, rentável e líder no mercado de bebidas, composta por uma equipe comprometida com a excelência, oferecendo produtos da mais alta qualidade e prestígio”.

Da mesma forma, a sua missão é:

“Atender as necessidades de acalmar a sede, satisfazendo a nossos consumidores em todos os momentos de consumo, criando valor de maneira sustentável para nossos acionistas; Produzindo e distribuindo eficientemente bebidas da mais alta qualidade; potencializando o desenvolvimento e o bem-viver de nosso pessoal; promovendo o desenvolvimento de nossos fornecedores, distribuidores e clientes; fortalecendo o vínculo com a comunidade, em nosso papel de cidadão responsável”.

E, por fim, os valores da Corporação são os seguintes: Orientação ao serviço; Qualidade; Trabalho em Equipe; Resultados; Compromisso; Identidade; Inovação; Respeito; Paixão e Honestidade.

Diante disto, e apesar de desenvolver suas atividades em um setor onde se tem preferências que se vêm influenciadas pelo preço do produto, a Corporação demonstra a qualidade do seu produto e mantém nele um preço diferenciado. Desta forma, se oferece um produto de qualidade, a um preço justo e com formas de inovação, com relação à apresentação do refrigerante ao público-alvo. E estas características resultam em:

- Liderança na construção de lealdade com os clientes.
- Liderança nos custos de operação.
- Liderança em excelência operacional.

Como resultado deste tipo de estratégia, a Corporação se encontra liderando o mercado, obtendo uma penetração de mercado¹⁵ de aproximadamente 60%, com as suas principais marcas, e com uma participação de mais de 50% do mercado interno.

Por outro lado, conforme salienta o Chefe de Recursos Humanos, a Corporação está buscando medir como os funcionários se adaptam às competências que ela exige, uma vez que estas competências nascem da missão, visão e valores da Corporação, e são consideradas como pilares da análise-chave da empresa (**Anexo E**). Assim, através do compromisso anual de performance (**Anexo G**) anualmente é feita uma avaliação de desempenho, a qual permite analisar, avaliar e qualificar cada empregado. No que diz respeito ao nível de cumprimento dos objetivos do seu posto e as competências utilizadas para o cumprimento dos mesmos.

Com relação à forma de estruturar a suas estratégias, a Corporação desenvolveu uma metodologia chamada “*MPGO – Modelo de Planeamiento y Gestión Organizacional*”. Esta metodologia se divide em cinco fases, as quais, a seguir, estão diagramadas (Figura 43), e explicadas:

Fase 1: Análises de situação e diagnóstico

Nesta fase, são definidas as perspectivas e os pilares-chave da Corporação. As perspectivas são as dimensões da Corporação através das quais a empresa traduz a sua estratégia de negócio. Neste caso, são utilizadas as perspectivas definidas na metodologia do *Balanced Scorecard*. Os pilares são definições de assuntos estratégicos que transpassam todas as áreas. Estes pilares, ou assuntos, utilizados pela Corporação foram: (1) Produtividade/Qualidade; (2) Recursos Financeiros; (3) Performance Comercial; (4) Desenvolvimento de Recursos Humanos; (5) Responsabilidade Pública/Imagem; (6) Recursos Físicos e Tecnológicos; (7) Inovação; (8) Rentabilidade. Os pilares-chave definidos são utilizados ao longo do processo de análise da situação da Corporação. É assim que cada área da empresa faz uma análise situacional segundo cada pilar-chave definido.

¹⁵ Penetração de mercado significa que 60% das pessoas que costumam beber refrigerante, bebem Incaola.

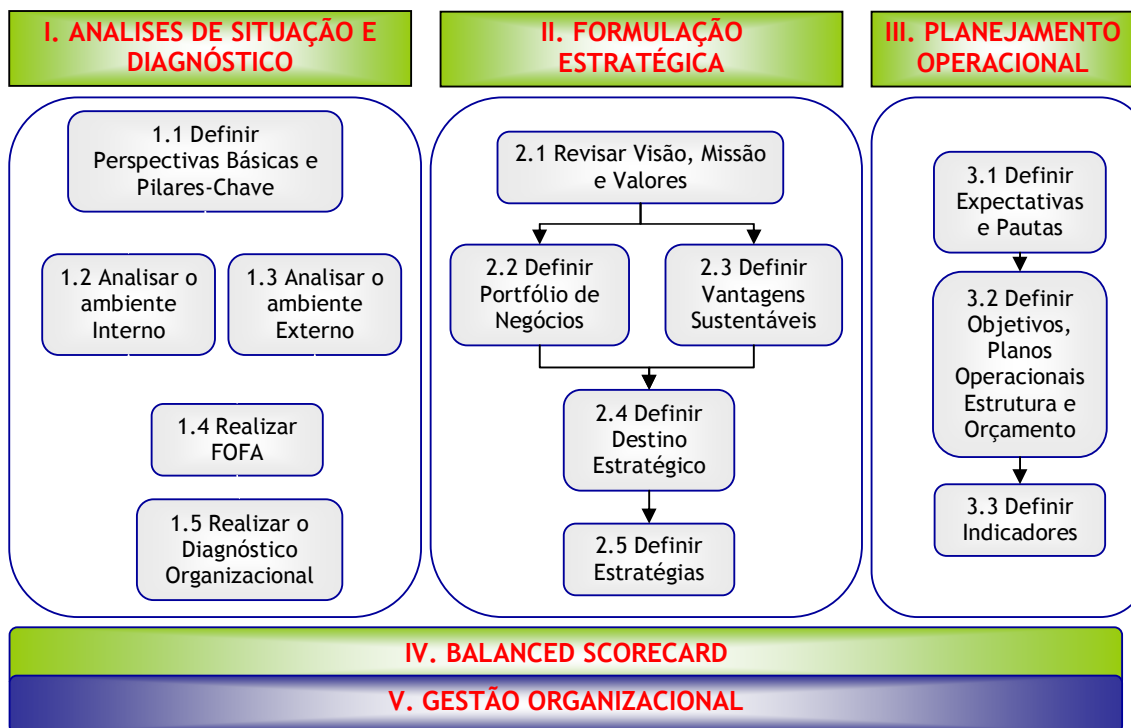


Figura 43 – Fases da Metodologia MPMO

Fonte: Adaptado do documento de gestão preparado pelo Gerente de Planejamento Estratégico da Corporação

Ao fazer a Análise do Ambiente Interno da Corporação, são avaliados: situação atual do negócio e o cumprimento dos planos vigentes; a qualidade e quantidade dos recursos que devem operar o nível de eficiência atingido, e a capacidade para satisfazer o cliente. Com esta análise, podem ser detectados eventuais desvios produzidos, bem como suas causas, a fim de elaborar um plano de contingências. Na análise do Ambiente Externo, são analisadas informações sobre: Micro-entorno (mercado, concorrência, canais comerciais, consumidores, fornecedores e insumos) e Macro-entorno (indicadores macro-ambientais que podem afetar o negócio, como por exemplo: preço de importação do açúcar).

O passo seguinte é o de fazer uma análise de Forças, Oportunidades, Fraquezas, e Ameaças - FOFA. Esta análise tem o intuito de identificar as situações interna e externa. Desta forma, cada área deve fazer as seguintes perguntas:

- Que forças podem ser identificadas neste pilar, dentro da minha gerência?
- Que oportunidades podem ser identificadas neste pilar, fora da minha gerência?
- Que oportunidades podem ser identificadas neste pilar, fora da Corporação?

- Que debilidades podem ser encontradas neste pilar, dentro da minha gerência?
- Que ameaças podem ser encontradas neste pilar, fora da minha gerência?
- Que ameaças podem ser encontradas neste pilar, fora da Corporação?

É assim que cada gerência vai formar uma análise FOFA (**Anexo H**), a qual, em seqüência, será consolidada com as demais FOFAs de outras gerências. Desta forma, o processo se inicia pelo nível hierárquico inferior, e, a seguir, é consolidado e definido a nível de Gerência Corporativa. São coletados os Diagnósticos das Gerências Corporativas, os quais serão consolidados, compondo um relatório final, chamado de “Diagnóstico Organizacional”, (Figura 44). Este relatório sintetiza as situações favoráveis ou adversas detectadas, de forma que sua leitura induza à definição das expectativas da Diretoria, que, a seguir, serão transformadas nos Objetivos Estratégicos.

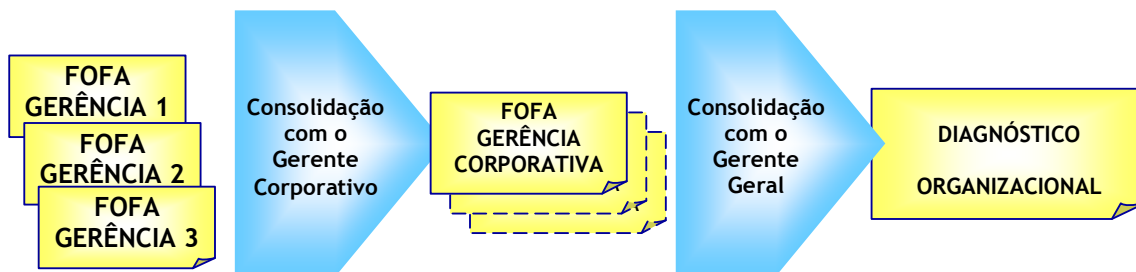


Figura 44 – Consolidação das Análises FOFA

Fonte: Adaptado do informe elaborado pelo Gerente de Planejamento Estratégico da Corporação

Também deve ser destacado que cada gerência tem autonomia para fazer sua FOFA, assim como também cada Gerente Corporativo, para consolidar e entregar sua FOFA final, ou seja, se um Gerente Corporativo achar que não deve ser considerado um assunto levantado por alguma das gerências que lhe são subordinadas, tal assunto não será considerado no seu documento consolidado. A mesma situação se dá com o gerente geral; se ele não considerar importante algum dos assuntos levantados por um dos gerentes corporativos, este assunto não é considerado no documento final de diagnóstico. Entretanto, todos os documentos ficam reconhecidos e assinados pelos responsáveis de cada Gerência. Este protocolo foi estabelecido porque a Corporação confia na percepção dos seus gerentes, o que facilita a rapidez das análises. No final do processo, se obtém um documento chamado de “Diagnóstico Organizacional”, o qual sintetiza as situações favoráveis ou adversas detectadas (**Anexo I**).

Conforme o resultado obtido na fase anterior, podem ser revisados a missão, visão e os valores da Corporação. A seguir, se define o portfólio de negócios, ou seja, a estratégia. Neste caso, como a Corporação distribui duas marcas, a Incakola (marca própria) e Coca-cola (franquia), se decide o caminho e o enfoque para cada uma destas linhas de negócio. Paralelamente, são definidas as vantagens competitivas sustentáveis que apóiam os diferentes enfoques escolhidos (**Anexo J**). A partir desta análise, é definido o Destino Estratégico, ou seja, os objetivos da empresa para os próximos 3 anos (**Anexo K**), para que, finalmente, sejam definidas as estratégias que refletirão a visão da Diretoria sobre o quê deva ser feito para que a Corporação atinja os objetivos estratégicos traçados (**Anexo L**). Nesta seqüência de etapas, deve ser destacado que toda esta análise é feita a partir do Diagnóstico Organizacional, que foi obtido na fase 1.

Fase 3: Planejamento Operacional

A partir destas estratégias, são definidas as expectativas e pautas. As expectativas são os resultados esperados pela Diretoria, os quais foram determinados durante o processo de planejamento estratégico. As pautas são as variáveis, estabelecidas pela Diretoria, a serem adotadas no processo de planejamento. Por exemplo:

- Podem ser definidas as seguintes expectativas: (1) Desenvolver um plano de carreira para as chefias; (2) Apresentar um plano de profissionalização de chefia.
- Para isto, se dá a seguinte pauta: O orçamento para estas atividades deve ser \leq US\$ 0,5Milhão.

Desta forma, definidas as expectativas e pautas de acordo com o Diagnóstico Organizacional (Fase 1), as mesmas são comunicadas de forma vertical, para os níveis hierárquicos inferiores, até chegar aos gerentes. Isto é feito com o intuito de que possa ser negociado e aprovado pelos responsáveis por cada expectativa (**Anexo M**). Após ter sido firmado este pacto, pode então ser elaborado o documento “Compromisso Anual de Performance” (**Anexo G**), onde cada empregado se compromete a cumprir com o que foi acordado. É neste momento que as expectativas são convertidas nos objetivos que servirão para definir os planos operacionais, que, por sua vez, são expressos em outro documento, chamado “Planos operacionais: Objetivos e ações” (**Anexo N**). Paralelamente, a Corporação

faz uma análise da sua estrutura, ou seja, uma revisão do seu organograma, seus recursos e seu orçamento operacional (**Anexo O**).

Por fim, são definidas as medidas de desempenho (Fase 4), as quais deverão estar alinhadas aos objetivos já formulados. Este alinhamento está explicado, com maiores detalhes, na Seção 4.2.2.

Fase 4 – *Balanced Scorecard*

A estruturação das medidas de desempenho, segundo a Metodologia *BSC*, representa a informação-chave para o gerenciamento e monitoramento do negócio. Esta estruturação é apresentada, em detalhes, na Seção 4.2.2.

Fase 5 – Gestão Organizacional

A fase da Gestão Organizacional é composta por um conjunto de itens destinados pela Corporação para o gerenciamento, desenvolvimento e execução do planejamento realizado. Estes itens são os seguintes:

- Reunião Mensal de Resultados;
- Processo de atualização de informação;
- Mecanismo para a revisão formal e conjunta do avanço do processo no transcurso do ano;
- Processo de *feedback* das metas e objetivos definidos;
- Sistema de monitoramento do não-cumprimento dos compromissos;
- Modalidade e periodicidade do sistema de avaliação de desempenho por objetivos;
- Obtenção do Compromisso Anual de Performance (CAP), por responsável.

É interessante mencionar que todo o planejamento efetuado pela Corporação é totalmente programado, tendo seu início em setembro e seu término no mês de dezembro. Deve ser salientado que, quando foi perguntado ao Gerente de Planejamento Estratégico o que ele faria, caso acontecesse alguma mudança drástica que afetasse o Diagnóstico Organizacional, ele respondeu que é responsabilidade de todo Gerente estar atento às mudanças, e que, caso alguma destas seja de grande impacto, deveria ser mudado o que fosse necessário. Cabe ressaltar que esta metodologia está sendo utilizada a partir do ano 2004, sendo que 2005 foi o segundo ano da sua implementação.

Foi constatado que a Corporação tem um processo de planejamento estratégico totalmente estruturado, com a participação de praticamente toda a empresa. Este planejamento ainda não chega até os operários, mas há a intenção de fazer com que eles tenham objetivos em conjunto, ou seja, que os operários tenham um Compromisso Anual de Performance de grupo. Desta forma, também foi observado que a Corporação, apesar de ser hierárquica, tem um processo participativo, evidenciado através do Compromisso Anual de Performance. Por outro lado, também transpareceu que o tipo de estratégia utilizada pela Corporação é orientado tanto à produção quanto ao valor entregue para o cliente. Do mesmo modo, esta estratégia também é voltada para uma orientação de estabelecimento de competências da empresa, em resposta à sua visão e missão de negócio.

4.2.2 Dimensão de Estruturação

À luz da análise do contexto, ficou bastante evidente que a Corporação é uma empresa hierárquica, e que ela mantém um processo participativo baseado no trabalho em equipe. Desta forma, ela estrutura seu Sistema de Medidas de Desempenho através de uma metodologia que recorre à Corporação, de baixo para cima, ao estabelecer seu Diagnóstico Organizacional e criar suas expectativas, e de cima para baixo para estabelecer seus objetivos, tomando como base os elementos denominados “pilares-chave”, os quais perpassam toda a empresa. A seguir, são descritos cada um dos elementos de estruturação encontrados neste estudo de caso:

4.2.2.1 Objetivos Estratégicos

No caso da Corporação, os objetivos estratégicos foram obtidos a partir das expectativas criadas pela Diretoria, as quais foram negociadas com os níveis hierárquicos subordinados, ou seja, negociadas com cada área e com as pessoas responsáveis pela implementação de cada um destes objetivos (**Anexo G**), em um processo *top-down – bottom-up*.

Desta forma, são estabelecidos os objetivos estratégicos, que são aprovados tanto pela diretoria quanto pela gerência geral. Assim, para cumprir estes objetivos estratégicos, eles são informados às gerências corporativas, na forma de expectativas. Uma vez negociadas estas

expectativas, são definidos os objetivos corporativos (objetivos locais), que, por sua vez, devem estar alinhados com os objetivos estratégicos (objetivos globais), para que então possam ser indicados os planos de ação, i.e., os planos sobre como estes objetivos serão cumpridos. Cada plano tem uma área responsável, sendo que este plano se transformará em um objetivo para aquela área (Figura 46). Por exemplo, a Gerência de Recursos Humanos informa que pode contribuir com os objetivos “3. Cumprir com o orçamento operativo e de investimento”; “10. Incrementar a Eficiência Operacional” e “13. Consolidar Modelo de Desenvolvimento, Integração e Gestão de RRHH”; e, a seguir, esta gerência define seus planos de ação, como pretende mensurá-los, e quais são as iniciativas e os colaboradores que serão os responsáveis por elas.

Neste exemplo, a Corporação definiu treze objetivos organizacionais, os quais, por sua vez, foram representados em um mapa estratégico (Figura 45). O Gerente de Planejamento Estratégico da Corporação informou que há cerca de trinta objetivos corporativos que contribuem para a elaboração dos objetivos estratégicos, e entre cinquenta a sessenta objetivos de área, que contribuem para a concretização dos corporativos. Este gerente prosseguiu, dizendo que eles não efetuam uma análise das relações de causa e efeito entre os objetivos. Contudo, ressalta que esta análise é um efeito que acontece naturalmente. Isto fica evidenciado na Figura 46, onde, ao diagramar as relações de causas e efeito do mapa estratégico, indiretamente se mostra como acontecem estas relações em cada área, ao mostrar como cada área contribui com os objetivos estratégicos e como estes estão representados no mapa estratégico da Corporação.

Neste caso, deve ser salientado que os objetivos estão relacionados diretamente aos planos de ação, os quais determinarão a importância dos processos e recursos que serão utilizados para cumprir com estes objetivos. Por outro lado, também foi observado que os objetivos traçados pela Corporação possuem as mesmas características que já haviam sido encontradas durante a revisão da literatura. Assim, estes objetivos são mensuráveis, uma vez que estão relacionados aos planos de ação, são acessíveis e realísticos de serem executados, são federativos – por serem executados em todas as áreas da corporação – e, finalmente, são construtivos, por terem sido constituídos a partir dos objetivos locais, que constituem o atendimento de objetivos globais.

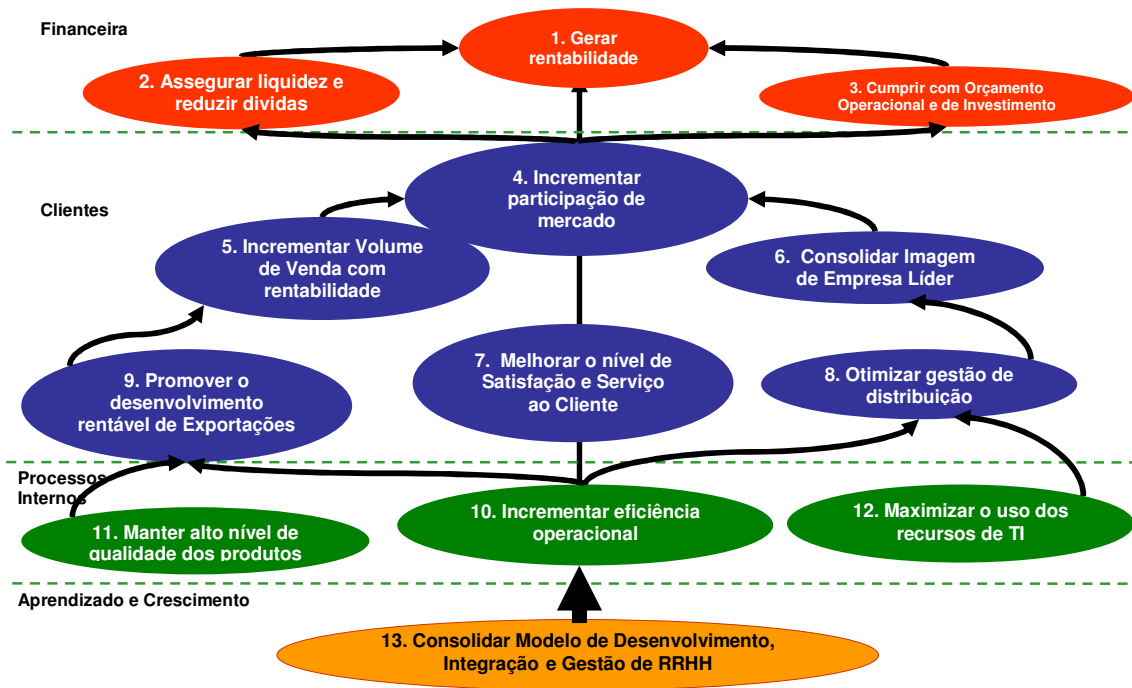


Figura 45 – Mapa Estratégico 2006 da Corporación José R.Lindley

Fonte: Adaptado de documento de gestão entregue pelo Gerente de Planejamento Estratégico da Corporação.

4.2.2.2 Processos de Negócios

A identificação dos processos de negócio é um assunto importante para a estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho, já que eles são os suportes para oferecer valor ao cliente e transformar este valor em resultados financeiros bem sucedidos. Também deve ser salientado que, atualmente, a Corporação já identificou todos os seus processos. Também é importante reconhecer que, em um primeiro momento, eles tiveram maior impacto sobre a estratégia, e agora, já se trata de um processo rotineiro. Segundo expressa o Gerente de Planejamento Estratégico, as medidas relacionadas com os processos de negócio perpassam toda a Corporação. Em um primeiro momento, algumas destas medidas foram classificadas como de primeiro nível, para depois, passado certo tempo, se tornarem meramente transacionais. Da mesma forma, existem outras medidas que sempre estarão relacionadas à estratégia atual da empresa. Então, o que definirá se são medidas de primeiro ou segundo nível será a estratégia. O Gerente de Planejamento Estratégico ressalta ainda que, devido à estratégia de obtenção de excelência operacional e liderança em custos, as medidas de produção e controle de desperdícios serão críticas. Isto pode ser observado nos objetivos da

perspectiva de processos internos: “11. Manter alto nível de qualidade nos produtos”; “12. Incrementar a eficiência operacional”, e, “13. Maximizar o uso dos recursos de TI”, objetivos estes que se encontram relacionados à estratégia da Corporação, e que apóiam à realização dos objetivos da perspectiva de clientes.

Os processos que foram identificados como mais críticos para a Corporação são os processos de gestão operacional, devido ao fato de esta ser uma empresa que produz e distribui com padrões certificados ISO, e que trabalha com as mais recentes tecnologias de produção e informação. Na procura da fidelidade dos clientes, é destinada uma atenção especial ao sistema de queixas de clientes, o “Alô C.J.R.L” (SAC - serviço de atendimento ao consumidor). Com relação à inovação, ela acontece através de mudanças nas apresentações do produto (diferentes tipos de garrafas, para motivar diferentes tipos de cliente). Com relação à gestão de processos regulatórios e sociais, a Corporação os controla através da atuação de especialistas, como auditores e consultores externos e internos. Paralelamente, a Corporação também se preocupa com a imagem institucional, a qual é consolidada através do seu apoio à comunidade. Para isto, conta com um organismo chamado “Fundación Incakola”, a qual se dedica ao apoio à educação de crianças. Finalmente, a gestão financeira é controlada através do monitoramento da rentabilidade e dos planos para o pagamento das dívidas, com o intuito de assegurar a sua liquidez.

Os processos descritos anteriormente estão relacionados aos objetivos estratégicos da Corporação, apresentados na Figura 45, assim como também estão projetados nos Sistemas de Informação da Corporação, os quais servem de fonte das informações para o fornecimento das medidas estabelecidas. Com relação ao desenho dos processos, cabe ressaltar que eles passaram por um controle de qualidade e se estão alinhados com as estratégias da Corporação.

OBJETIVOS	INDICADORES	INICIATIVAS	RESPONSÁVEL
02 Cumprir com o orçamento operacional e de investimento			
Cumprir com o orçamento operativo e de investimento			
Cumprir com o orçamento de gastos gerenciais estabelecido para a área	•Orçamento Operacional		Ger. Corporativa de RH
Cumprir com o orçamento de capacitação	•Orçamento Operacional (Capacitação)		Desenvolvimento de RH
Cumprir com o orçamento de Segurança e Saúde Industrial	•Orçamento Operacional (Segurança e Saúde)		Admin. de Pessoal e Relações Laborais
Cumprir com o orçamento de bem social	•Orçamento Operacional (Bem Social)		Integração e Cultura Organizacional
10 Incrementar eficiência operacional			
Maximizar Produtividade de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> •Custo de trabalho /Receita líquida •Produtividade Mão de Obra / Unidade Custo 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Plano de Melhoria de Processos da área 2. Implementação de melhores práticas de administração de pessoal em CDs 3. Plano monitoramento de aspectos legais dos Centros de Distribuição a nível nacional 	Admin. de Pessoal e Relações Laborais
	Grau de avance		Desenvolvimento de RH
	Grau de avance	Implementar o BSC de RH	
13 Consolidar Modelo de Desenvolvimento, Integração e Gestão de RH.			
Consolidar a cultura organizacional			
	Grau de avance	1. Programa para compatibilizar os valores	Desenvolvimento de RH
	Grau de avance	2. Plano de comunicações	
	Grau de avance	3. Plano de integração	
	Grau de avance	4. Plano de desenvolvimento de agentes de mudança	Integração e Cultura Organizacional
	Grau de avance	5. Plano de melhoria das relações com os sindicatos	

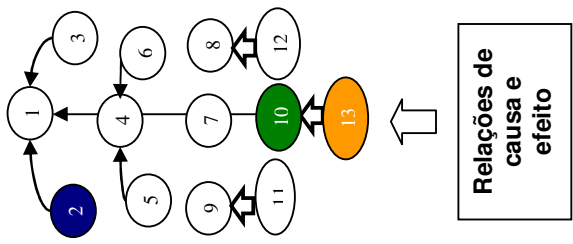


Figura 46 – Objetivos da Gerência Corporativa de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Documento de Gestão entregue pelo Gerente de Planejamento Estratégico de Corporación José R.Lindley S.A.

4.2.2.3 Ativos Tangíveis e Intangíveis

Nesta seção são descritos os recursos que a Corporação possui para executar sua estratégia e para atingir os seus objetivos.

Com respeito ao Capital Humano, a Corporação vem desenvolvendo uma reorganização da área de Recursos Humanos. A partir do ano 2004, os gestores implementaram três novas áreas de suporte: (a) a Gerência de Integração e Cultura Organizacional, que se encarrega do bem-estar dos empregados através da melhoria das comunicações internas, estabelecendo o bem-estar social, cultivando a cultura organizacional e um bom clima de trabalho; (b) a Gerência do Desenvolvimento dos Recursos Humanos, que se encarrega: da missão da Gerência Corporativa, identificando seus principais processos, de definir o modelo de competências, que se baseia na cultura organizacional, a qual é representada por competências gerais e gerenciais (**Anexo E**), e de definir um modelo de avaliação do desempenho para toda empresa até o ano 2005 através do cumprimento do Compromisso Anual de Performance de cada um dos empregados; e (c) a Gerência de Administração de Pessoal e Relações de Trabalho, que se encarrega dos assuntos tradicionais de Recursos Humanos, ou seja, folha de pagamento e assuntos legais.

Também se destaca o fato de que a Corporação conta com 2.526 empregados, sendo que 1.533 deles são operários. Segundo o Chefe de Recursos Humanos, devido ao grande número de funcionários, a Corporação está avaliando os empregados administrativos que possuem um Compromisso Anual de Performance. E também está determinando, para aqueles funcionários de fábrica, objetivos grupais, que servirão como o fundamento para sua avaliação. Por outro lado, a Corporação está em um processo contínuo de propiciar capacitação aos empregados. Assim, durante o ano 2004, foram efetuadas 51.180 horas/homem de treinamento em diversos temas, tais como força de vendas, temas de negociação, administração e liderança, entre outros. As informações sobre estas capacitações estão disponibilizadas na Intranet da Corporação.

Com relação ao Capital Informacional, a Corporação pode ser enquadrada como estando na vanguarda do emprego de novas tecnologias, tendo sido a pioneira em utilizar o Sistema Integrado de Gestão SAP R/3, integrando seus Centros de Distribuição (CDs) a nível nacional. Além disto, a empresa conta com um sistema de atendimento ao cliente a nível

nacional, mantendo uma linha telefônica gratuita para resolver qualquer problema com os seus clientes e registrar automaticamente os comentários ou queixas. A Corporação crê firmemente que nunca se deve perder a confiança dos clientes, já que disto dependerá a sua lealdade às marcas e produtos da Corporação. Com relação ao Sistema de Medidas de Desempenho, atualmente a Corporação conta com um software elaborado por consultores externos. Segundo comentários do Gerente de Planejamento Estratégico, este software não permite a visualização dos prazos e nem do cumprimento da execução dos planos. A Corporação está trabalhando com ferramentas de Excel e MS Project. Porém, também está em processo de Implementação do *Balanced Scorecard Manager*, que é uma nova ferramenta que foi lançada por Kaplan e Norton, desenvolvida em tecnologia *web-html*, com opções de customização, conforme as preferências do usuário.

Cabe ressaltar que a disponibilização destes recursos na Corporação ocorre de modo formal, estando estes alinhados à estratégia, pois é através deles que é determinada a viabilidade das expectativas (objetivos estratégicos).

4.2.2.4 Informações

As informações sobre a Corporação estão estruturadas dentro de Sistemas de Informação. Apenas para as informações necessárias para a determinação das medidas intangíveis (Grau de avance) são utilizadas ferramentas do tipo MS Project ou Excel. Contudo, a Corporação está implementando uma nova ferramenta que permitirá interromper o uso destes programas, e também tornará possível que estas informações sejam integradas ao seu atual sistema de medidas de desempenho. Os relatórios ou pesquisas efetuadas por terceiros, que são considerados como informações não-estruturadas, são processadas nos sistemas de informação, segundo a forma como o usuário definiu previamente, ou seja, de forma quantitativa. Por exemplo, em pesquisas de participação de mercado, ou de preferências, ou de preços nos pontos de venda, etc.

Um dos aspectos importantes constatados foi o de que a informação é totalmente acessível, seja pela intranet, revistas, murais, etc., seja pela sua disponibilização nos sistemas de informação. A informação é constantemente atualizada, revisada e exposta mensalmente a todos os membros da Corporação.

4.2.2.5 Medidas de Desempenho

As Medidas de Desempenho da Corporação foram determinadas a partir do processo de identificação de objetivos e planos, com o uso da metodologia empregada, conforme descrito na Seção 4.2.2.1. Pela revisão nos documentos internos da Corporação e pela entrevista realizada com o Gerente de Planejamento Estratégico, foram identificadas medidas quantitativas e qualitativas. Desta forma, foi constatada a utilização de medidas quantitativas, que são obtidas de forma estruturada, através da ferramenta de Sistemas de Medidas de Desempenho que é integrada ao SAP R/3, e de medidas que nascem de informações não-estruturadas, tais como pesquisas de mercado e pesquisas de vendas próprias *versus* vendas da concorrência nos mesmos pontos de venda. Por sua vez, tendo os resultados destas pesquisas, as medidas são estruturadas e inseridas no sistema. No caso de ações de caráter qualitativo-intangível, executadas para cumprir com algum objetivo específico, tal como o “Plano de melhoria dos processos da área”; onde a avaliação não se pode ser feita de forma quantitativa, ela é mensurada segundo o grau de avance do plano de ação. Para isto, a Corporação trabalha através de Diagrama de Gant, e estipula prazos para o cumprimento dos respectivos planos de ação. No ano seguinte, através de comparações entre a gestão do ano corrente e a do ano em que o programa foi aplicado, se avalia o sucesso ou não do programa em questão.

É interessante ressaltar que estas medidas vão mudando de importância, com o passar do tempo. Assim, uma medida transaccional pode ter sido de grande importância no momento da sua implementação, mas depois da experiência e do seu total controle, ela pode passar a ter uma importância de segundo nível. Do mesmo modo, podem existir medidas que sempre serão de primeiro nível, independentemente de quando foram estabelecidas ou do controle que se tenha sobre elas. Por exemplo: “controle de desperdícios”; “produtividade de maquinaria”, etc., são medidas que sempre estão diretamente relacionadas à estratégia e ainda vigentes.

Sendo assim, a Corporação conta com medidas de ocorrência, que se apresentam principalmente nas perspectivas financeira e de processos internos; e com medidas de tendência, que se apresentam principalmente nas perspectivas de clientes e de aprendizado e crescimento. Estas medidas podem ser de caráter operacional, transaccional ou estratégico, e são oriundas de fontes de informação estruturadas e não-estruturadas.

4.2.3 Dimensão de Implementação

Nesta seção são descritos os resultados do questionário aplicado aos três gerentes de topo da Corporação (Gerente de Planejamento Estratégico, Gerente de Sistemas, Chefe de Recursos Humanos). Estes resultados são aqui analisados como o intuito de saber se a empresa realmente está preparada para implementar um Sistema de Medidas de Desempenho baseado em sua estratégia (**Anexo A**, parte 5).

Na Corporação, foram entrevistados três executivos de topo (algumas vezes aqui referenciados como “pessoas-chave” da Corporação). Portanto, não se julgou necessário inserir os quadros de frequência de resposta para cada questão. E, ao final de cada princípio, foi apresentado um quadro geral dos resultados, demonstrando o grau de realização do princípio pela Corporação. Também deve ser destacado que, em alguns dos princípios, nem todas as questões utilizam a escala de Concordância. Para estes casos, foram abertos quadros específicos, sendo que, para as demais questões, foi mantido o quadro resumo, ao final de cada princípio.

4.2.3.1 Princípio 1: Mobilizar a Organização para Mudança com a Liderança

Com relação ao processo de a empresa compreender as necessidades e os objetivos dos projetos de mudança, bem como ao de ela definir estruturas para trabalhar em equipe, os resultados foram:

- Participação dos executivos de topo nos projetos de mudança, sendo cada um deles encarregado de um projeto:

Os três executivos entrevistados concordaram totalmente (nível 5). Isto foi principalmente observado na hora de implementar a metodologia de estruturação de estratégias. A Corporação nomeou um grupo de facilitadores, composto por gerentes de cada área, sendo que o Gerente de Sistemas foi encarregado de ser o seu coordenador, e de trabalhar em conjunto com o Gerente de Planejamento Estratégico (**Anexo P**).

- Os executivos de topo protegem os projetos de mudança ante as posturas negativistas e oferecem todo o seu apoio à equipe do projeto:

Os três executivos entrevistados concordaram (nível 4). Contudo, este foi um processo introduzido pela área de Sistemas, que foi aceito pela gerência geral e pela diretoria, e, então, entendido pelas demais áreas, sendo que estas o foram sentindo ao longo do tempo, ao perceberem os benefícios obtidos.

- Os executivos de topo participam da comunicação da visão e missão dos projetos de mudança, ou seja, das ações que são reflexo da estratégia:

Apesar de os dois gerentes terem concordado, o Chefe de Recursos Humanos não concordou totalmente (nível 4). Mesmo tendo todos os mecanismos para difundir os elementos de planejamento (Intranet, Revistas, Murais, etc.), tais informações não chegam diretamente ao operário. Atualmente, a empresa tem procurado fazer reuniões com operários e lhes falar diretamente, uma vez que é a melhor forma de fazer com que eles tomem o devido conhecimento do assunto.

- Comunicação através de argumentos consistentes com os benefícios do projeto de mudanças, para adotar uma visão organizacional comum e obter motivação dos empregados:

Os três executivos entrevistados concordaram parcialmente (nível 4). A Corporação crê em ferramentas de gestão e acredita nos benefícios que elas trazem. De modo semelhante, também acredita no processo do *MPGO* e em seu modelo participativo, que é bastante propício para que se possa obter compromisso das pessoas de dentro da Corporação, para que passem a ser responsáveis pela consecução dos objetivos.

- Foi nomeada uma pessoa, que já tinha suficiente conhecimento sobre a organização e habilidade em posicionamento “político”, com o intuito de se encarregar do funcionamento do projeto de mudança:

Os três executivos mostram estar totalmente de acordo (nível 5), através do grupo de facilitadores nomeados em cada área e comandados pelo Gerente de Sistemas. (**Anexo P**).

A seguir, é apresentado o quadro geral de intensidade de realização do princípio pela Corporação:

Questões		Níveis				
		1	2	3	4	5
1) Participação dos executivos de topo	3					
2) Proteção/apoio dos executivos aos projetos	3					
3) Comunicação da visão e missão do projeto	2					
4) Comunicação dos benefícios	3					
5) Responsabilidades	3					

Figura 47 - Princípio 1: Mobilizar a Organização para Mudança com a Liderança

Os resultados gerais do princípio, segundo a óptica destes entrevistados, demonstram que a Corporação está preparada para mobilizar a mudança e a liderança no estabelecimento de novos projetos. Novamente, parece ser importante destacar aqui a representatividade destes entrevistados em relação à visão de estratégia da Corporação.

4.2.3.2 Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais

Com relação à identificação de a empresa estar preparada para traduzir a estratégia em termos operacionais, através de estruturas que apóiem este objetivo, os resultados foram:

- Existência de documento(s) formal(is) que descrevam objetivos e ações dos projetos de mudança, em uma linguagem passível de ser entendida por todos:

Os três executivos entrevistados concordaram totalmente (nível 5). Eles contam com uma gama de padrões que foram elaborados durante a estruturação da estratégia, ou seja, de Diagnóstico da Situação, Estabelecimento de Objetivos, Compromisso Anual de Performance, Mapas Estratégicos, Tabelas de Indicadores, etc.

- Os indicadores das áreas financeiras e não-financeiras são reflexo dos objetivos organizacionais, orientados às ações de negócio:

Os três executivos entrevistados concordaram na íntegra (nível 5). Estes indicadores são oriundos da metodologia onde eles aplicam o *MPGO*.

- As metas estabelecidas para cada indicador:

Os três executivos concordaram (nível 4), porém não totalmente. Há metas que não são diretamente quantificáveis, elas são estabelecidas para cada ação. Por exemplo, metas como a de “cumprir com prazos no estabelecimento de determinados programas” representam um tipo de ações que não podem ser medidas quantitativamente.

- Cada ação a ser realizada está relacionada a um objetivo organizacional:

Os três executivos concordaram totalmente (nível 5). Isto está ilustrado na metodologia utilizada, a do *MPGO*.

- As metas são definidas:

Por todos os membros da Organização	1
Apenas pelos Executivos de Topo	2
Focalizando a geração de resultados financeiros notórios	3
Focalizando as expectativas dos clientes	2
Com base em padrões internos da Organização	3
Com base em padrões externos à Organização	2
Por objetivo	1

Figura 48 – Definição das metas

* as questões são de múltipla escolha.

Neste caso, os respondentes perceberam o conceito de metas como as expectativas que a diretoria e gerência geral determinam, depois de fazerem o Diagnóstico Organizacional. Por isto, eles citam que estas expectativas são definidas apenas pelos executivos de topo. Contudo, também ficou evidenciado que estas expectativas efetivamente chegaram até as pessoas responsáveis por sua execução. Então, eles têm a opção de aceitar ou não, dependendo dos recursos com que contam. Conforme afirmou o Gerente de Planejamento Estratégico, “as metas são definidas por todos os membros da Corporação”. Porém, o Gerente de Planejamento Estratégico afirma que cada objetivo está associado a uma meta, e que esta é medida através de um indicador, sendo os objetivos determinados a partir das expectativas. Em outras palavras, as metas podem ser vistas por diversos ângulos, uma vez que podem ser desmembradas em metas financeiras, metas de clientes, metas internas a nível de projeto, etc., fazendo com que vários integrantes da Corporação as definam conforme seu desenvolvimento.

- As características das ações são:

Definidas segundo os objetivos organizacionais	3
São claramente definidos	3
Cada ação tem pessoas responsáveis pelo sucesso de execução	3
Antes de ser executadas, são avaliadas para assegurar sua viabilidade.	2
São avaliadas apenas após terem sido executadas	3

Figura 49 – Características das ações

* as questões são de múltipla escolha

O Gerente de Planejamento Estratégico e o Chefe de Recursos Humanos concordam em que, antes de as ações serem executadas, elas são avaliadas para assegurar sua viabilidade. Através da metodologia *MPGO*, eles avaliam se as expectativas e os planos operacionais estão alinhados, e se estes planos podem ser realizados, mesmo que tais procedimentos não signifiquem uma prova ou pré-teste mais aprofundado.

- A atribuição das tarefas é feita considerando:

Que as pessoas possuem as competências necessárias para desempenhar seu trabalho	3
Que as pessoas dispõem de autoridade suficiente dentro da Organização para executar a tarefa	3
Que as pessoas têm uma visão clara do contexto onde se desenvolvem suas responsabilidades	3

Figura 50 – Atribuição das tarefas

* as questões são de múltipla escolha

Todos os entrevistados asseguram que, com o modelo de gestão que foi desenvolvido, a Corporação assegura que seu pessoal tem as competências necessárias, a autoridade suficiente e a visão clara de seu contexto geral e de suas tarefas.

A seguir, é apresentado o quadro geral de graduação de realização do princípio pela Corporação:

Questões		Níveis				
		1	2	3	4	5
1) Documentos formais sobre os objetivos	3					
2) Indicadores como reflexo dos objetivos	3					
3) Metas para cada indicador	3					
4) Ações para cada indicador	3					

Figura 51 – Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais

Os resultados gerais do princípio, segundo a óptica dos entrevistados, demonstram que a Corporação traduz as ações estratégicas em termos operacionais. Novamente, deve ser destacada a representatividade destes entrevistados, em relação à visão de estratégia da Corporação.

4.2.3.3 Princípio 3: Alinhar a Organização em Torno da Estratégia

O que guia este princípio é o propósito de identificar as sinergias entre as estratégias das unidades de negócio e as das unidades de suporte da organização. Segundo a avaliação deste princípio pelos três entrevistados, os resultados foram:

- O fomento do compartilhamento e do apoio entre as unidades de negócio e as de suporte é feito através de:

O fornecimento de recursos para promover a execução dos projetos	3
O compartilhamento de recursos entre as unidades visando à otimização dos mesmos	3
O atendimento a clientes em comum, oferecendo serviços complementares.	2
O compartilhamento de conhecimentos, para disseminar práticas melhores em toda a Organização	3
O intercâmbio de pessoal, de modo de melhorar o trabalho em equipe, a cultura e o desempenho.	0

Figura 52 – Compartilhamento e de apoio entre unidades de negócio e de suporte

* as questões são de múltipla escolha

Com relação ao atendimento a clientes em comum, segundo um dos entrevistados, as unidades de negócio são vistas como unidades de abrangência geográfica. E, por isto, esta prática não se aplica. Para os outros dois entrevistados, as unidades de negócio são vistas pelas suas funções de comercialização, imagem corporativa, produção, etc., porque oferecem tanto o produto quanto a capacitação para oferecer o produto.

- A estratégia corporativa é utilizada para guiar as estratégias das unidades de negócio e para garantir o alinhamento corporativo entre estas unidades:

Os três executivos entrevistados mostraram-se totalmente de acordo com esta posição (nível 5), o que também fica evidenciado na metodologia *MPGO*.

- As unidades de suporte estão trabalhando conjuntamente para atingir os objetivos da organização:

Os três executivos entrevistados mostraram-se totalmente de acordo nesta questão (nível 5), o que também fica evidenciado na metodologia *MPGO*.

- Este método de trabalho de gestão fica evidenciado em documentos de gestão:

Todos os executivos entrevistados concordaram totalmente (nível 5). Isto também fica evidenciado através da documentação-padrão desenvolvida com o uso da metodologia *MPGO*. Por exemplo, o Compromisso Anual de Performance, o Diagnóstico Organizacional, a FOFA, etc.

- As relações com os parceiros de negócio são levadas em consideração, para o estabelecimento dos objetivos:

Neste caso, os três executivos concordaram, mesmo que não totalmente (nível 4). Esta falta de concordância total parece ser devida ao fato de as relações ainda estão evoluindo e se desenvolvendo. Por exemplo, atualmente, há uma estratégia para o incremento da fidelidade dos consumidores, implicando que a relação com os distribuidores seja mais estreita. Para isto, a Corporação os capacita para que apresentem seus produtos da forma como os consumidores querem. Contudo, a relação ainda é prioritariamente da Corporação para o distribuidor, e não uma do distribuidor para a Corporação.

A seguir é apresentado um quadro geral da avaliação, segundo estes entrevistados, da graduação do nível de realização do princípio pela Corporação:

Questões		Níveis				
		1	2	3	4	5
1) Estratégia corporativa guia as unidades	3					
2) Trabalho conjunto das unidades	3					
4) Relação com os parceiros de negócios	3					
3) Documentação do trabalho conjunto	3					

Figura 53 – Princípios: Alinhar a Organização em Torno da Estratégia

Os resultados gerais da avaliação deste princípio, segundo a óptica dos entrevistados, demonstram que a Corporação está alinhada em torno da estratégia. Novamente, aqui deve ser destacada a representatividade destes entrevistados em relação à visão de estratégia da Corporação.

4.2.3.4 Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos

Este princípio indica se os integrantes da organização têm consciência de trabalho em equipe, se comunicam a estratégia, se motivam os empregados a desenvolver objetivos pessoais e de equipe, através de um sistema de incentivos. Os resultados encontrados foram:

- Os funcionários têm consciência sobre a visão e os objetivos da organização e estão totalmente informados sobre o andamento e avaliação do trabalho que eles fazem:

Os executivos entrevistados concordam, porém não totalmente (nível 4); conforme expressou o Gerente de Recursos Humanos, “ainda falta infundir consciência no operário”. Para tanto, estão sendo alterados os métodos de contato, através de uma comunicação mais direta.

- Estabelecimento de objetivos motivadores, transparentes e duradouros para cada funcionário, sendo que cada objetivo está alinhado aos objetivos da organização:

Os três executivos entrevistados concordaram parcialmente (nível 4), embora ainda falte definir os objetivos para os operários. Esta é uma preocupação atual, e devido a ela se pensa em estabelecer objetivos para cada grupo de operários, segundo seu enquadramento em tipos.

- Identificação e difusão das competências para cada cargo, e dos recursos tecnológicos exigidos para desenvolver suas funções:

Os gerentes de Sistemas e de Planejamento Estratégico concordam parcialmente (nível 4) com esta questão, enquanto o Chefe de Recursos Humanos não concorda (nível 2). Este último explica que o Modelo de Competências definitivo ainda está sendo desenvolvido, e que ainda se tem um pouco de descuido com os operários. Contudo, a Corporação está direcionada para melhorar esta situação.

- As competências e os recursos de TI são avaliados periodicamente:

Os gerentes de Planejamento Estratégico e de Sistemas concordaram parcialmente (nível 4) com esta afirmação, porém o Chefe de Recursos Humanos trata o ponto como indiferente (nível 3). Foi destacado o fato de a Metodologia *MPGO* ter sido implementada no ano 2004, e alguns de que seus resultados se refletiram no ano 2005. Contudo, o “Modelo de Competência” ainda não está completamente desenvolvido. Os recursos de TI são avaliados periodicamente, fazendo com que a Corporação sempre esteja na vanguarda do uso de novas tecnologias e ferramentas de gestão, conforme explica o Gerente de Sistemas.

- A velocidade com que as competências e recursos são desenvolvidos é considerada como um fator importante:

Os três executivos se mostraram indiferentes (nível 3), devendo aqui ser ressaltado que, apesar de o modelo de competências ainda estar sendo desenvolvido, ele é muito importante. Por outro lado, através do Compromisso Anual de Performance, já é possível perceber quais são as competências e recursos necessários para que os diferentes funcionários possam cumprir suas tarefas.

- Aplicação de abordagens de RH para assegurar o desenvolvimento das competências dos funcionários:

Os três executivos entrevistados concordaram parcialmente (nível 4) com a existência desta aplicação. Também deve ser salientado que a Corporação tem uma gerência de desenvolvimento de Recursos Humanos, cujo objetivo é o de desenvolver e institucionalizar um Modelo de Competências que, uma vez estabelecido, será o padrão para a aplicação das abordagens de Recursos Humanos.

A seguir, é apresentado o quadro geral da avaliação, segundo estes entrevistados, da graduação do nível de realização do princípio pela Corporação:

Questões		Níveis				
		1	2	3	4	5
1) Consciência sobre a visão e objetivos	3					
2) Estabelecimento de objetivos alinhados	3					
3) Difusão de competências	2					
4) Rapidez para desenvolver competências	2					
5) Abordagens de Recursos Humanos	3					

Figura 54 – Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos

Os resultados gerais da avaliação deste princípio, segundo a óptica dos entrevistados, demonstram que a Corporação está trabalhando na motivação do pessoal, em relação às estratégias. Novamente, deve ser destacada a representatividade destes entrevistados, em relação à visão de estratégia da Corporação.

4.2.3.5 Princípio 5: Gerenciar a Estratégia através de um Processo Contínuo.

Este princípio indica que as organizações devem vincular a estratégia ao processo orçamentário, e que também devem desenhar sistemas de informação que permitam desenvolver, se adaptar e monitorar a estratégia a ser implementada. Os resultados encontrados foram:

- Atualmente estão disponíveis ferramentas para avaliar automática e permanentemente a gestão das ações, permitindo a emissão de planilhas eletrônicas e de relatórios, diretamente a partir do sistema integrado:

Os três executivos entrevistados concordaram totalmente (nível 5) com esta disponibilidade de recursos. Este é um dos produtos da metodologia *MPGO*.

- É feita uma análise do desempenho, a qual é exposta por cada responsável pelo objetivo em questão, utilizando relatórios de gestão para garantir a agilidade das análises:

Os três executivos entrevistados concordaram totalmente (nível 5) com a afirmação. Este é outro dos produtos da metodologia *MPGO*.

- Os relatórios dos Sistemas de Informação são usados, como ferramenta única, nas reuniões de revisão estratégica e nas decisões gerenciais rotineiras:

Os três executivos concordaram parcialmente (nível 4), porque ainda se trabalha com planilhas de Excel ou MS Project, sendo que tais aplicações deverão ser incluídas nos Sistemas de Informação da empresa.

- Está sendo dedicada uma atenção para o desenvolvimento de uma relação de confiança, que estimule a exposição honesta dos fatos e a não-punição de eventuais resultados negativos, para garantir maior transparência na avaliação do desempenho:

Os três executivos concordaram (nível 4) com a existência deste empenho, mesmo porque a metodologia de avaliação de desempenho, através do Compromisso Anual de Performance, ainda está em fase inicial. Assim, para confirmar o estabelecimento de tal relação, são necessários mais tempo e pesquisas internas.

- Os recursos são alocados segundo prioridades que atendam os objetivos, vinculando a estratégia ao processo orçamentário:

Todos os entrevistados concordaram parcialmente (nível 4) com a realização deste tipo de alocação de recursos, e que esta relação entre o plano operacional (orçamento e recursos dentro da empresa) e a estratégia é levada em consideração no momento de as expectativas da alta gerência serem convertidas em objetivos.

- Os sistemas de informação e seus relatórios auxiliam a:

Identificar melhoras nos Processos de Gestão	3
Compartilhar informações em toda a Organização	3
Identificar os fatores que contribuem para o desempenho	3
Difundir o conhecimento sobre o desempenho dos objetivos, facilitando mais a sua compreensão .	3

Figura 55 – Auxílio dos Sistemas de Informação e seus relatórios

* as questões são de múltipla escolha

Deve ser salientado que a Corporação é considerada com uma das empresas líderes no campo tecnológico. Isto é reconhecido pelos fornecedores do software SAP R/3, indicando-os

como *benchmarking*, sendo que isto apóia a obtenção dos certificados de qualidade, tanto nos processos de produção como nos de gestão.

A seguir apresenta-se o quadro geral da avaliação, segundo estes entrevistados, da graduação do nível de realização do princípio pela Corporação:

Questões		Níveis				
		1	2	3	4	5
1) Ferramentas para avaliação de gestão	3					
2) Análise do Desempenho	3					
3) Relatórios do Sistema	3					
4) Relação de confiança	3					
5) Alocação de recursos	3					

Figura 56 – Princípio 5: Gerenciar a Estratégia através de um Processo Contínuo

Os resultados gerais do princípio, segundo a percepção dos entrevistados, demonstram que a Corporação traduz as ações estratégicas em termos operacionais. Novamente, deve ser destacada a representatividade destes entrevistados, em relação à visão de estratégia da Corporação.

4.2.4 Mapa de Estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho

Nesta seção são apresentadas as principais características encontradas no estudo de caso, à luz da revisão de literatura. Desta forma, através da análise das dimensões e dos elementos apresentados, foram demarcados os resultados encontrados, os quais serão comparados tanto com os do segundo estudo de caso quanto com os dados levantados durante a revisão da literatura.

Novamente deve ser salientado que as dimensões utilizadas são relacionadas às etapas do planejamento estratégico. Esta relação entre ambos é devida à simultaneidade entre a formulação, a implementação do Sistema de Medidas de Desempenho e o processo de planejamento estratégico. A dimensão de contexto e de estruturação é relacionada à etapa de formulação, e a dimensão de implementação é vinculada com a preparação da organização para efetuar a etapa de implementação (Figura 7).

4.2.4.1 Dimensão de Contexto

Esta dimensão corresponde ao primeiro passo para que um Sistema de Medidas de Desempenho possa ser estruturado, uma vez que, através de um melhor entendimento da política e cultura, do ambiente e da estratégia da organização, pode ser definida a forma de estruturação e o conteúdo do Sistema de Medidas de Desempenho. A seguir, é apresentado um mapa, elaborado para cada um dos elementos detectados nesta dimensão:

a) Política e Cultura

No Quadro 25, são apresentados os itens encontrados na literatura que indicam a política e cultura, bem como a sua aplicação no estudo de caso, servindo de base para que se entenda a forma de a empresa estruturar suas estratégias. Também deve ser observado que a existência de uma política de gerenciamento, na empresa, orientada para a obtenção de melhoras nos resultados, é participativa, e que ela acontece por meio da delegação de poder aos gerentes, mantendo grupos hierárquicos que definem as suas relações por meio contratual, com o intuito de obter o compromisso dos empregados. Por outro lado, a Corporação também é uma empresa orientada para a profissionalização e aberta para novas idéias e para manter a melhoria contínua.

Quadro 25 – Elemento Política e Cultura

Itens	Resultados
1) Tipo de gerenciamento	Orientado a resultados, tendo um estilo participativo.
2) Tendência para Trabalho em equipe	Empresa de fácil adaptabilidade, que trabalha em equipes com facilitadores.
3) Delegação de Poder vs. Autoridade.	Há delegação de poder, os gerentes têm poder para decidir, segundo suas percepções.
4) Estrutura em relação a grupos ou hierarquias	Hierarquia.
5) Relações de subordinação	Contratual.
6) Demanda social da organização	Cumprir objetivos estabelecidos no Compromisso Anual de Performance e pela avaliação do desempenho.
7) Ênfases do Sistema de Medidas de Desempenho	Recompensa
8) Demanda por objetividade	Normativo.
9) Plano de carreira	Ilimitado, sempre que se tenha competência.
10) Atitude ante o controle externo	Posição positiva, aberto a novas idéias e oportunidades, já que se tem a percepção de que o controle externo apóia a melhoria dos processos.
11) Orientação à profissionalização	Acreditam em ferramentas de gestão. A maioria dos gerentes acha que se deve ter uma pós-graduação.

a) Ambiente

No Quadro 26, são apresentados os itens encontrados na literatura com respeito ao ambiente externo, e sua aplicação no estudo de caso, com o intuito de compreender melhor os assuntos estratégicos do setor para a determinação dos objetivos estratégicos. Deve ser salientado que é importante analisar o ambiente interno, uma vez que existe dependência dos recursos disponíveis para viabilizar os objetivos. Sendo assim, esta análise do ambiente servirá como base para a elaboração do conteúdo do Sistema de Medidas de Desempenho. E, na presente seção, é feita uma análise do ambiente externo. A análise do ambiente interno será feita durante a análise da dimensão de estruturação.

Quadro 26 – Elemento Ambiente

Itens	Resultados
1) Relações com os fornecedores	Poucos fornecedores de açúcar no mercado interno Importação de açúcar para compensar esta deficiência
2) Concorrência e características do setor	Fidelidade à marca apenas nos setores econômicos mais elevados. Guerra de preços baixos. Empresas que compõem o setor são de grande porte e de capital aberto. Nestas empresas, há respaldo financeiro. São mantidas marcas que foram desenvolvidas localmente. Exportação do produto em uma fase inicial.
3) Poder dos consumidores	Não se depende de um comprador em especial, mas sim, das preferências dos consumidores. Fidelidade relativamente baixa, devido à guerra de preços.
4) Barreiras de Entrada e Saída	Economias em escala. Posicionamento das marcas. Mercado interno pequeno.
5) Ameaça dos produtos substitutos	Produto de fácil substituição, que pode depender das preferências dos consumidores.

b) Estratégia

No Quadro 27, são apresentados os itens encontrados na literatura, divididos entre os que estão relacionados ao tipo de estratégia e à sua aplicação no estudo de caso, e os que estão vinculados ao modo de estruturação destas estratégias. No primeiro grupo foram listadas características do tipo de estratégia que servirá como base para a elaboração do conteúdo do Sistema de Medidas de Desempenho. E, no segundo grupo, estão listadas características do modo de formulação das estratégias, as quais servirão para definir a forma de estruturação do

Sistema de Medidas de Desempenho. A Corporação tem um tipo de estratégia de liderança, tanto na produção quanto nas preferências dos clientes. Também pode ser observada uma orientação centrada nas competências do capital humano. Com relação ao modo de formular estas estratégias, este pode ser percebido como uma maneira formal, um processo participativo que envolve todas as áreas, nos sentidos de baixo para cima e de cima para baixo.

Quadro 27 – Elemento Estratégia

Itens	Resultados
1) Tipo de estratégia	Liderança na construção de lealdade com os clientes. Liderança nos custos de operação e excelência operacional Centrado nas competências do capital humano.
2) Forma de estruturação	<ul style="list-style-type: none"> - Totalmente formalizada. - Estratégias são elaboradas objetivamente. A formulação dos objetivos é elaborada segundo as percepções dos gerentes. - É formulada e aceita por toda a empresa. Utilizando uma metodologia participativa. - Se definem os objetivos estratégicos de baixo para cima e se difundem as expectativas de cima para baixo.

4.2.4.2 Dimensão de Estruturação

Nesta dimensão são examinados os elementos que permitem elaborar o conteúdo do Sistema de Medidas de Desempenho. Assim, os **objetivos estratégicos**, estabelecidos a partir dos assuntos estratégicos do setor, orientam a definição dos **processos de negócios** e dos **recursos (ativos tangíveis e intangíveis)** necessários para sua operacionalização, sendo estes as fontes das **informações** que permitirão a definição das **medidas de desempenho**.

a) Objetivos Estratégicos

Neste elemento, a estratégia é traduzida em objetivos, sendo que estes servem como orientação para a definição dos demais elementos de estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho. No Quadro 28 são apresentados os resultados encontrados no estudo de caso, analisados a partir dos dados coletados durante a revisão da teoria sobre este elemento. Foi constatado que os objetivos estratégicos vêm da análise de contexto e cumprem com as características revisadas na literatura.

Quadro 28 – Elemento Objetivos Estratégicos

Itens	Resultados
1) Objetivos que vêm da análise de política e cultura	- Consolidar um Modelo de Desenvolvimento, Integração e Gestão dos Recursos Humanos.
2) Objetivos que vêm da análise interna	- Gerar rentabilidade. - Cumprir com o orçamento operacional e de investimento. - Otimizar a gestão distribuída. - Manter alto nível de qualidade dos produtos. - Incrementar a eficiência operacional - Maximizar o uso dos recursos de TI
3) Objetivos que vêm da análise externa	- Assegurar a liquidez e reduzir o nível de empréstimos bancários. - Incrementar a participação no mercado. - Consolidar a imagem de empresa líder. - Incrementar o volume de vendas com rentabilidade
4) Cumprimento das características definidas	- São expressos em unidades mensuráveis, são acessíveis e realísticos, são federativos e construtivos.

b) Processos de Negócio

Os Processos de Negócio devem estar relacionados com os objetivos estratégicos, servindo como uma fonte de informações para o estabelecimento das Medidas de Desempenho. Desta forma, estes processos representam um conjunto de atividades mensuráveis que acontecem em todas as áreas da Corporação. No Quadro 29, são apresentados os principais processos e características encontradas no estudo de caso, à luz da revisão feita na literatura específica sobre este tema.

Quadro 29 – Elemento Processos de Negócios

Itens	Resultados
1) Gestão operacional	Abastecimento, Produção, Distribuição e Vendas.
2) Gestão de clientes	Fidelidade através da inovação e do serviço de atendimento.
3) Gestão regulatórios e sociais	Processos efetuados com apoio de especialistas. Consolidar a imagem institucional através de apoio à comunidade.
4) Gestão financeira	Planos para pagamento de dívidas e monitoramento da rentabilidade.
5) Papel que desenvolvem os processos no Sistema de Medidas de Desempenho	Estão relacionados aos objetivos estratégicos, sendo compostos por um conjunto de atividades mensuráveis. Aparecem em todas as áreas da Corporação, e servem como fonte de informações.

c) Ativos Tangíveis e Intangíveis

Os Ativos Tangíveis e Intangíveis são os recursos que a empresa utiliza para que os objetivos estratégicos possam ser desenvolvidos, os quais não podem ser desvinculados dos processos de negócio. No Quadro 30, é apresentada a utilização do capital humano e do capital informacional, neste estudo de caso. Aqui também deve ser salientado que a identificação dos ativos tangíveis e intangíveis acontece de maneira formal, através da metodologia aplicada para estruturar as estratégias.

Quadro 30 – Elemento Ativos Tangíveis e Intangíveis

Itens	Resultados
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Integração e cultura organizacional: preocupação pelo bem-estar dos empregados. - Desenvolvimento dos Recursos Humanos: Modelo de Competências baseado na cultura organizacional. - Administração do pessoal: Assuntos legais e laborais.
Capital Informacional	<ul style="list-style-type: none"> - Na vanguarda da infra-estrutura tecnológica. - Interconexão on-line com os centros de distribuição. - Central telefônica especializada para o atendimento aos clientes. - Processos integrados e automatizados. - Processos integrados ao Sistema de Medidas de Desempenho da Corporação.
Forma de utilização	<ul style="list-style-type: none"> - Formalmente, através da identificação de necessidades, decorrente da forma de estruturar suas estratégias.

d) Informações

As informações são as fontes para a definição das Medidas de Desempenho. No Quadro 31 são apresentadas as características encontradas, à luz da revisão da literatura, para o estudo de caso.

Quadro 31 – Elemento Informações

Itens	Resultados
1) Informação Estruturada	Obtida totalmente dos Sistemas de Informação.
2) Informação Não-Estruturada	Obtida de relatórios como pesquisa de mercado, informes de auditores, etc. Contudo, são processados nos Sistemas de informação ou através de programas externos (Excel, MSProject).
3) Características das Informações	Informação aberta a todos os membros da Corporação. Revisada mensalmente. De construção simples.

e) Medidas de Desempenho

Nesta seção são apresentadas as características das Medidas de Desempenho, que, por sua vez, são obtidas a partir das informações sobre os processos e sobre os recursos constatados durante este estudo de caso (Quadro 32).

Quadro 32 – Elemento Medidas de Desempenho

Itens	Resultados
1) Medidas Financeiras	De ocorrência e tendência principalmente quantitativas, e provêm principalmente de fontes totalmente estruturadas.
2) Medidas de Clientes	De ocorrência e tendência quantitativas e qualitativas, provêm de fontes estruturadas e não-estruturadas.
3) Medidas de Processos Internos	De ocorrência e tendência principalmente quantitativas, e provêm principalmente de fontes totalmente estruturadas.
4) Medidas de Aprendizado e Crescimento	De ocorrência e tendência quantitativas e qualitativas, provêm de fontes estruturadas e não-estruturadas.
5) Características das medidas	Dependendo da estratégia, podem ser classificadas como de primeiro nível de importância ou não. São do tipo estratégico, transacional e operacional.

4.2.4.3 Dimensão de Implementação

Nesta seção são apresentados os resultados da parte “Diagnóstico *SFO*” do protocolo. estes resultados indicarão se a empresa pesquisada está preparada para estabelecer um Sistema de Medidas de Desempenho orientado para a estratégia. A seguir, são apresentados os resultados da avaliação de cada princípio.

a) Princípio 1: Mobilizar a Organização através da Liderança

Foi constatado que este princípio está orientado entre os níveis 4 e 5 (Quadro 33). Isto significa que a aplicação deste princípio está em um nível de muito bom a excelente. Esta situação foi constatada porque existe um efetivo comprometimento dos executivos de topo com a implementação do Sistema de Medidas de Desempenho. A única fragilidade a considerar são os operários de fábrica, onde o sistema da Corporação ainda não é compreendido em sua totalidade.

Quadro 33 – Princípio 1: Mobilizar a Organização através da Liderança

Itens	Resultados
1) Participação e comprometimento dos executivos de topo.	Nível 5 - Total participação e comprometimento.
2) Proteção ante os negativismos e apoio por parte dos gerentes.	Nível 4 – O projeto foi compreendido no decorrer do tempo.
3) Comunicação da visão, missão e estratégias através de argumentos consistentes sobre os seus benefícios.	Nível 4 – É reconhecido que há comunicação, mas falta chegar à consciência dos operários (“chão-de-fábrica”).
4) Nomear uma pessoa que tenha o conhecimento necessário e que se encarregue da fazer o projeto funcionar.	Nível 5 – Há um grupo de facilitadores nomeados formalmente.

b) Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais

Este princípio indica se a Corporação está desenvolvendo a estratégia com o intuito de comunicar claramente os resultados a todos os seus membros. No Quadro 34, podem ser observados os níveis 4 e 5, sendo mais freqüente o nível 5. Isto significa que, neste princípio, a Corporação está em uma etapa mais evoluída, pois utiliza o Sistema de Medidas de Desempenho desde o ano 2001. Segundo os depoimentos tomados com os gerentes entrevistados, o Sistema de Medidas de Desempenho traduz adequadamente a estratégia da Corporação.

Quadro 34 – Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais

Itens	Resultados
1) Documento que resume as estratégias em uma linguagem unificada.	Nível 5 - Decorrente do <i>MPGO</i> .
2) Medidas de Desempenho ligadas aos objetivos.	Nível 5 - Decorrente do <i>MPGO</i> .
3) Metas que são estabelecidas para cada medida.	Nível 4 – Há metas que são relacionadas a prazos de ação (grau de avance).
4) Principal característica das metas.	São definidas pelos executivos de topo e por membros da Corporação. Focadas em resultados financeiros. Focadas nas expectativas dos clientes. Com base em padrões externos e internos. Por objetivo.
5) Ações que são estabelecidas por objetivo	Nível 5 - Decorrente do <i>MPGO</i> .
6) Principal característica das ações.	Definidas segundo os objetivos organizacionais. São claramente definidas. Para cada ação, há pessoas responsáveis pelo seu sucesso. São avaliadas para assegurar sua viabilidade. Uma vez executadas, são avaliadas.
7) Atribuição das tarefas	Deve haver visão, competências e autoridade.

c) Princípio 3: Alinhar a Organização em Torno da Estratégia

Este princípio indica se a Corporação tem as suas estratégias alinhadas com seus recursos e unidades de negócio. No Quadro 35, podem ser constatados os níveis 4 e 5. portanto, se infere que a Corporação está em um nível quase excelente, apesar de as pessoas entrevistadas acharem que a relação entre os parceiros de negócios, clientes, fornecedores, etc., ainda estar em evolução.

Quadro 35 - Princípio 3: Alinhar a Organização em Torno da Estratégia

Itens	Resultados
1) Fomento do compartilhamento e do apoio entre unidades de negócio e de suporte.	O fornecimento de recursos para promover a execução dos projetos. O compartilhamento de conhecimentos para disseminar as melhores práticas. O atendimento a clientes em comum, oferecendo serviços complementares. O compartilhamento de conhecimentos, para disseminar as melhores práticas em toda a Corporação.
2) A estratégia corporativa é utilizada para guiar as estratégias das unidades.	Nível 5 – Decorrente do <i>MPGO</i> .
3) As unidades trabalham conjuntamente, o que fica evidenciado em documentos de gestão.	Nível 5 – Decorrente do <i>MPGO</i> .
4) A relação com os parceiros de negócio é levada em consideração.	Nível 4 – Apesar de ser considerada a relação com os parceiros, tais como clientes e fornecedores, ela ainda está em evolução.

d) Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos

Este princípio é um assunto que vem sendo trabalhado na Corporação, e que se reflete nos níveis encontrados, de 3 e 4 (Quadro 36), pois ainda falta que as medidas cheguem até o operário de fábrica. Isto será contemplado, na Corporação, em uma etapa de maturidade do Modelo de Competências e Avaliação do Desempenho.

Quadro 36 – Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos

Itens	Resultados
1) Os funcionários têm consciência da visão e objetivos, estando informados sobre eles.	Nível 4 – Ainda falta conscientizar os operários de fábrica.
2) Estabelecimento de objetivos motivadores, que estejam alinhados à estratégia da organização.	Nível 4 – Ainda falta conscientizar os operários de fábrica, com objetivos alinhados aos objetivos de grupo.
3) Identificação de competências e recursos tecnológicos e a sua avaliação periódica.	Nível 3 – Em evolução, procedimento que é relativamente novo, desenvolvido pela área de Desenvolvimento de Recursos Humanos.
4) A velocidade com que as competências e os recursos tecnológicos são desenvolvidos.	Nível 3 – Em evolução, procedimento relativamente novo, o Modelo de Competências e de Avaliação.
5) são utilizadas abordagens de Recursos Humanos.	Nível 4 – Processo que é desenvolvido e melhorado através do modelo de competências.

e) Princípio 5: Gerenciar a Estratégia através de um Processo Contínuo

O Gerenciamento da estratégia através de um processo contínuo é um princípio que ainda está evoluindo na Corporação, entre os níveis 4 e 5, sendo mais freqüente este último (Quadro 37). Assim, a Corporação está atuando em um nível quase excelente, em decorrência de, a partir do processo de estruturação das estratégias, serem feitas análises de desempenho e avaliações da gestão. Além disto, a Corporação está na vanguarda da utilização de novas tecnologias para melhorar sua gestão, contando com o sistema SAP R/3, que integra todas as operações do negócio, e com o Sistema de Medidas de Desempenho, integrando a gestão para a tomada de decisão.

Quadro 37 – Princípio 5: Gerenciar a Estratégia através de um Processo Contínuo

Itens	Resultados
1) Ferramentas para avaliar a gestão das operações.	Nível 5 - Decorrente do <i>MPGO</i> .
2) São feitas análises de desempenho.	Nível 5 - Decorrente do <i>MPGO</i> .
3) Os relatórios dos Sistemas para análise são utilizados como ferramenta única.	Nível 4 - Ainda se trabalha com programas não-integrados, como Excel e MS Project.
4) Os recursos são alocados priorizando ações estratégicas e orçamentos.	Nível 4 – A metodologia do <i>MPGO</i> leva em consideração os recursos e os orçamentos, ao gerar os objetivos organizacionais.
5) Principais características dos Sistemas de Informação.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar melhorias no processo de gestão. - Compartilhar informações com toda a Corporação. - Identificar os fatos que contribuem para o desempenho. - Difundir conhecimento sobre o desempenho dos objetivos, compreendendo-os com maior facilidade.

5 O MODELO DE UM SISTEMA DE MEDIDAS DE DESEMPENHO PARA EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO

Neste capítulo, os resultados dos estudos de caso são agrupados e observados em conjunto, através das dimensões de Contexto, Estruturação e Implementação. Estes elementos, estudados dentro de cada uma das dimensões citadas, foram convergentes, pois todos eles acontecem com suas respectivas particularidades, nos seus contextos organizacionais. Tais particularidades foram identificadas através das divergências encontradas nesta pesquisa, uma vez que serviram para que pudesse ter sido analisado e caracterizado o perfil de cada empresa. É importante destacar que a presente pesquisa não se propôs a entregar “uma receita pronta” para que uma empresa possa estruturar um Sistema de Medidas de Desempenho, porém buscou identificar elementos de análise para definir um método para esta estruturação, dependendo das particularidades que sejam constatadas na empresa que estiver pretendendo implantar um sistema deste tipo.

Sendo assim, a partir da análise conjunta dos estudos de caso e dos modelos conceituais, foi estruturado um modelo final de pesquisa, o qual foi posteriormente entregue aos entrevistados, para reforçar a consistência e a validade dos resultados obtidos.

A seguir, são apresentados quadros de análise, indicando as convergências e divergências constatadas para cada um dos elementos pesquisados, dentro de suas respectivas dimensões de contexto e estruturação. E, para a dimensão de implementação, é apresentado um “gráfico-radar”, que mostra a convergência entre os resultados encontrados como produto final da pesquisa realizada.

5.1 DIMENSÃO DE CONTEXTO

O Quadro 38 apresenta as convergências e divergências entre os estudos de caso e os fatores obtidos durante a fundamentação teórica, para cada elemento estudado. A seguir, cada um destes elementos é explicado.

a) Elemento Política e Cultura

O **Tipo de Gerenciamento** define a política em termos de orientação de gestão, através da combinação de preocupação pelas pessoas e pela produção (FERNANDEZ, 1999). A Livraria se interessa pelas pessoas integrantes de seu quadro de pessoal, desde isto não interfira com a produtividade, e esta sua preocupação está mais centrada no nível operacional, impondo metas aos empregados, visando o cumprimento deste objetivo. Com esta finalidade, são implementadas algumas técnicas de obtenção do comprometimento. A Corporação está em uma etapa mais evoluída, e se interessa pelas pessoas e pela produtividade. Eles vêm trabalhando de uma forma totalmente participativa, segundo se pode observar através da forma adotada para a elaboração de suas estratégias, através do comprometimento de todos os funcionários da organização.

A **Tendência para o Trabalho em Equipe** é de vital importância nas organizações, uma vez que este tipo de trabalho conjunto facilita a comunicação, e assim, o estabelecimento de um Sistema de Medidas de Desempenho, bem como favorece a transição da estrutura de gestão da organização para um tipo de gerenciamento mais participativo (FERNANDEZ, 1999). Na Livraria, esta forma de trabalho está começando ser implementada. E, na Corporação, ela já aparece como uma forma institucionalizada, no momento de formular suas estratégias.

A **Delegação de Poder vs. Autoridade** é um fator importante, durante este processo de evolução, desde o tipo de gerenciamento tradicional até um gerenciamento mais participativo, uma vez que a organização começa a delegar maior poder e liberdade de decisão a seus executivos, embora este tipo de transição seja uma questão que demande certo tempo para sua efetivação (FERNANDEZ, 1999). Na Livraria, foi observada uma delegação de autoridade, uma vez que todo o poder de decisão está concentrado nas funções exercidas pela diretoria. E, na Corporação, foi identificada uma efetiva delegação de poder, que foi adquirida ao longo do tempo. Este último processo é explicitado, com maiores detalhes, durante a discussão da implementação da metodologia de formulação de estratégias da Corporação.

A **Estrutura Organizacional** é um fator de caráter organizacional, no referente à distinção entre o trabalho em grupos de comum acordo ou em níveis hierárquicos pré-estabelecidos (BOURGUIGNON *et al.*, 2001). Ambas as empresas estudadas são hierárquicas, constatação esta que se é evidenciada através de uma análise de seus organogramas. A Livraria tem uma hierarquia pré-estabelecida, onde os atores

organizacionais mantêm um posto de trabalho determinado. A Corporação também é uma empresa hierárquica, mas ela é mais dinâmica, uma vez que se formam grupos de trabalho de comum acordo para fins determinados, independentemente do nível hierárquico. Esta formação variável de grupos de trabalho é o motivo pelo qual tal estrutura pode ser denominada de “matricial”.

As **Relações de Subordinação** constituem um fator de relacionamento entre as pessoas que compõem a organização, podendo mesmo ocorrer de estas relações serem cordiais e até bastante cooperativas, embora possam não necessitar da existência de vínculos afetivos, uma vez que são estabelecidas através de contratos (BOURGUIGNON *et al.*, 2001). A Livraria está atravessando um processo de mudança, uma vez que expressa a intenção de abandonar um modelo mais paternalista, e obter de seus funcionários um maior nível de comprometimento, ao exigir o cumprimento das metas impostas. A Corporação mantém um relacionamento mais contratual, uma vez que seus funcionários orientam as suas ações através do “Compromisso Anual de *Performance*”.

A **Demanda Social** é um fator que indica a demanda da organização para com seus membros. Bourguignon *et al.* (2001) destacam que esta demanda dependerá dos fatores culturais e ideológicos dos países onde se desenvolvem as atividades da organização. A Livraria demanda de seus empregados o comprometimento com as atividades e a postura relacionadas ao seu posto de trabalho, de forma a honrá-lo e a contribuir com a organização. A Corporação apresenta tais demandas através do Compromisso Anual de *Performance*, como uma forma de negociação com seus funcionários e de obtenção de maior comprometimento por parte destes.

A **Ênfase do Sistema de Medidas de Desempenho** pode ser vista como um incentivo para adquirir aprendizado ou como uma forma para a aquisição de recompensas (BOURGUIGNON *et al.*, 2001). Em ambas as empresas, não se valoriza o aprendizado como um incentivo. Elas se inclinariam ao modelo americano, que é baseado nas recompensas. Deve ser salientado que, em ambos os estudos de caso, pode ser constatado que os incentivos tendem a não ser monetários, uma vez que, em tal caso, eles poderiam influenciar negativamente as relações laborais, pois poderiam se converter em uma única forma de incentivar o pessoal.

A **Demanda pela Objetividade** indica o quanto a organização desempenha suas ações de modo normativo ou pragmático (BOURGUIGNON *et al.*, 2001). Foi observado que ambos os estudos de caso são normativos, ao estabelecerem regras e procedimentos. Contudo, este

fato é mais enfatizado na Livraria, devido à forma de normatizar todos os procedimentos, para que os empregados não tenham que pensar.

O **Plano de Carreira** indica a influência da equipe de gestores sobre o quadro de funcionários, quando este plano é utilizado como um mecanismo de motivação (BOURGUIGNON *et al.*, 2001). Ambas as organizações utilizam este mecanismo. A Livraria difunde a importância do plano de carreira, apesar de este ser limitado. A Corporação incentiva o plano de carreira, sendo que este tem limitações muito menores, ainda que seja necessário mais tempo para que os funcionários possam atingir os níveis hierárquicos mais altos.

A **Atitude frente ao Controle Externo** é um fator que influencia a visão positiva ou negativa dos atores da empresa ante o Sistema de Medidas de Desempenho (BOURGUIGNON *et al.*, 2001). Ambas as empresas consideram o controle externo como altamente positivo para a melhoria da gestão e do controle da empresa.

A **Orientação para a Profissionalização** indica o quanto se acredita nas ferramentas de gestão e o quanto se aplica delas (BOURGUIGNON *et al.*, 2001). A Livraria acredita em ferramentas de gestão, mas valoriza mais o comprometimento do empregado do que propriamente a sua formação. A Corporação acredita e ressalta tanto a importância das ferramentas de gestão quanto a da profissionalização de seus empregados, sobretudo na gerência de topo.

b) Elemento Ambiente

As **Análises dos Ambientes Interno e Externo** são de vital importância, principalmente porque é a partir dela que são definidos os assuntos estratégicos (PORTER, 1992). Em ambos os casos, foi observado que os objetivos estratégicos têm sua origem na análise do ambiente. A Livraria efetua esta análise intuitivamente, pois ainda não existe um procedimento formal para este tipo de avaliação. A Corporação efetua esta análise através de um processo formalmente padronizado, que tem como produto final o Diagnóstico Organizacional.

Quadro 38 – Convergências e Divergências entre Elementos da Dimensão de Contexto

Elemento	Teoria	EC1	EC2
Política e Cultura Organizacional			
Tipo de gerenciamento.	Também se interessa pelas pessoas, desde que isto não atrapalhe a produtividade.	X	
	Interessa-se pelas pessoas, e também pela produtividade, de uma forma participativa.		X
Tendência para o trabalho em equipe.	Fraca.	X	
	Forte.		X
Delegação de Poder vs. Autoridade.	Autoridade.	X	
	Poder.		X
Estrutura da organização.	Hierárquica.	X	X
	Não Hierárquica.		
Relações de subordinação.	Afetiva.		
	Contratual.	X	X
Demanda social.	Respeito à honra.		
	Respeito aos contratos.	X	X
Ênfase do Sistema de Medidas de Desempenho.	Aprendizado.		
	Recompensa.	X	X
Demanda por objetividade.	Baixa.		
	Alta.	X	X
Plano de carreira.	Limitada.	X	
	Ilimitada.		X
Atitude ante o controle externo.	Positivo.	X	X
	Negativo.		
Orientação à profissionalização.	Frac.	X	
	Forte.		X
Ambiente			
Análise Externa e Interna.	Destas análises são determinados os objetivos estratégicos.	X	X
Estratégia			
Tipo de estratégia.	Orientada à produtividade.	X	X
	Orientada para a cadeia de valor para o cliente.	X	X
	Orientada para o desenvolvimento das competências.		X
Forma de Estruturação.	Procedimento formal.		X
	Procedimento não formal.	X	

Um dos propósitos do Sistema de Medidas de Desempenho é o de apoiar a antecipação das mudanças que pode sofrer o ambiente em que a empresa atua, como por exemplo, as

possíveis parcerias estratégicas, os investimentos em novos mercados, etc. (MALTZ *et al.*, 2003; NORREKLIT, 2003). A Corporação possui um Sistema de Medidas de Desempenho em uma etapa mais madura do que a Livraria. Em função disto é que se observa a utilização de uma metodologia que determina as estratégias que orientarão as decisões a serem tomadas com um horizonte de três anos, sendo que as ações e os objetivos do ano vigente são definidos em função destas estratégias. Desta forma, a equipe de gestores assegura a viabilidade e execução das estratégias com maiores antecipação e tempo para análise e implementação.

Entretanto, os gestores correm o risco de o Sistema de Medidas de Desempenho se manter estático, caso tenha sido formulado somente a partir de informações internas (EPSTEIN e MANZONI, 1998). Segundo expressa o Gerente de Planejamento Estratégico da Corporação, a empresa não deve se aprisionar ao Sistema de Medidas de Desempenho, em seus moldes atualmente vigentes. Este deve ser flexível, pois se alguma mudança de maior importância acontecer no ambiente, este Sistema deverá ser correspondentemente modificado. Para tanto, a empresa deve contar com a equipe e a tecnologia adequadas, para que esta mudança seja efetuada de forma e em ocasião oportuna.

c) Elemento Estratégia

As **Estratégias** escolhidas determinarão o conteúdo do Sistema de Medidas de Desempenho, pois a partir delas serão determinados os objetivos estratégicos que comporão a linha condutora do Sistema (KAPLAN e NORTON, 2004; MALTZ *et al.*, 2003; OLVE *et al.*, 2001; FERNANDEZ, 1999). A Livraria tem um tipo de estratégia orientada principalmente para a obtenção de melhoras na produtividade, e com certa preocupação pelo valor entregue ao cliente; mas ainda não está orientada para o desenvolvimento das competências. A Corporação também está orientada para melhorias de produtividade, mas tem uma especial preocupação pela cadeia de valor para o cliente, pois seus gestores reconhecem a importância deste reconhecimento de valor para a constituição de uma vantagem competitiva da organização frente ao mercado. E, mesmo assim, estes administradores ainda estão em uma etapa inicial de orientação para o desenvolvimento de competências, e reconhecem apenas de modo limitado o valor do capital humano como fator importante para o impulsionamento da empresa no segmento de mercado em que atuam.

A **Forma de Estruturação** das estratégias também determinará a forma de estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho (BOURGUIGNON *et al.*, 2001). Assim, a estruturação do Sistema dependerá do perfil cultural da empresa e da forma como a organização visualiza e identifica os seus ambientes interno e externo. A Livraria não possui

um protocolo específico para a elaboração de suas estratégias. Entretanto, atualmente, a empresa está em processo de redesenho de procedimentos administrativos, criando medidas operacionais-transacionais. A Corporação segue uma metodologia totalmente formalizada para estruturar as suas estratégias. Desta forma, os seus gestores operacionalizam suas estratégias através da participação de todas as unidades da empresa.

É interessante ressaltar a forma como as estratégias são formuladas e comunicadas aos membros da organização. Bourguignon *et al.* (2004) analisam este fator. Segundo o modelo da ideologia americana, a comunicação da estratégia a ser implementada na empresa é feita de modo estruturado e vertical (de cima para baixo). No entanto, sob a ideologia francesa, este processo é feito em sentido ascendente (i.e., de baixo para cima). Na Livraria, foi observado que as estratégias são formuladas pela Diretoria e, posteriormente, comunicadas aos membros da organização. Na Corporação, as estratégias são formuladas desde seus níveis hierárquicos mais intermediários até os mais elevados, e são planejadas em sentido contrário, ou seja, de cima para baixo, como consequência do modelo participativo que foi adotado na organização (**Anexo M**).

A dimensão de contexto é o primeiro passo para a definição e concepção do Sistema de Medidas de Desempenho, pois nela se determina o conteúdo e a forma de estruturação deste sistema. Com relação ao conteúdo, ele dependerá do tipo de estratégia ou ação que se porá em prática, a partir do estudo do ambiente. Com relação à forma de estruturação, ela irá depender do perfil cultural da empresa.

As empresas estudadas possuem características culturais que apresentam características em comum com os elementos resgatados por Bourguignon *et al.* (2001), isto é, não tendem a seguir totalmente o modelo francês e nem o modelo americano. A Livraria possui várias características do modelo americano. Por exemplo, as estratégias e ações prontas para serem executadas, a comunicação de cima para baixo, a ênfase na recompensa, a atitude positiva ante o controle externo. Também apresenta algumas das características do modelo francês, como por exemplo, a hierarquia e a ascensão social, que são percebidas como limitadas. A Corporação também possui características tanto do modelo francês quanto do modelo americano. Em outras palavras, tem a formação de estratégias segundo a percepção dos gerentes, através de um processo de cima para baixo, com uma hierarquia bem definida, que são características inerentes ao modelo francês. Por outro lado, o processo de construção de estratégias também é de baixo para cima, com ênfases na recompensa, no respeito aos contratos e no cumprimento das metas, na ascensão ilimitada (plano de carreira), na atitude

positiva ante o controle externo e na orientação à profissionalização, que são características inerentes ao modelo americano.

A Livraria, que está em processo de estruturação do seu Sistema de Medidas de Desempenho, escolheu aplicar a Metodologia do *Balanced Scorecard*, e atualmente está conscientizando os seus funcionários através da Intranet. A decisão por esta metodologia específica pode ser explicada pelo fato de ela estar identificada com a estrutura da empresa, uma vez que diversas das características da empresa que foram constatadas durante a pesquisa são compatíveis com as do modelo americano.

Por outro lado, é interessante comentar que a Corporação também começou a implementar seu Sistema de Medidas de Desempenho através da metodologia do *Balanced Scorecard*. Entretanto, eles foram adaptando e modificando esta metodologia ao seu perfil cultural, e atualmente, a metodologia vigente poderia ser descrita como uma combinação entre os perfis francês e americano. Do perfil francês observa-se principalmente a tendência de confiar nas percepções dos gerentes na construção das estratégias e manter uma estrutura hierárquica na organização, o que conduz a construção de estratégias de baixo para cima; e, do perfil americano se observa principalmente a tendência de trabalhar sob a base da objetividade e da recompensa através do estabelecimento de contratos (Compromisso Anual de Performance) o que conduz a construção de estratégias de cima para baixo

Este fato ressalta a importância do estudo do perfil cultural da organização, uma vez que esta é fundamental para a definição da forma de estruturar melhor os métodos de trabalho dentro da organização.

5.2 DIMENSÃO DE ESTRUTURAÇÃO

O Quadro 39 apresenta as convergências e divergências entre os estudos de caso e os fatores obtidos da fundamentação teórica, para cada um dos elementos estudados. A seguir, cada um destes elementos é explicado com maior detalhe.

a) Elemento Objetivos Estratégicos

As principais **características** encontradas foram:

- São estabelecidos a partir da análise do ambiente e da definição do tipo de estratégia (OLVE *et al.*, 2001; FERNANDEZ, 1999). Este procedimento é

decorrente da etapa de formulação do planejamento estratégico (Figura 7). Ambas as empresas estudadas formulam seus objetivos estratégicos através de uma análise de contexto, que é efetuada pela Diretoria ou de forma participativa, envolvendo os demais membros da organização.

Quadro 39 – Convergências e Divergências entre Elementos da Dimensão de Estruturação

Elemento	Teoria	EC1	EC2
Objetivos organizacionais			
Características	São definidos a partir dos assuntos estratégicos, e estão relacionados à missão e visão.	X	X
	Determinam a definição dos objetivos globais e locais	X	X
	Cumprem com a definição do item 2.3.2.1	X	X
Processos de Negócio			
Papel que desenvolvem	São relacionados a um objetivo estratégico	X	X
	Compõem um conjunto de atividades mensuráveis, que acontecem em todas as áreas.	X	X
	Devem ser adequadamente desenhados para permitir a obtenção das informações desejadas, e devem estar alinhados com a estratégia.	X	X
Ativos tangíveis e intangíveis			
São identificados pelas organizações	Formalmente		X
	Intuitivamente	X	
Informações			
Tipo de informação	Estruturada	X	X
	Não-estruturada	X	X
Fonte da informação	Sistemas de Informação	X	X
	Relatórios redigidos manualmente	X	X
Medidas de Desempenho			
Tipos de Medidas	Medidas Quantitativas	X	X
	Medidas Qualitativas	X	X
	De ocorrência	X	X
	De tendência	X	X
	Provêm de fontes estruturadas	X	X
	Provêm de fontes não-estruturadas	X	X

- Incluem a definição dos objetivos globais e locais (FERNANDEZ, 1999). Em ambas as empresas estudadas, os objetivos globais são determinados pelas

respectivas Diretorias, a partir das quais são estabelecidos os objetivos locais para cada Gerência.

- Cumprem com as características definidas por Fernandez (1999): são definidos a partir dos objetivos globais; são expressos em unidades mensuráveis; são acessíveis aos tomadores de decisão; são realísticos; são federativos (i.e., envolvem a coleta e a união de ações entre os atores da organização); e são construtivos, uma vez que os objetivos locais contribuem para a consecução dos objetivos globais. Em ambas as organizações, estes objetivos cumprem com tais características.

É importante salientar a relação de causa-efeito entre os objetivos estratégicos. Kaplan e Norton (2004) acreditam na importância desta análise, pois as medidas nas áreas não-financeiras que tiverem causalidade nas áreas financeiras convertem o Sistema de Medidas de Desempenho em um sistema de controle, através de mecanismos de *feedback*, assegurando o rastreamento da origem dos problemas do desempenho. Por outro lado, Nokerrit (2003) destaca que nem todas as medidas têm, entre si, relações diretas de causa e efeito, ao indicar que uma ação não-financeira pode não gerar rentabilidade.

Na Corporação, o Gerente de Planejamento Estratégico afirma que não crê que seja necessário efetuar uma análise individual de cada uma destas medidas; primeiro, devido ao longo tempo que a realização desta análise demandaria; e, em segundo lugar, devido à adoção de uma metodologia para o estabelecimento dos objetivos da organização, o que é feito através do emprego de uma análise de baixo para cima, na qual inicialmente são definidos os objetivos estratégicos, e, posteriormente, estes objetivos são transformados em planos operacionais.

Bourguignon *et al.* (2004), que adotam a visão da metodologia do *Tableau de Bord*, destacam que os objetivos, após terem sido constituídos através de um processo participativo e de negociação com os gerentes e atores da organização, assegurarão estas relações de causa e efeito, uma vez que estarão vinculando os objetivos estratégicos aos processos de negócio.

Uma das principais metas do aspecto em questão, neste tipo de metodologia, é o de assegurar que os objetivos e indicadores utilizados sejam os que afetam financeiramente a organização. Em outras palavras, toda ação deve ter uma consequência que deva afetar a perspectiva financeira, para que a efetividade desta ação possa ser avaliada (KAPLAN e NORTON, 2004). E isto deve poder ser verificado através de uma análise direta, que é o que

sugere a metodologia do *Balanced Scorecard* (com o estabelecimento dos objetivos sob uma visão hierárquica de cima para baixo). Em outra conjuntura (de estrutura, cultura e valores bem diferentes das do modelo anterior), pode ser feito através de uma análise indireta, que é o que deveria ser realizado nas estruturas em que for adotada a metodologia do *Tableau de Bord* (com a definição destes objetivos em uma visão hierárquica de baixo para cima). Para ambos os casos, é importante que seja feita esta consideração – sobre a necessidade da adoção de objetivos e indicadores que afetem os aspectos financeiros da organização.

b) Elemento Processos de Negócio

O **papel** que os processos de negócio têm sobre a estruturação de um sistema de medidas de desempenho envolve:

- Os processos de negócio devem estar relacionados aos objetivos estratégicos, pois permitem entregar valor para o cliente (KAPLAN e NORTON, 2004). Ambas as empresas estudadas têm os seus processos de negócios destinados a este objetivo principal, ou seja, os processos de negócio destas empresas existem para que suas estratégias sejam desenvolvidas.
- Os processos podem ser definidos como um conjunto de atividades mensuráveis, que acontecem em todas as áreas da organização (FERNANDEZ, 1999). Em ambas as empresas estudadas, os processos são identificáveis, mas as atividades que os compõem podem não ser necessariamente mensuráveis. Por exemplo, no processo de consolidação da cultura organizacional, há a atividade “programa para compatibilizar os valores”. Esta tem um caráter intangível, e pode ser monitorada através do seu grau de avance. Em relação a este aspecto, também pode ser destacado que o importante é identificar os processos e suas atividades que estejam relacionadas aos objetivos organizacionais.
- Um processo bem desenhado garante a emissão das informações de forma eficiente e oportuna (EPSTEIN e MANZONI, 1998). Fernandez (1999) aponta que processos de negócio, quando bem desenhados e alinhados com a estratégia, facilitam grandemente a implementação de um Sistema de Medidas de Desempenho. Porém, estes autores também recomendam a aplicação de *BPR* antes da implementação do sistema. A Livraria está atravessando uma etapa de redesenho de processos, os quais estão orientados segundo a estratégia

estabelecida, o que serve como passo de preparação para a estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho. A Corporação foi desenvolvendo sua metodologia de estruturação, e, paralelamente a isto, também foi redesenhando os seus processos que não continham as informações necessárias, e ressaltando que estes processos devem estar alinhados com a estratégia, para poder permitir a geração de uma informação oportuna sobre a mesma.

c) Elemento Ativos Intangíveis

Os ativos intangíveis suportam a execução dos processos de negócio e podem ser constatados em todas as áreas da organização (BONTIS *et al.*, 2003). A sua **identificação** é muito importante como um fator decisivo para a reorientação da empresa, visando obter uma melhora em suas vantagens competitivas (ULTRICH *et al.*, 2003; OLVE *et al.*, 2001). A Livraria ainda está identificando intuitivamente os ativos intangíveis, através de processos de definição de competências por cada posto de trabalho. Entretanto, ainda não utiliza medidas ou monitoramentos formalizados para esta definição de competências. A Corporação está iniciando um processo formal de orientação para o desenvolvimento das competências, isto é, está desenvolvendo um modelo que é integrado aos valores, à visão e à missão da organização, bem como com a sua estratégia. E este processo formal decorre como resultado do reconhecimento da importância do capital humano para a realização dos objetivos da empresa (MOURTISEN *et al.*, 2002).

d) Elemento Informações

O **Tipo de Informação** pode ser classificado como estruturado ou como não-estruturado (DAVENPORT, 1998). Ambas as empresas estudadas contam com os dois tipos de informações, que são utilizadas para a elaboração dos relatórios do desempenho organizacional. Com relação à informação não-estruturada, foi observado que as empresas tendem a quantificar os resultados de forma que o impacto das ações desenvolvidas seja aparente, como consequência da implementação de sua estratégia. Por exemplo, em uma pesquisa de preços, são consideradas como informações não-estruturadas aquelas que constam dos relatórios entregues pelos consultores, mas que, posteriormente, deverão ser quantificadas, quando os resultados da pesquisa forem comparados com os preços e custos praticados pela empresa.

Os dados coletados a partir das **fontes de informação** geralmente estão armazenados nos sistemas de informação, sendo que estes sistemas devem ser politicamente acessíveis e de fácil construção (FERNANDEZ, 1999). Em ambos os casos, a informação está armazenada nos sistemas integrados de gestão (*ERP*), está disponibilizada de modo acessível para todos os membros da organização e é considerada como de fácil construção, sendo que estas duas características são parte integrante do desenho dos processos, os quais devem estar diagramados nos sistemas. Um aspecto interessante, comum a ambas as empresas, é o fato de elas também estarem regularmente utilizando relatórios efetuados manualmente, devido a limitações ainda existentes em seus sistemas de informação ou a algum processo que esteja sendo redesenhado. Contudo, estes problemas estão sendo solucionados, pois o propósito é o de que os membros da organização possam dispor de toda informação, originada diretamente a partir destes sistemas.

e) Elemento Medidas de Desempenho

Os **Tipos de Medidas** encontrados nos estudos de caso foram quantitativas, qualitativas, de ocorrência ou de tendência, e estas medidas provieram de fontes estruturadas ou não-estruturadas (KAPLAN e NORTON, 2004; ULTRICH *et al.*, 2003; OLVE *et al.*, 2001).

Neste item, é interessante salientar a quantificação, efetuada pela Corporação, de suas medidas intangíveis. Nos casos em que uma atividade não puder ser quantificada, são estabelecidos planos de ação e prazos, sendo que o cumprimento destes prazos exerce uma forma de controle, no momento de sua execução; uma vez executado o plano, a situação é reavaliada, através de comparações entre a gestão em que foi feita a implantação do plano e a gestão posterior a esta implementação. O propósito é monitorar o desenvolvimento e avaliar a efetividade das ações.

Com relação ao número de medidas de desempenho que deve ser mantido no sistema, a relativa importância deste número de medidas vai depender da estratégia vigente. Assim, podem existir medidas de segundo ou terceiro nível que, em algum momento, foram importantes, mas que na atualidade já estão totalmente controladas. A Corporação possui um número aproximado de 25 a 30 medidas de primeiro nível, e, segundo o Gerente de Planejamento Estratégico, não existe um número que possa ser considerado como ideal a ser

definido para estes indicadores; mas é neste grupo de indicadores de primeiro nível que se deve prestar maior atenção.

5.3 DIMENSÃO DE IMPLEMENTAÇÃO

A análise desta dimensão buscou determinar se as empresas em estudo cumprem com os princípios propostos por Kaplan e Norton (2001), ou seja, buscou verificar o grau em que a organização está efetivamente orientada de acordo com a sua estratégia. No Quadro 40, são apresentados os resultados da avaliação de cada princípio de gestão e para cada um dos estudos de caso. E, na Figura 57, estão representados o níveis constatados em cada caso, e as convergências entre eles.

Quadro 40 – Resultados Comparativos entre Elementos da Dimensão de Implementação

Elemento	EC1	EC2
Princípios de Gestão Estratégica		
Princípio 1: Mobilizar a Organização para Mudança com a Liderança	Níveis 3 - 4	Níveis 4 - 5
Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais	Níveis 3 - 4	Níveis 4 - 5
Princípio 3: Alinhar a Organização em Torno da Estratégia	Níveis 3 - 4	Níveis 4 - 5
Princípio 4: Motivar para Fazer da Estratégia um Trabalho de Todos	Níveis 3 - 4	Níveis 3 - 4
Princípio 5: Gerenciar a Estratégia através de um Processo Contínuo	Nível 3	Níveis 4 - 5

Os resultados nos indicam que os dois estudos de caso estão orientados para a obtenção de melhorias na sua estratégia. A Livraria está em um nível razoável, tendendo para bom. A Corporação se encontra em um nível muito bom, tendendo à otimização (Figura 57).

O princípio **Mobilizar** a organização se apóia na obtenção de um maior nível de comprometimento dos membros da empresa e na interiorização dos assuntos estratégicos, visando estruturar adequadamente o Sistema de Medidas de Desempenho. Em ambos os estudos de caso, foi verificado que as empresas buscam atingir este princípio. No entanto, também pode ser constatado que, na Corporação, isto está acontecendo com maior intensidade.

O princípio **Traduzir** a estratégia é um assunto que indica se o Sistema de Medidas de Desempenho informa adequadamente sobre a operacionalização da estratégia, e se esta está sendo adequadamente compreendida por todos os membros da organização através do emprego de uma linguagem unificada. Neste princípio, a Livraria ainda está atravessando uma

etapa de evolução, o que pode atrapalhar a estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho, caso isto não seja desenvolvido adequadamente. A Corporação já utiliza uma linguagem unificada e uma comunicação mais fluida das metas, ações e tarefas que devem ser realizadas.

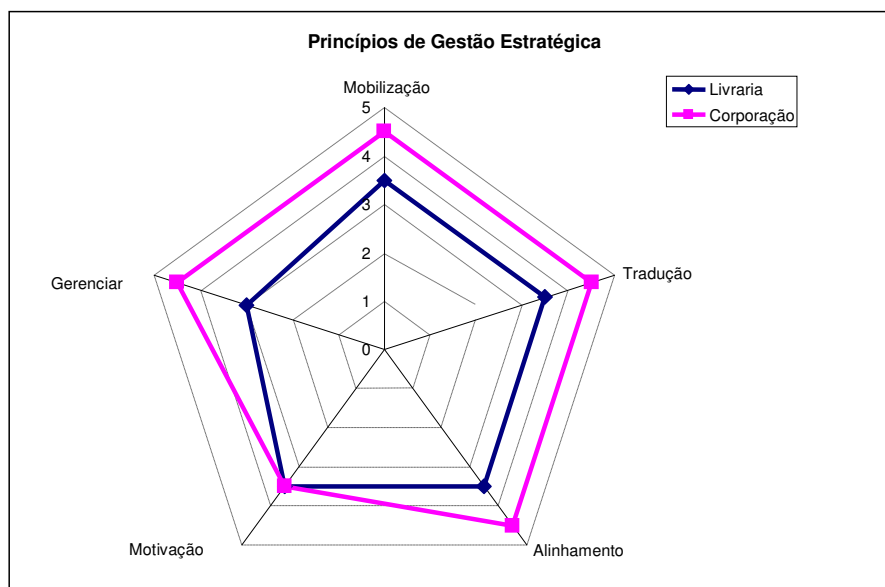


Figura 57 – Resultados dos Princípios de Gestão Estratégica nos Estudos de Caso

O princípio **Alinhar** em torno da estratégia é de vital importância para o atendimento dos objetivos organizacionais, envolvendo a utilização dos recursos disponíveis. Na Livraria, este alinhamento se dá de forma intuitiva, alocando os recursos segundo as prioridades de ação. Na Corporação, este alinhamento é produto da metodologia de estruturação de estratégias que foi adotada, e assegura a alocação de recursos segundo as prioridades estratégicas.

O princípio **Motivar** para fazer da estratégia um trabalho de todos mostra, em ambos os estudos de caso, uma tendência para motivar os empregados. Contudo, a Livraria está em evolução, sendo presentemente trabalhado o assunto de obter maior comprometimento dos empregados, através da imposição de metas. Na Corporação, o assunto já está controlado, com exceção dos operários de fábrica, os quais ainda não são amplamente considerados, durante as etapas de estabelecimento das estratégias.

O princípio **Gerenciar** através de um processo contínuo busca a retro-alimentação, ou *feedback*, através da análise de desempenho e da utilização de sistemas de informação

idôneos, para que se possa manter a informação clara e oportuna. Em ambos os estudos de caso, foi possível observar uma preocupação gerencial para que este princípio seja atingido, ao ser estabelecido um Sistema de Medidas de Desempenho orientado para a implementação da Estratégia, e ao se trabalhar com medidas de desempenho para obter o *feedback* e controle das ações realizadas.

5.4 O MODELO DE SISTEMA DE MEDIDAS DE DESEMPENHO PROPOSTO

A partir das convergências encontradas, à luz da literatura, nesta seção é apresentado um modelo de Sistema de Medidas de Desempenho, que doravante passa a ser proposto para empresas que se identificam com as empresas estudadas (Figura 58).

Este modelo final é uma evolução do Modelo Preliminar de Pesquisa (Figura 11), que apresentava três dimensões: contexto, estruturação e implementação. Esta divisão visava dar a idéia de um processo que acontece nesta forma ordenada e evolutiva. Contudo, durante a pesquisa, foi percebido que os elementos contidos em cada uma destas dimensões evoluem de forma paralela, ou seja, as empresas analisam os ambientes interno e externo da organização, e a partir daí estabelecem suas estratégias, através da forma de trabalhar que é definida por sua cultura organizacional; também são identificados os objetivos empresariais, os processos a serem executados, os ativos disponíveis, as informações que podem ser obtidas e as medidas de desempenho necessárias, para que então possa ser estruturado o Sistema de Medidas de Desempenho a ser adotado. Todas estas atividades ocorrem dentro do âmbito dos princípios de gestão estratégica, os quais promovem o alinhamento entre a estratégia e as demais atividades da empresa. Paralelamente, também foi identificada a importância de haver uma distinção entre os elementos que suportam a forma de trabalho para estruturação dos elementos analisados e o conteúdo do Sistema. Esta distinção deve ser feita porque o conteúdo pode ser definido de diferentes formas, dependendo dos métodos de trabalho que melhor se adaptem à organização.

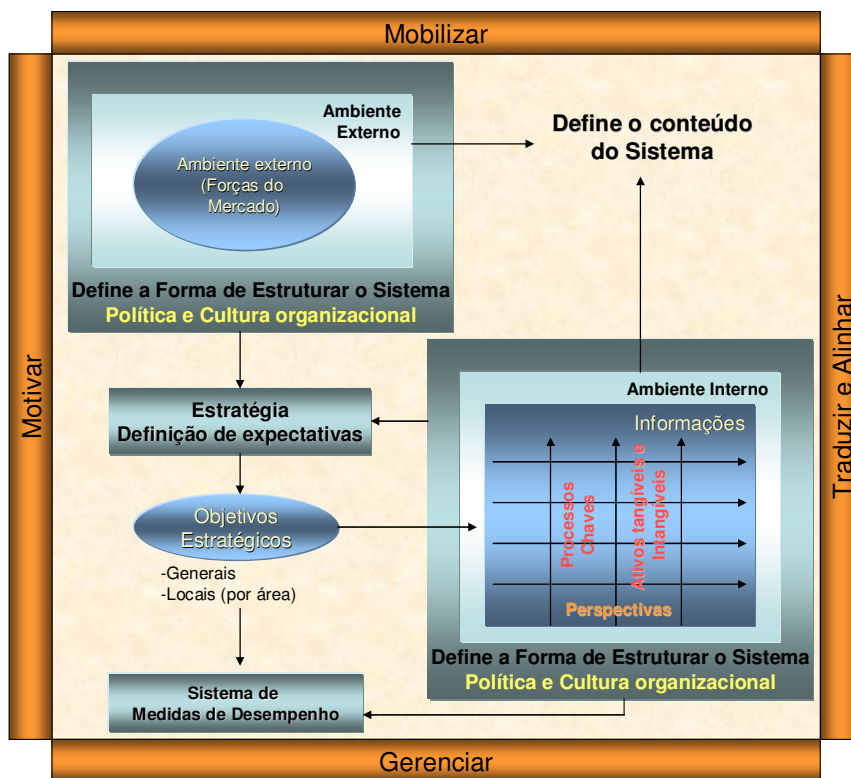


Figura 58 - Modelo Final de Estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho

Desta forma, Desta forma, o Modelo Final de Sistemas de Medidas de Desempenho resultante desta pesquisa encontram-se apresentados na Figura 58. Os elementos que compõem o modelo final são aqueles que mostraram convergências entre os elementos comuns dos modelos conceituais apresentados no item 2.2 e os modelos aplicados encontrados nos estudos de casos, independentemente de suas particularidades. As setas observadas representadas no diagrama da Figura 58 mostram as influências entre os elementos do modelo. É importante destacar que este estudo não se propôs entregar “uma receita pronta” para as empresas estruturarem um Sistema de Medidas de Desempenho, porém buscou identificar elementos de análise a serem observados quando de sua estruturação ao longo do processo de Planejamento Estratégico.

Os aspectos mais relevantes encontrados ao final desta pesquisa e que devem ser considerados ao se estruturar um Sistema de Medidas de Desempenho, são os seguintes:

- Na definição da **forma** (BOURGUIGNON *et al.*, 2001; CHOE, 2003; FERNANDEZ, 1999): Nesta dimensão se consideram importantes os elementos de “Política e Cultura Organizacional” e “Ambiente Interno e Externo”, impactando eles na forma de formular as “estratégias” e na forma de “estruturar as medidas de

desempenho” decorrentes dos processos de negócios e dos ativos intangíveis que foram agrupadas em perspectivas. Desta forma, dado um determinado perfil cultural de organização, se observa uma determinada forma de examinar o ambiente externo da organização, assim como também uma forma dada de organizar o ambiente interno dela. O sucesso do Sistema de Medidas de Desempenho dependerá da estruturação do mesmo à luz dessa forma definida pelo perfil cultural. Assim, por exemplo, apresentado um perfil cultural que tende à uma delegação de autoridade, a forma de olhar ao ambiente externo pode ser formulada principalmente pela alta direção, a forma de organizar o ambiente interno pode ser através de uma comunicação de cima para baixo, então a forma de formular a estratégia seria definida só pela alta direção; por isto, talvez uma forma de estruturação de cima para baixo pode determinar que a melhor forma de estruturar o Sistema de Medidas de Desempenho. Pelo contrario, se, por exemplo, o perfil cultural tende a ser mais participativo, confiando nas percepções dos gestores, talvez uma forma de estruturação de baixo para cima e de cima para baixo seja a mais adequada. Desta forma, a forma de olhar para o ambiente externo e de organizar o ambiente interno seja mais participativa, levando a formular as estratégias dessa forma e pelo tanto a estruturar seu Sistema de Medidas de Desempenho à luz dessa forma de formulação.

- Na definição do **conteúdo** (KAPLAN e NORTON, 2004; LOHMAN *et al.*, 2004; BONTIS *et al.*, 1999): Nesta dimensão, os elementos de ambiente externo definiram a orientação da estratégia e pelo tanto os objetivos estratégicos da organização, sendo eles pré-definidos como expectativas, uma vez que essas expectativas sejam viabilizadas através da análise do ambiente interno - pois eles suportaram a execução dessa expectativa - virarão em os objetivos estratégicos, os quais se formulam globalmente, abrangendo toda a organização e locais, sendo objetivos específicos por área. Vale salientar que esses objetivos estão refletidos nos processos de negócios da organização, ou seja, os processos de negócios existem devido a que tem um objetivo de negócio por trás, assim, esses processos são executados graças ao fornecimento dos ativos intangíveis da organização – capital humano, informacional, estrutural, etc. -. Todo isto, se encontra armazenado nos sistemas informação da organização, seja de forma estruturada ou

não estruturada. As medidas de desempenho mensuraram cada um dos objetivos estratégicos sejam globais ou locais.

- Na definição de **estratégias** (KAPLAN e NORTON, 2004; BOURGUIGNON *et al.*, 2004; MOURITSEN *et al.*, 2002): Nesta dimensão deve-se levar em conta a forma de formulação à luz do perfil cultural definidos na dimensão de forma, e a os assuntos estratégicos encontrados na dimensão de conteúdo. Desta forma, se definirá a orientação estratégica da organização, seja orientado à produção, ao cliente, ou as competências. À luz dessa orientação se definirão os objetivos estratégicos, o que abre as portas para definir o modelo de negócios da organização através dos processos de negócios, os ativos intangíveis e os sistemas de informação que suportam essas atividades. Por exemplo, se a orientação estratégica da organização é produtividade, entre os objetivos estratégicos se encontram melhorar a qualidade, para isto, pode-se ter processos de negócios desenhados segundo procedimentos de gestão de qualidade e práticas que assegurem a continuidade desses processos, assim como também, o capital humano necessário e capacitado para suportar essa qualidade. As informações necessárias se encontram refletidas nos sistemas de informação e as medidas de desempenho informarão a boa aplicação dessas práticas ou não.
- Na definição das **Medidas de Desempenho** (MALTZ *et al.*, 2003; ULRICH *et al.*, 2003; DAVENPORT, 1998): Esta dimensão é produto dos objetivos estratégicos da organização, os quais se encontram refletidos no modelo de negócios da organização e pelos sistemas de informação. Assim, as informações estruturadas e não estruturadas de cada medida de desempenho relacionada a processos chaves que contemplem as ações e expectativas identificadas por objetivo estratégico podem ser classificadas em medidas do tipo financeiras (ativos tangíveis), não financeiras (ativos não-tangíveis) e, principalmente, medidas de capital intelectual (aprendizado e recompensa) e de gestão de pessoas (motivação, comprometimento). Estas medidas se encontram classificadas dentro de perspectivas as quais se encontram relacionadas uma vez que os objetivos dentro de uma delas impactam à outra, por exemplo, a melhora na qualidade, manter um capital humano capacitado impacta no bom desempenho dos processos o que impacta no bom atendimento dos clientes e o que pode impactar financeiramente à organização.

- Na implementação (KAPLAN e NORTON, 2004; ERNST&YOUNG, 2004): Deve-se estudar a estruturação do sistema de medidas de desempenho e levar em consideração o tipo de organização, uma vez que a tradução da estratégia pode acontecer de diversas formas dependendo da organização. Assim, sendo que todo Sistema de Medidas de Desempenho deve-se basear na estratégia, é importante levar em conta a instrumentação de gestão, ou seja, ferramental de TI mais adequado ao modelo Sistema de Medidas Desempenho adotado que permita otimizar a tradução da estratégia aos níveis operacionais assim como manter o alinhamento contínuo. Por isto, os sistemas de informação devem ser flexíveis, uma vez que a estratégia é um elemento dinâmico que pode mudar dependendo do ambiente em que se desenvolve a organização. Por outro lado, revisão contínua do modelo é importante para manter uma boa implementação do Sistema.
- Na **revisão contínua do modelo implementado** (KAPLAN e NORTON, 2004; NORTON e RUSSEL, 2005): É importante levar em conta a aplicação de instrumentos e técnicas de avaliação contínua que verifiquem o nível de aderência do modelo à gestão estratégica e do quanto ele está propiciando a orientação estratégica da empresa. Desta forma, deveriam ser aplicados os princípios de gestão estratégica: Mobilizar, Motivar, Traduzir, Alinhar e Gerenciar. O Mobilizar significa colocar a organização ciente da orientação da estratégia e da importância do atendimento dos objetivos estratégicos. O Motivar, que é importante uma vez que o capital humano da organização é quem faz que esses objetivos estratégicos funcionem em benefício da organização. O Alinhar, sendo que todas as ações devem ser executadas entorno à Estratégia, e o Traduzir, ou seja, todas as ações deveriam estar claramente comunicadas e evidenciadas em documentos de gestão para o bom entendimento de todos os membros da organização. Uma forma de saber se esses princípios se encontram ou permanecem presentes na organização, é através da aplicação de instrumentos e técnicas de avaliação contínua como o instrumento de Diagnóstico SFO aplicado nesta pesquisa. Vale destacar que os princípios “traduzir” e “alinhar”, por apresentarem características mais operacionais e similares, agruparam-se neste modelo (Figura 58). Mas, ambos merecem destaque isolado ao aplicar o instrumento de avaliação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo resume as contribuições do estudo realizado, identificando as suas implicações teóricas e práticas, bem como sugere algumas indicações para pesquisas futuras, além de conclusões sobre a estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho.

O objetivo principal deste estudo foi atendido, uma vez que foi possível apresentar um modelo de estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho para empresas que possam ser identificadas como empresas estudadas, avaliando elementos de seus respectivos ambientes (MALTZ *et al.*, 2003), de política e cultura (BOURGUIGNON *et al.*, 2004, FERNANDEZ, 1999) e Princípios de Gestão Estratégica (KAPLAN e NORTON, 2001).

Para que estes objetivos fossem atingidos, foram identificados, durante a revisão da literatura, diversos modelos de Sistemas de Medidas de Desempenho (Seção 2.2), bem como aspectos dos processos de sua criação, e relações com elementos de ambiente, e de política e cultura organizacional. Também foram mapeados os sistemas de desempenho em dois estudos de caso (Cap. 4). E, por fim, foram analisadas as convergências e divergências entre os sistemas mapeados e os modelos da literatura.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Os resultados encontrados e o modelo proposto incorporam algumas contribuições significativas para a área de planejamento estratégico das organizações. Através desta pesquisa, foi confirmada a importância de que os elementos culturais e ambientais sejam considerados dentro do processo de estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho, o que deve ser feito à luz do processo de planejamento estratégico. Paralelamente, também deve ser levado em consideração que a operacionalização pode ser implementada de modo mais eficiente em organizações que seguem os princípios de gestão estratégica, como afirmaram Kaplan e Norton (2004, 2001, 1997).

6.1.1 Contribuições teóricas

Ao longo das décadas mais recentes foram realizadas pesquisas sobre a avaliação do desempenho e a estruturação de sistemas para avaliar este desempenho, tais como as do *Tableau de Bord*, do *Balanced Scorecard*, do Navegador de Capital Intelectual, entre outras, demonstrando a preocupação dos pesquisadores e a importância do tema.

Contudo, a presente pesquisa, mesmo que restrita a empresas do setor de distribuição, foi elaborada com o propósito de investigar a forma de estruturação adotada durante a elaboração do Sistema de Medidas de Desempenho. O estudo buscou atender o intuito de enfatizar elementos de política e cultura, ambiente e princípios de gestão estratégica, os quais são elementos que foram constatados em diversos dos modelos pesquisados, sendo que alguns destes modelos são bastante díspares entre si. E, de tal modo, o modelo de Sistema de Medidas de Desempenho proposto por esta pesquisa buscou consolidar estes vários elementos, observando forma, conteúdo e intensidade de sua ocorrência.

Com relação à forma utilizada para a realização das entrevistas em profundidade, com esta pesquisa, se espera ter contribuído com uma técnica diferenciada, através da criação de categorias-chave para uso imediato da pesquisadora durante as entrevistas, auxiliando para a realização de uma análise de conteúdo mais padronizada principalmente, durante o cruzamento de evidências, reduzindo o viés de interpretação (Anexo B). Acredita-se que este instrumento auxilie em muito a realização de uma análise de conteúdo mais padronizado. Desta forma, estas categorias servem de apoio para o entrevistador, no momento de colher os depoimentos de cada questão, pois se esperaria que os temas envolvidos em cada uma destas categorias-chave fossem comentados durante os depoimentos, em função de sua representatividade para o assunto estudado, a julgar pelas informações colhidas durante a revisão da literatura.

A pesquisa também abre portas para a interdisciplinaridade, ao inserir o elemento de política e cultura organizacional no contexto da área de Sistemas de Informação. Com isto, espera-se contribuir para pesquisas futuras que possam aprofundar o entendimento da cultura organizacional e do seu impacto na aplicação ou adoção de tecnologias de informação.

6.1.2 Contribuições práticas

Com este estudo, se espera ter contribuído com informações e análises valiosas para as empresas estudadas e para organizações que tenham intenção de desenvolver ou melhorar seu Sistema de Medidas de Desempenho. Esta contribuição pode ser efetuada através da consideração de elementos que permitam suporte para o estabelecimento de uma forma de estruturação mais adequada para sua organização, e com a análise de fatores importantes, tais como o perfil cultural e o seu ambiente de ação. Paralelamente a isto, também é apresentada uma análise de como se efetua este processo, através do cumprimento dos Princípios de Gestão Estratégica, em que a empresa pode verificar a intensidade (ou graduação) da sua orientação estratégica.

Espera-se que a pesquisa possa ter contribuído, para a Livraria, com a proposta de um modelo que complemente o processo de estruturação do seu Sistema de Medidas de Desempenho, visando a formalização e a tomada de consciência acerca dos procedimentos que foram e estão sendo feitos para assegurar a operacionalização e controle da gestão de estratégia.

Da mesma forma, espera-se ter contribuído para a Corporação, através da observação dos principais pontos em que esta empresa está empenhada na melhora de seus processos, para chegar a ser uma organização integralmente focada na estratégia. Sugere-se a utilização constante do Diagnostico SFO para avaliar a organização nos cinco princípios de gestão estratégica e para que a empresa possa ser mantida em uma condição otimizada, de modo a manter adequadamente e com os devidos e esperados benefícios, um bom Sistema de Medidas de Desempenho. Neste sentido, foram constatados os seguintes pontos de maior debilidade nestes sistemas, onde melhorias poderiam ser promovidas:

- Comunicação ao operário de fábrica: melhora na utilização de técnicas de comunicação mais direta e em uma linguagem compreensível, assim como com a aplicação de instrumentos de motivação, para obter destes funcionários um maior comprometimento com os objetivos da organização.
- Considerar as influências e as contribuições que os parceiros de negócios podem outorgar à corporação: apesar de as contribuições da empresa para com os parceiros já serem consideradas, ainda não são plenamente estudadas as possíveis contribuições destes parceiros para com a empresa.

- Em relação à confiança para que os funcionários possam expressar as suas idéias, a aplicação do Compromisso Anual de *Performance* é uma ferramenta que serve para obter mais comprometimento e confiança, por parte destas pessoas. Contudo, seria recomendável efetuar uma pesquisa interna, abrangendo o quadro de pessoal da empresa, para saber o nível de efetividade deste instrumento.
- Com relação ao Modelo de Competências: este modelo deve chegar até os operários de fábrica, pois estes formam grande parte do capital humano da organização, e compõem parte importante da base da qualidade das operações da empresa.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa procurou identificar uma forma de estruturação de Sistemas de Medidas de Desempenho, à luz dos dados existentes na literatura específica sobre este tema. Para isto, foram feitos dois estudos de caso, em diferentes níveis de estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho. O primeiro caso estava em uma etapa inicial da estruturação do seu Sistema, e o segundo caso já estava em uma etapa final de implementação do seu Sistema. Foi feito um interessante acompanhamento destas diferentes empresas, em suas respectivamente diversas etapas de estruturação. Do mesmo modo, também a pesquisadora não teve a oportunidade para se envolver, de modo mais aprofundado, no estudo do fenômeno, tendo a possibilidade de coletar as informações originais, exatamente no momento em que estas estavam acontecendo. No entanto, não foi possível acompanhar o processo por inteiro; por este motivo, também não foi possível fazer uma análise externa, a pesquisadora observou e analisou o modelo e seu funcionamento dentro do ambiente interno da organização (fotografia do modelo). Em função desta limitação, talvez nem todos os elementos presentes no modelo proposto possam ter sido adequadamente compreendidos e analisados de forma mais intensa ou profunda. Além disto, pesquisas utilizando técnicas qualitativas não permitem uma maior generalização dos resultados obtidos, e também podem conter vieses de interpretação do pesquisador. Na presente pesquisa, foi feita a tentativa de corrigir, na medida do possível, tais imprecisões, através do envio, aos entrevistados, do modelo final, para que estes pudessem fazer as suas devidas observações.

Por outro lado, esta pesquisa foi feita em empresas do setor de distribuição. Também seria interessante a realização desta pesquisa em empresas de outros setores, como por exemplo, do setor hospitalar, do setor bancário, do setor de educação, etc., onde outras pesquisas, que podem ser descritas como apresentando um caráter complementar a esta, vêm sendo realizadas (KAPLAN e NORTON, 2004).

6.3 INDICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como esta pesquisa foi realizada em duas empresas do mesmo setor, sugere-se ampliar os estudos de caso para outros setores de mercado. Deste modo, se espera obter uma maior generalização, tanto dos resultados obtidos quanto do modelo proposto. Além disto, a aplicação de uma pesquisa-ação pode apoiar a resolução de problemas práticos que poderiam surgir ao longo de um processo de estruturação de um sistema de medidas de desempenho. Ao mesmo tempo, tal aplicação poderia servir para expandir o conhecimento científico, ao levar em consideração novas convergências e divergências entre os elementos constatados durante as pesquisas e os dados encontrados na revisão da literatura.

Outra das sugestões feitas se refere à possibilidade de acompanhar o processo de estruturação da empresa em que foi feito o primeiro estudo de caso, e que está adotando a metodologia do *Balanced Scorecard*. Esta pesquisa poderia observar se, no decorrer do tempo, a evolução e adaptação da forma e conteúdo de seu sistema de medidas de desempenho transcorreu de modo similar ao do segundo estudo de caso. Pesquisas em empresas que não mantenham níveis hierárquicos definidos também poderiam reforçar a validade dos resultados obtidos através deste estudo. Diferentes enfoques de pesquisa poderiam ser feitos com o intuito de identificar se este seria um fator determinante na estruturação do sistema de medidas de desempenho, em um modo de cima para baixo, ou seja, outorgado pela diretoria, ou vice-versa. Através da presente pesquisa, foi observado que as duas empresas estudadas apresentam níveis hierárquicos bastante definidos, e, no entanto, tiveram diferentes formas de estruturação de seus sistemas de medidas de desempenho.

6.4 CONCLUSÃO

Apesar de já terem sido feitos vários estudos sobre a mensuração do desempenho, na prática, ainda se encontram dificuldades para a obtenção de uma adequada informação a respeito do desempenho, e que possa levar a uma tomada de decisões mais precisa. Apresentando possíveis respostas a esta situação, foi encontrada uma ampla gama de estudos sobre o estabelecimento de um Sistema de Medidas de Desempenho que pudesse apoiar a tomada de decisões (KAPLAN e NORTON 2004; MALTZ *et al.*, 2003, OLVE *et al.*, 2003, FERNANDEZ, 1999, EDVINSSON e MALONE, 1998). Na presente pesquisa, foi feita uma tentativa de encontrar convergência(s) entre estes diferentes estudos encontrados na literatura, bem como observar a sua aplicação prática. Como resultado de tal pesquisa, foi apresentado um modelo de estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho, que representa a situação encontrada, na prática, à luz da teoria, especificamente para duas empresas do setor de distribuição.

Deve, ainda, ser ressaltado que os aspectos culturais, ambientais e de gestão ganham um papel de suma importância para a estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho, principalmente quanto à determinação da forma de estruturação de estratégias e à forma de estruturação deste Sistema. O Sistema deve ser o reflexo das estratégias de negócios, sendo que a sua operacionalização e o *feedback* desta operacionalização devem prestar apoio para a tomada de decisões.

Diante disto, foram encontrados elementos que devem ser levados em consideração, quando uma organização pretender estruturar o seu próprio Sistema de Medidas de Desempenho:

- Tipo de Gerenciamento: deve ser orientado para a obtenção de resultados e também deve incluir a participação de todas as pessoas integrantes da organização.
- Trabalho em Equipe: deve ser considerado como fundamental para que se possa alcançar tanto o comprometimento das pessoas quanto bons resultados operacionais.
- Delegação de Poder/Autoridade; Estrutura; Demanda pela Objetividade: estes fatores deverão orientar a forma de trabalhar as estratégias da organização, seja esta hierárquica de cima para baixo e/ou de baixo para cima, à luz do tipo de concentração de poder existente na organização, por parte dos atores que tomam as decisões.
- Relações de Subordinação; a Demanda Social; Incentivos com o Plano de Carreira: estes fatores deverão ser estabelecidos de modo suficientemente claro e coerente com as estratégias da empresa, de modo a facilitar a compreensão das metas e objetivos da

organização, para que esta possa obter o comprometimento de todos os membros da organização.

- Atitude ante o Controle Externo e a Orientação para o aumento da profissionalização do quadro de pessoal: estes fatores deverão induzir as organizações a se manterem na vanguarda da adequada aplicação de ferramentas de gestão e da obtenção de uma melhoria contínua.
- Tipo de estratégia: deve ser responsável pelo conteúdo do Sistema de Medidas de Desempenho, sendo que este deve ser determinado a partir de uma análise interna e externa da organização. Este deve ser um passo de suma importância para o sucesso da implantação e efetividade do Sistema.
- Objetivos Estratégicos: podem ser compreendidos como a tradução da estratégia da organização, em um modo concreto, através de atividades desempenhadas no cotidiano da organização. Deve servir como elo entre os processos de negócios executados e os recursos utilizados (os ativos tangíveis e intangíveis); estes elementos devem estar refletidos dentro dos Sistemas de Informação, e também devem atuar como fonte dos critérios para o estabelecimento das medidas a serem adotadas na estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho.
- Medidas de Desempenho: devem ser relacionadas à estratégia da organização, sendo que estas medidas são quem determina o nível de importância de cada objetivo, ao longo do tempo.
- Mobilizar; Traduzir; Motivar; Alinhar; e Gerenciar: estes princípios devem ser seguidos, no decorrer do processo de estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho, para assegurar uma maior probabilidade de sucesso da implantação e da efetividade de tal sistema.

É interessante ressaltar a influência que os fatores culturais têm sobre a determinação da forma de estruturação do Sistema de Medidas de Desempenho. Isto é devido a que as organizações vão se adequando a estes fatores, segundo a sua estrutura e forma de trabalhar, conforme foi observado no segundo estudo de caso. No começo, os gestores desta empresa aplicaram uma metodologia, com base em uma cultura norte-americana (*Balanced Scorecard*), e após terem sido feitas algumas adaptações, determinaram a sua própria metodologia, à luz do perfil cultural existente na organização.

Também ficou evidenciada a importância das análises externa e interna da organização. Através destas análises, foram determinadas as estratégias, que são e devem ser o centro do processo de estruturação de um Sistema de Medidas de Desempenho.

Finalmente, também deve ser ressaltada a importância dos princípios de gestão, conforme demonstrado em pesquisas recentes, efetuadas por Kaplan e Norton (2004, 2005), em que foi feita a utilização destes princípios para verificar se a organização efetivamente está focada na estratégia, e se o Sistema de Medidas de Desempenho está implementado com sucesso. Na presente pesquisa, foi observado que, quanto mais evoluído estiver o processo de estabelecimento de um Sistema de Medidas de Desempenho focado na Estratégia, mais os princípios tenderão a uma otimização. Neste sentido, foi interessante estudar duas empresas, uma delas na etapa de concepção e a outra em uma etapa final de elaboração de seus Sistemas, ficando evidenciado que, na primeira empresa, decisões sobre estes elementos são feitas intuitivamente, enquanto que, na segunda empresa, com uma metodologia formal e explícita, os princípios são praticamente atendidos na íntegra.

E, finalmente, deve ser salientado que um dos aspectos mais relevantes encontrados nesta pesquisa foi a preocupação dos gestores com o nível de comprometimento dos integrantes de seu quadro de pessoal. Do mesmo modo, ficou claramente identificada uma consistente preocupação pela definição das competências dos mesmos. Os gestores das empresas estudadas que foram entrevistados crêem firmemente que, com um funcionário mais motivado e com uma clara visão sobre as expectativas da empresa em relação a ele (indicadores de avaliação de desempenho individual), se obterá mais facilmente o seu comprometimento com os objetivos da organização, repercutindo na obtenção de melhores resultados para toda a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AURELIO, Dicionário Eletrônico Século XXI. Versão 3.0. Novembro, 1999
- BENBASAT, Izak; GOLDSTEIN, David; MEAD, Melissa. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. **MIS Quarterly**, p. 369-386, Setembro 1987.
- BERTALANFFY, L. Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Ed. Vozes, SP, 1975.
- BITITCI U; CARRIE A; MCDEVITT L. Integrated performance measurement systems: a
- BONTIS, N., DRAGONETTI, N.C., JACOBSEN, K; ROOS, G. (1999) The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. **European Management Journal** vol.17 no. 4 pp. 391-402.
- BOURGUIGNON A; MALLERET V; NORREKLIT H. Balanced Scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective. **Groupe HEC. Les Cahiers de Recherche**. Nro 724. Março 2001.
- BOURGUIGNON, Annick; MALLERET, Veronique; NORREKLIT, Hanne. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. **Management Accounting Research**, v 15, p-107 – 134, 2004.
- BRODBECK, Ângela; HOPPEN, Norberto. Alinhamento Estratégico entre os Planos de negócios e de Tecnologia de Informação: um modelo operacional para implementação. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE POSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Porto Alegre, Anais ... Salvador: ENAPAD, 2002 CD-ROM.
- CHAN, Y.E.; HUFF, S.L.; BARCLAY, D.W.; COPELAND, D.G. Business Strategic Orientation, Information System Strategic Orientation, and Strategic Alignment. **Information Systems Research**, v.8, n.2, p.125-150, June 1997.
- CHOE, Jong – min. The effect of environmental uncertainty and strategic applications of IS on a firm's performance. **Information & Management**, v. 40, p. 257 – 268, 2003.
- CROTEAU, Anne- Marie; BERGERON, François. An information technology trilogy: business strategy, technological deployment 2and organizational performance. **Strategic Information Systems**, v. 10, p. 77-99, 2001.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998, 316p.
- DUBÉ, L; PARÉ, G. Rigor in IS Positivist case research: current practices, trends and recommendations. **MIS Quarterly**, v.27, p.597-635, Dezembro 2003.
- EDVINSSON, L e MALONE, M. Capital Intelectual, **Makron Books**, 1998

EPSTEIN, Marc e MANZONI, Jean-François. Implementing Corporate Strategy: From Tableau de Bord to Balanced Scorecard. **European Management Journal**, v. 16, n. 2 Abril 1998.

ERNST & YOUNG, **Practical Approach to Balanced Scorecard Implementation**, Disponível em: <http://www.ey.com/global/Content.nsf/Malaysia/KnowledgeSharing-Balanced_Scorecard_Implementation>. Acesso em agosto 2004.

FAI PUN, K; SYDNEY WHITE, A. A Performance Measurement Paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. **International Journal of Management Reviews**, v.7, pp49-71, 2005.

FAWCETT, S. E. e COOPER, M.B. Logistics performance measurement and customer success. **Industrial Marketing Management**, v.27, p.341-357, 1998.

FERNANDEZ, Alain. **Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise**. Éditions d'Organisation, 1999, 347p.

FISCHMANN, A; ALMEIDA, M. **Planejamento Estratégico na Prática**. Ed. Atlas, SP, 1990

FREITAS, H; e KLADIS, C. Da informação à política informacional das organizações: um quadro conceitual, **Revista de Administração da USP**, v.29, n3, p.73-86, julho / setembro 1995.

FREITAS, H; e LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração da USP**, v.27, n3, p.92-102, julho / setembro 1992.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v.38, p. 4-16, 1993.

HOPPEN, N. Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. XXI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE POSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1997, Anais ... Rio de Janeiro: ENAPAD, 1997 CD-ROM.

HUDSON, M; SMART, A; BOURNE, M. The Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v.21, n. 8, 2001, pp 1096-1115.

ITTNER, D Christopher; LACKER, David F. Quando os indicadores de desempenho não financeiro deixam a desejar. **Harvard Business Review**, p. 74-81, Novembro 2003.

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. **Como utilizar el cuadro de mando integral: Para implementar y gestionar su estrategia**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001, 412 p.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004, 471p.

LOHMAN, Clements; FORTUIN, Leonard; WOUTERS, Marc, Designing a performance measurement system: A case study. **European Journal of Operational Research**, Holanda, v.156, p. 267-286, 2004.

LOURENÇO, Jorge e MACHADO, A.C. O Balanced Scorecard como ferramenta gerencial para o aprendizado organizacional In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 22 e 23 de novembro de 2002, Niterói, RJ. Disponível em < <http://www.latec.uff.br/anais/Artigos/20.pdf>>. Acesso em dezembro de 2004.

MALTZ, Alan C, SHENAR, Aaron; REILLY, Richard, Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures. **Long Range Planning**, v36, p. 187 – 204, 2003.

MILLER, Danny, Relating Porter's Business Strategies to environment and structure: analysis and performance implications. **Academy of Management Journal**; v31, No2, p-208-308, 1998.

MOURITSEN, J; THORSGAARD L; BUKH, P.N. Dealing with the Knowledge Economy: Intellectual Capital versus Balanced Scorecard. **Copenhagen Business School and Aarhus School of Business**, 2002

NORTON, D; RUSSELL, R. Melhores Práticas no Gerenciamento da Execução da Estratégia. **Balanced Scorecard Report. Reflexões, Idéias e Experiências para Organização orientada a Estratégia**; v6, No4, junho-agosto, 2004.

NORTON, D; RUSSELL, R. Princípio SFO #1: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. **Balanced Scorecard Report. Reflexões, Idéias e Experiências para Organização orientada a Estratégia**; v7, No2, março-abril, 2005

NORTON, D; RUSSELL, R. Princípio SFO #2: Traduzir a estratégia em termos operacionais. **Balanced Scorecard Report. Reflexões, Idéias e Experiências para Organização orientada a Estratégia**; v7, No3, maio-junho, 2005

NORTON, D; RUSSELL, R. Princípio SFO #3: Alinhar a organização com a estratégia. **Balanced Scorecard Report. Reflexões, Idéias e Experiências para Organização orientada a Estratégia**; v6, No5, setembro-outubro, 2004

NORTON, D; RUSSELL, R. Princípio SFO #4: Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos. **Balanced Scorecard Report. Reflexões, Idéias e Experiências para Organização orientada a Estratégia**; v6, No6, novembro-dezembro, 2004

NORTON, D; RUSSELL, R. Princípio SFO #5: Governar para converter a estratégia em um processo contínuo. **Balanced Scorecard Report. Reflexões, Idéias e Experiências para Organização orientada a Estratégia**; v7, No2, março-abril, 2005

NORREKLIT, Hanne; The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. **Accounting Organizations and Society**; v 28, p 591-619, 2003.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do "balanced scorecard"**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001,368 p.

- PORTER, M. **Competição, Estratégias competitivas essenciais**, Editora Campus, 1999, 515p.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.
- POZZEBON, M; FREITAS,H; JENKINS, M. The applicability and scientific rigor of case studies in information systems. **ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore (MD, EUA), WP ISRC No 050498**, April 1998, 27p.
- PRICEWATERHOUSE COOPERS, **Internal Audit: Using a Balanced Scorecard to Enhance Performance**, Disponível em:<<http://www.pwc.com/extweb/newcolth.nsf/docid/5856D12780FBE15485256B970055E510>>. Acesso em agosto 2004.
- RECH, Ionara. **Adoção de novas tecnologias de informação (TI): Estudo sobre problemas e ações**. 2002. 31f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- REICH, B.H. e BENBASAT, I. Measuring the linkage between Business Information Technology Objectives: A multiple case study in the Insurance Industry. **MIS Quarterly**, pp. 55-81, Mar 1996.
- REZENDE, F.J. **Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual. Alcançando a performance balanceada na Economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003, 301 p.
- ROCKART, J.F. e SCOTT MORTON, M.S. Implications of Changes in Information Technology for Corporate Strategy. **Interfaces**, Jan-Feb 1984, 14(1), pp. 84-95.
- SARAVIA, H. **A informação como recurso da gestão**. Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Instituto Politécnico da Guarda – Portugal. Disponível em:<http://www.ipca.pt/prof/jpsilva/02-03a00/Apoio/Inf_Recurso_Gestao.pdf>. Acesso em: Janeiro, 2005.
- ULRICH, Eduardo; BASSO, Leonardo F.C.; SILVA, Marcos A. Indicadores de desempenho como direcionadores de performance de valor. **Revista de administração Contemporânea**, v 7, p. 37 – 65, 2003
- WAGGONER, Daniel; NEELY Andy; KENNERLEY, Mike. The forces that shape organizational performance measurement system: An interdisciplinary review. **International Journal of production economics**, v 60-61, p. 53-60, 1999.
- WEGMANN, G. Les Tableau de bord Stratégiques : Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois. IAE de Paris- GREGOR, 1999.
- YIN, Robert. **Estudo de Casos. Planejamento e Métodos**. Ed. Bookman, Porto Alegre, 2001.
-

ANEXOS

ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA

1) Política e Cultura Organizacional

1.A organização se preocupa por dar incentivos motivacionais como, por exemplo: perspectiva de progredir dentro da empresa, recompensas por o trabalho realizado, etc.? Que tipos de incentivos são utilizados?

2.Esses incentivos são valorizados pelos empregados como uma oportunidade ou podem ser percebidas como um tipo de controle sobre eles? Acha que outorgar incentivos pode ter seu lado negativo? Como a organização controla e monitora esse assunto?

3.Acha que os empregados só cumprem com suas tarefas ou sentem-se parte da organização e preocupam-se mais pelos resultados? Acha que eles são leais? Por outro lado, a organização duvidaria em despedir a um empregado se este não executara bem suas tarefas?

4.Formas de trabalho avaliadas pela Gerência são impostas normativamente a todos os empregados; ou, encontram-se num processo de adaptação constante aceitando as opiniões dos empregados para ser mais bem utilizado? O intercambio de opiniões é importante?

5.Acha que o pessoal que compõe a Gerência precisa de ter uma educação superior em Gestão? Acredita-se em ferramentas de Gestão? Acha que consultores acadêmicos podem lhes ajudar a executar uma melhor gestão?

2) Ambiente

1.Quais são os problemas financeiros, operacionais, legais que a organização e seus similares têm que enfrentar (assuntos do setor, p.e altos custos fixos, custos de armazenamento, etc.)?

2.Que características relevantes da organização que são de difícil implementação para outras empresas?

3.O financiamento da empresa para suas operações diárias, é efetuado através do seu capital de trabalho? Em caso tivessem excesso de fluxo de caixa, como é administrado? Isto é consistente com as estratégias de risco da empresa?

4.Quem influi na demanda do setor a organização ou algum concorrente? A organização depende de algum cliente em especial? Que passaria se entra um competidor novo ao mercado?

5.A organização tem conhecimento do seu posicionamento e atuação financeira em comparação com seus competidores? Como executam esse seguimento? Quais são as características dos seus concorrentes?

6.Como afetam os produtos substitutos à organização?

7.Quais são as características dos compradores? A organização depende de algum? Tem-se a oportunidade de se integrar a algum? A que são sensíveis?

8.Depende-se de algum fornecedor? Os custos de mudança de fornecedor são altos? Existe a possibilidade de utilizar insumos substitutos? Existe possibilidade de integração com fornecedores? Quais são as características que tem os fornecedores da organização?

3) Estratégia

1. Que tipo de estratégia a organização segue para se desenvolver no seu setor? Baixo Custo? Liderança em Produtos? Focar-se em um grupo de clientes em especial? Ou talvez através da criação de barreiras de saída para seus clientes?

2. As estratégias são estabelecidas previamente pela Gerência, e posteriormente difundidas e executadas, ou constrói-se no decorrer das operações segundo as percepções dos gerentes (não se tem estratégias definidas senão se desenvolvem ações no tempo)?

4) Estruturação

Financeiro

1. Melhorar a estrutura de custos e aumentar a utilização de ativos é uns dos grandes objetivos da perspectiva financeira. Como a organização se encontra monitorando isto? Que informações utilizam ou precisam para fazer esse monitoramento?

2. Em caso, de novas fontes de receita como novos produtos, mercados ou parceiros. Que procedimentos são executados? Que informações seriam as necessárias?

Clientes

3. Que ações se encontram executando para satisfazer, reter e conquistar ao cliente? Tem alguns processos operativos relacionados a esses assuntos? Que informações são as que se precisa para fazer o monitoramento do seu desempenho?

4. A organização monitora a rentabilidade por cliente? Como executam esse processo? Que informações se precisam para o correspondente monitoramento?

5. A organização monitora a participação que possui no mercado e a participação que tem nas compras dos seus principais clientes? Que procedimentos utilizam? Que informações precisam para esse monitoramento?

6. A organização se preocupa por pesquisar inovações no setor? Tem-se algum processo relacionado com isto?

Processos Internos

Processo de Compras

1. Ao executar atividades para determinar as especificações dos produtos a serem comprados:

2. Ao identificar e fazer solicitação dos materiais aos fornecedores adequados:

3. Ao receber os produtos solicitados:

4. Ao inspecionar os produtos recebidos:

5. Ao movimentar os produtos recebidos:

6. Ao armazenar os produtos:

7. Ao sucatar produtos obsoletos ou falhados:

8. Para evitar atrasos na entrega de produtos no centro de distribuição ou acelerar o fluxo de produtos para evitar paralisações, em consequência de recebimentos com atraso:

9. Para pagar os produtos recebidos:

Processo de Distribuição

1. Ao receber as solicitações das lojas:

2. Ao revisar as quantidades que cada loja deve ter em função dos máximos e mínimos estabelecidos:

3. Ao programar a distribuição e a disposição dos veículos para a movimentação:

4. Ao distribuir os produtos próprios e em consignação:

5. Para o controle da movimentação dos inventários:

Processo de Vendas

1. Que procedimentos utilizam para monitorar as entregas em quanto a distribuição no tempo previsto; e, faturamento e pagamento por parte dos clientes? Que informações são as necessárias?

Aprendizado e Crescimento

1. Quais são as ações que a Organização executa para o desenvolvimento do conhecimento dos empregados? Que informações precisam para monitorar esse desenvolvimento?

2. A organização tem definidas e documentadas as habilidades necessárias para cada cargo? Tem algum procedimento padrão de avaliação dessas habilidades? Que informações são necessárias para essa avaliação?

3. Como a Organização avalia as atitudes dos seus empregados com respeito a sua forma de trabalho? Que procedimentos se utilizam assegura-se que as atitudes dos mesmos se encontram alinhadas às desejadas pela organização? Que informações são necessárias?

4. Como nos asseguramos que todas as informações necessárias são obtidas dos Sistemas de Informação da Organização?

5. Diagnóstico SFO

Este questionário foi adaptado segundo os Princípios Gerenciais elaborados por Kaplan e Norton (2001) para diagnosticar se as empresas se encontram focadas na Estratégia e, pelo tanto, preparadas para adotar a Metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

Princípio 1: Mobilizar a Organização através da Liderança Executiva

1. Todos os executivos de topo envolvem-se ativamente nas atividades dos projetos de mudança sendo cada um encarregado de um assunto do projeto.

1. Jamais

2. Raramente

3. Ocasionalmente

4. Frequentemente

5. Sempre

2.No desenvolvimento dos projetos de mudança, os executivos de topo defendem os projetos contra os negativismos e oferecem todo o apoio à equipe do projeto.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Indiferente
- 4. Concordo parcialmente
- 5. Concordo totalmente

3.Os executivos de topo participam ostensivamente na comunicação da estratégia ou dos projetos de mudança por meio de vários canais (por exemplo, reuniões coletivas com funcionários, artigos e entrevistas em boletins internos e atualizações por médio do e-mail,etc.).

- 1. Jamais
- 2. Raramente
- 3. Ocasionalmente
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

4.Comunicam-se através de argumentos consistentes, os benefícios dos projetos de mudança ao pessoal, para adotar uma visão organizacional comum e obter motivação dos empregados.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Indiferente
- 4. Concordo parcialmente
- 5. Concordo totalmente

5.Para o desenvolvimento do projeto de mudança, os executivos de topo nomearam "uma pessoa" que tenha o conhecimento da organização e habilidade em posicionamento "político" com o intuito de se encarregar do funcionamento de projeto?

- 1. Completamente não
- 2. Aparentemente não
- 3. Não sei
- 4. Aparentemente sim
- 5. Completamente sim

Princípio 2: Traduzir as Ações Estratégicas em Termos Operacionais

1.Desenvolva-se um documento formal que descreva os objetivos e as ações dos projetos de mudança em uma linguagem entendida por toda a organização?

- 1. Completamente não
- 2. Aparentemente não
- 3. Não sei
- 4. Aparentemente sim
- 5. Completamente sim

2.Indicadores nas áreas financeiras e não-financeiras são o reflexo dos objetivos organizacionais orientados às ações de negócio.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Indiferente
- 4. Concordo parcialmente
- 5. Concordo totalmente

3.Metas são estabelecidas para cada indicador?

- 1. Completamente não
- 2. Aparentemente não
- 3. Não sei
- 4. Aparentemente sim
- 5. Completamente sim

4. Cada ação a realizar para um projeto de mudança ou para uma ação de negócio se encontra relacionada a um objetivo organizacional?

- 1. Completamente não
- 2. Aparentemente não
- 3. Não sei
- 4. Aparentemente sim
- 5. Completamente sim

5. As metas são definidas:

- 1. Por todos os membros da organização
- 2. Só por os Executivos de Topo
- 3. Focalizando à geração de resultados financeiros notórios
- 4. Focalizando nas expectativas dos clientes
- 5. Com base aos padrões internos ou externos da organização
- 6. Por objetivo

6. As ações dos projetos são:

- 1. Definidas segundo os objetivos do Projeto
- 2. São claramente definidas
- 3. Cada ação têm pessoas responsáveis pelo sucesso de execução
- 4. Antes de ser executadas, são avaliadas para assegurar sua viabilidade
- 5. São avaliadas uma vez executadas

7. A atribuição das tarefas se faz considerando:

- 1. Que a pessoa possui as competências necessárias para desempenhar o trabalho
- 2. Que a pessoa dispõe de autoridade suficiente dentro da organização para executar a tarefa
- 3. Que a pessoa tem uma visão clara do contexto onde se desenvolvem suas responsabilidades

Princípio 3: Alinhar a Organização em Torno da Estratégia

1. A corporação fomenta o compartilhamento de ações entre várias unidades de negócio e lhes do apoio através de:

- 1. O fornecimento de recursos para promover a execução dos projetos
- 2. O compartilhamento de recursos entre as unidades visando à otimização dos mesmos
- 3. O atendimento a clientes em comum oferecendo serviços complementares
- 4. O compartilhamento de conhecimentos para disseminar as melhores práticas em toda a organização
- 5. O intercambio de pessoal, de modo a melhorar o trabalho em equipe, a cultura e o desempenho

2. A estratégia corporativa é utilizada para guiar as estratégias das unidades de negócio. Sendo isto utilizado para garantir o alinhamento corporativo.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Indiferente
- 4. Concordo parcialmente
- 5. Concordo totalmente

3.As unidades de apoio como RH, TI, compras, distribuição, etc.; se encontram trabalhando conjuntamente para atingir os objetivos da organização.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Indiferente
- 4. Concordo parcialmente
- 5. Concordo totalmente

4.Esse trabalho conjunto é evidenciado nos documentos de gestão?

- 1. Completamente não
- 2. Aparentemente não
- 3. Não sei
- 4. Aparentemente sim
- 5. Completamente sim

5.No estabelecimento de objetivos e ações da organização, consideram-se as relações com os parceiros de negócio (clientes, fornecedores, entre outros).

- 1. Completamente não
- 2. Aparentemente não
- 3. Não sei
- 4. Aparentemente sim
- 5. Completamente sim

Princípio 4: Motivar para fazer da Estratégia um trabalho de todos

1.Os funcionários têm consciência sobre a visão e os objetivos da organização, estando totalmente informados sobre o andamento e a avaliação do trabalho que eles fazem, e as implicações nos objetivos organizacionais.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Indiferente
- 4. Concordo parcialmente
- 5. Concordo totalmente

2.Estabelecem-se objetivos individuais para cada funcionário. Esses objetivos são motivadores, transpassam as funções e são duradouros. Assim mesmo, são alinhados aos objetivos da organização.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Indiferente
- 4. Concordo parcialmente
- 5. Concordo totalmente

3.Tem-se identificado e difundido abertamente quais são os conhecimentos, as habilidades, e as atitudes para cada cargo; e os recursos tecnológicos (TI) exigidos para desenvolver as ações orientadas aos objetivos da organização?

- 1. Completamente não
- 2. Aparentemente não
- 3. Não sei
- 4. Aparentemente sim
- 5. Completamente sim

4.Essas competências (Conhecimentos,Habilidades e Atitudes) e recursos de TI são avaliados periodicamente e modificados de acordo com as mudanças das ações orientados aos objetivos organizacionais.

- 1. Completamente não
- 2. Aparentemente não
- 3. Não sei
- 4. Aparentemente sim
- 5. Completamente sim

5.Avaliar a rapidez com que essas competências e recursos tecnológicos são desenvolvidos, é importante já que com isto se monitora o progresso e a eliminação de lacunas entre os níveis atuais de atuação e esperados.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Indiferente
- 4. Concordo parcialmente
- 5. Concordo totalmente

6.Aplicam-se abordagens de RH para se assegurar das competências do pessoal: recrutamento, treinamento, planejamento de carreiras e terceirização.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Indiferente
- 4. Concordo parcialmente
- 5. Concordo totalmente

Princípio 5: Governar para converter a Estratégia em um Processo Contínuo - Monitoramento

1.A organização tem ferramentas que permitem avaliar automática e permanentemente a gestão das ações, deixando o uso de planilhas eletrônicas para obter relatórios integrados entre áreas.

- 1. Completamente não
- 2. Aparentemente não
- 3. Não sei
- 4. Aparentemente sim
- 5. Completamente sim

2.A análises do desempenho das ações segundo os objetivos da organização é exposto por cada dono do objetivo utilizando os relatórios para garantir a agilidade de essas análises.

- 1. Jamais
- 2. Raramente
- 3. Ocasionalmente
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

3.Os executivos de topo usam os relatórios criados por os SI (Sistemas de Informação) nas reuniões de revisão da estratégia e nas decisões gerenciais rotineiras, como ferramenta chave ou única?

- 1. Jamais
- 2. Raramente
- 3. Ocasionalmente
- 4. Frequentemente
- 5. Sempre

4. Infunda-se uma relação de confiança que estimule a exposição honesta dos fatos e a não punição dos resultados negativos para garantir a maior transparência na avaliação do desempenho.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Indiferente
- 4. Concordo parcialmente
- 5. Concordo totalmente

5. Os recursos são alocados segundo as prioridades das ações alinhadas aos objetivos da organização. Já não se tem a tradicional visão de revisar a gestão anterior, senão se aloca segundo essas prioridades.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Indiferente
- 4. Concordo parcialmente
- 5. Concordo totalmente

6. O Sistema de informação da organização e seus relatórios facilitam a:

- 1. Identificar melhoras nos Processos de Gestão
- 2. Compartilhar informações em toda a organização
- 3. Identificar os fatores que contribuem para ao desempenho
- 4. Difundir o conhecimento sobre o desempenho dos objetivos, compreendendo eles com mais facilidade

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISADORA

Percepção da Cultura Organizacional

1.A organização se preocupa por dar incentivos motivacionais como, por exemplo: perspectiva de progredir dentro da empresa, recompensas por o trabalho realizado, etc.? Que tipos de incentivos são utilizados?

1. Incentivos monetários, de aprendizado, prêmios
 2. Progredir na organização pode ser limitado ou ilimitado, se oferece uma linha de carreira

2.Esses incentivos são valorizados pelos empregados como uma oportunidade ou podem ser percebidas como um tipo de controle sobre eles? Acha que outorgar incentivos pode ter seu lado negativo? Como a organização controla e monitora esse assunto?

1. Os incentivos são vistos como uma ameaça ou como uma oportunidade
 2. Atitude sobre o controle externo é positivo ou negativo
 3. Controle e monitoramento através de relatórios de RH

3.Acha que os empregados só cumprem com suas tarefas ou sentem-se parte da organização e preocupam-se mais pelos resultados? Acha que eles são leais? Por outro lado, a organização duvidaria em despedir a um empregado se este não executara bem suas tarefas?

1. Empregados orientados as tarefas vs. resultados
 2. Por lealdade, conveniência ou obrigação
 3. Preocupa-se pelo empregado ou pela execução de suas tarefas, ou seja, política orientada à pessoas ou produção

4.Formas de trabalho avaliadas pela Gerência são impostas normativamente a todos os empregados; ou, encontram-se num processo de adaptação constante aceitando as opiniões dos empregados para ser mais bem utilizado? O intercambio de opiniões é importante?

1. Uma organização mais normativa ou mais pragmática
 2. Tem-se um procedimento formal para resgatar idéias dos empregados
 3. uma organização hierárquica, ou mais matricial onde se trabalha em equipe
 4. Delegação de poder vs. autoridade, ou seja, os atores decidem por si só, grau de liberdade nos níveis hierárquicos

5.Acha que o pessoal que compõe a Gerência precisa de ter uma educação superior em Gestão? Acredita-se em ferramentas de Gestão? Acha que consultores acadêmicos podem lhes ajudar a executar uma melhor gestão?

1. Técnico ou Gestor
 2. Graduação ou segundo grau
 3. Aprendeu na escola ou na prática
 4. Relação com os acadêmicos é de confiança ou desconfiança
 5. Sim ou não acredita em ferramentas de gestão

6.Acha a empresa uma organização de fácil adaptabilidade para os novos empregados? Quanto tempo em média acha que um empregado demora-se adaptar à organização? Ser uma organização familiar influencia em esse processo?

1. Aberto ou Fechado
 2. Familiar ou Profissional

Percepção dos elementos de Ambiente: Forças do Mercado

7.Quais são os problemas financeiros, operacionais, legais que a organização e seus similares têm que enfrentar (assuntos do setor, p.e. altos custos fixos, custos de armazenamento, etc.)?

1. Relações de Trabalho
 2. Leis e regulamentações, encontram-se preparados para as mudanças das leis
 3. Tecnologia
 4. Obtenção de recursos, ou acesso aos fornecedores

- 5. Requerimentos de capacidade
- 6. Acesso a distribuição
- 7. Economias de escala (Vendas Corporativas)
- 8. Experiência Adquirida do setor como uma barreira à concorrência (curva de aprendizagem)

8. Que características relevantes da organização são de difícil implementação para outras empresas?

- 1. Marca de produtos
- 2. Produtos inovadores
- 3. Benefícios ou descontos sobre vendas
- 4. Mudar de giro é custoso
- 5. A vantagem competitiva da empresa (rede de distribuição, acesso a bons fornecedores, etc.)

9. O financiamento da empresa para suas operações diárias, é efetuado através do seu capital de trabalho? Em caso tivessem excesso de fluxo de caixa, como é administrado? Isto é consistente com as estratégias de risco da empresa?

- 1. Só tem-se o capital de trabalho, ou administram o excesso de fluxo de caixa
- 2. Instrumentos de curto prazo, longo prazo, ou de risco
- 3. As ações são consistentes com a estratégia de risco da empresa

10. Quem influi na demanda do setor: a organização ou algum concorrente? Que passaria se entra um concorrente novo ao mercado?

- 1. Participação do mercado estável ou instável
- 2. Composição do mercado
- 3. Existe informação aberta no mercado

11. A organização tem conhecimento do seu posicionamento e atuação financeira em comparação com seus concorrentes? Como executam esse monitoramento? Quais são as características dos seus concorrentes?

- 1. Monitoramento de atuação dos concorrentes
- 2. Localização geográfica
- 3. Linha de produtos
- 4. Investimento com P&D
- 5. Condição financeira
- 6. Estratégias pro ativas

12. Como afetam os produtos substitutos à organização?

- 1. Preço dos produtos substitutos são baixos
- 2. Custos de mudança são baixos
- 3. Propensão do comprador a substituir

13. Quais são as características dos compradores? A organização depende de algum? Tem-se a oportunidade de se integrar a algum? A que são sensíveis?

- 1. Clientes féis ou eventuais
- 2. Compradores ou vendedores vinculados entre si
- 3. Risco de morosidade
- 4. Clientes confiáveis ou se peçam garantias
- 5. Concentração de clientes e possibilidade de integração
- 6. Sensível ao Preço, marca, qualidade, diferenciação dos produtos, diferenciação de substitutos
- 7. Incentivados pelos tomadores de decisão

14. Depende-se de algum fornecedor? Os custos de mudança de fornecedor são altos? Existe a possibilidade de utilizar insumos substitutos? Existe possibilidade de integração com fornecedores? Quais são as características que tem os fornecedores da organização?

- 1. Fornecedores chave
- 2. Custos de mudança
- 3. Possibilidade de utilizar produtos substitutos
- 4. Integração
- 5. Se distinguem por preço, serviço, qualidade, disponibilidade, etc.
- 6. Abastecem produtos a tempo
- 7. São fontes confiáveis de produtos

- 8. Produtos únicos
- 9. Localização geográfica
- 10. Variedade de produtos de qualidade
- 11. Investem em P&D
- 12. Boa situação financeira

Estratégia

15. Que tipo de estratégia a organização segue para se desenvolver no seu setor? Baixo Custo? Liderança em Produtos? Focar-se em um grupo de clientes em especial? Ou talvez através da criação de barreiras de saída para seus clientes?

- 1. O principal objetivo é redução de custos, eficiência operativa, economias de escala, preços competitivos, P&D orientado principalmente na excelência
- 2. Diferenciação como vantagem frente aos competidores, a vantagem está nos serviços e produtos, em nossa reputação, e em a ampla gama de serviços e produtos
- 3. Foca-se em um segmento de mercado, trata-se de solucionar os problemas desse segmento, P&D está orientado principalmente em pesquisa em novos produtos e serviços
- 4. Criação de altas mudanças para os clientes, fornecedora exclusiva dos produtos e serviços subseqüentes, é difícil imitar o produto, por força de proteção legal o
- 5. Política de empresa inovação vs. padrões

16. As estratégias são estabelecidas previamente pela Gerência, e posteriormente difundidas e executadas, ou constrói-se no decorrer das operações segundo as percepções dos gerentes (não se tem estratégias definidas senão se desenvolvem ações no tempo)?

- 1. As mudanças ou novos serviços como são difundidas, planejadas e executadas
- 2. planos de negócios documentados
- 3. comunicação e compreensão dos objetivos especialmente pela gerência de topo
- 4. Ao desenvolver projetos, como se dá a cooperação entre as pessoas (subculturas podem entre elas ou não)

ANEXO C – MEDIDAS DE DESEMPENHO FORMAIS DO EC1

Medidas de Desempenho formalizadas e utilizadas pela diretoria		
Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)	Obtida dos Sistemas de informação e finalmente preparada em Excel	Quantitativa financeira e tangível.
Meta Venda Líquida	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativa financeira e tangível.
Cupom Médio: 10% do ano anterior	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativa financeira, e tangível.
Quantidade de cupons: Igual o superior do ano anterior	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativa financeira, e tangível.
Captação de clientes: 04 empresas (venda efetiva) e 01 escola por mês (parceria ou venda efetiva).	Obtida dos Sistemas de Informação e finalmente preparada em Excel	Qualitativa de clientes, não tangível.
Negativos Zero: inventários vs. Contabilidade.	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativa de processos internos tangível.
Auditoria sob Precificação: Atualização da PLU, do ponto de venda e dos produtos.	Obtida de pesquisas de mercado	Qualitativa de clientes não tangível.
Vendas Canceladas: 1,5% sobre a venda bruta.	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativa financeira tangível.
Faltas Curva A: limite de até 2% nas medições. Serão desconsideradas as faltas no CD.	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativa de processos internos tangível.
Faltas Kit Livros: Limite de até 2% nas medições. Serão desconsideradas as requisições de livros pendentes.	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativa de processos internos tangível.
Faltas no Kit Softwares: Limite de até 5% nas medições. Serão desconsideradas as solicitações pendentes.	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativa de processos internos tangível.
Impressos Padronizados: Limite de até 2% nas medições. Serão desconsideradas as faltas no CD.	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativa de processos internos tangível.

ANEXO D – MEDIDAS DE DESEMPENHO NÃO FORMAIS DO EC1

Medidas de Desempenho utilizadas pela gerencia, mas não totalmente formalizadas:		
Produtos de baixa temporada.	Obtida dos Sistemas de Informação e planilhas de Excel.	Quantitativo de processos internos tangível.
Vendas nos dias de desconto vs. Vendas nos dias normais.	Obtida dos Sistemas de Informação e planilhas de Excel	Quantitativo financeiro tangível.
Faturamento vs. Notas de Crédito.	Obtida dos Sistemas de Informação e planilhas de Excel	Quantitativo financeiro tangível.
Livros mais vendidos.	Obtida dos Sistemas de Informação e planilhas de Excel.	Quantitativo de processos internos tangível.
Nível de atendimento – Quantos clientes responderam-se o pedido em menos de 10 dias.	Obtida de planilhas de Excel.	Qualitativo de clientes não tangível.
Prazos de entrega vencidos.	Obtida dos Sistemas de Informação	Qualitativo de clientes não tangível.
Livros comprados vs. Livros consignados.	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativo de processos internos tangível
Devoluções de livros consignados.	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativo de processos internos tangível
Venda de livros consignados vs. Total de livros consignados.	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativo de processos internos tangível
Quantidade de estoque nas filiais.	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativo de processos internos tangível
Porcentagem de mercadoria com defeitos.	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativo de processos internos tangível
Porcentagem de mercadoria recebida indevidamente de outra filial.	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativo de processos internos tangível
Adequado mix de produtos em loja	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativo de processos internos tangível
Análises das sugestões dos fornecedores em novos produtos	Elaborado manualmente via telefônica.	Qualitativo de clientes, não tangível.
Vendas por funcionário e por loja	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativo financeiro tangível.
Atrasos no cobro da venda	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativo financeiro tangível.
Vendas por cliente (análises de vendas corporativas)	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativo financeiro tangível.
Venda aos parceiros.	Obtida dos Sistemas de Informação	Quantitativo financeiro tangível.
Participação de mercado	Obtida de pesquisas de mercado	Qualitativo de clientes não tangível
<i>Benchmarking</i> de concorrentes	Obtida de pesquisas de mercado	Qualitativo de clientes não tangível
Análises de preços dos produtos vs. concorrência	Obtida de pesquisas de mercado	Qualitativo de clientes não tangível

ANEXO E - MODELO DE COMPETÊNCIAS

Competencias Gerais

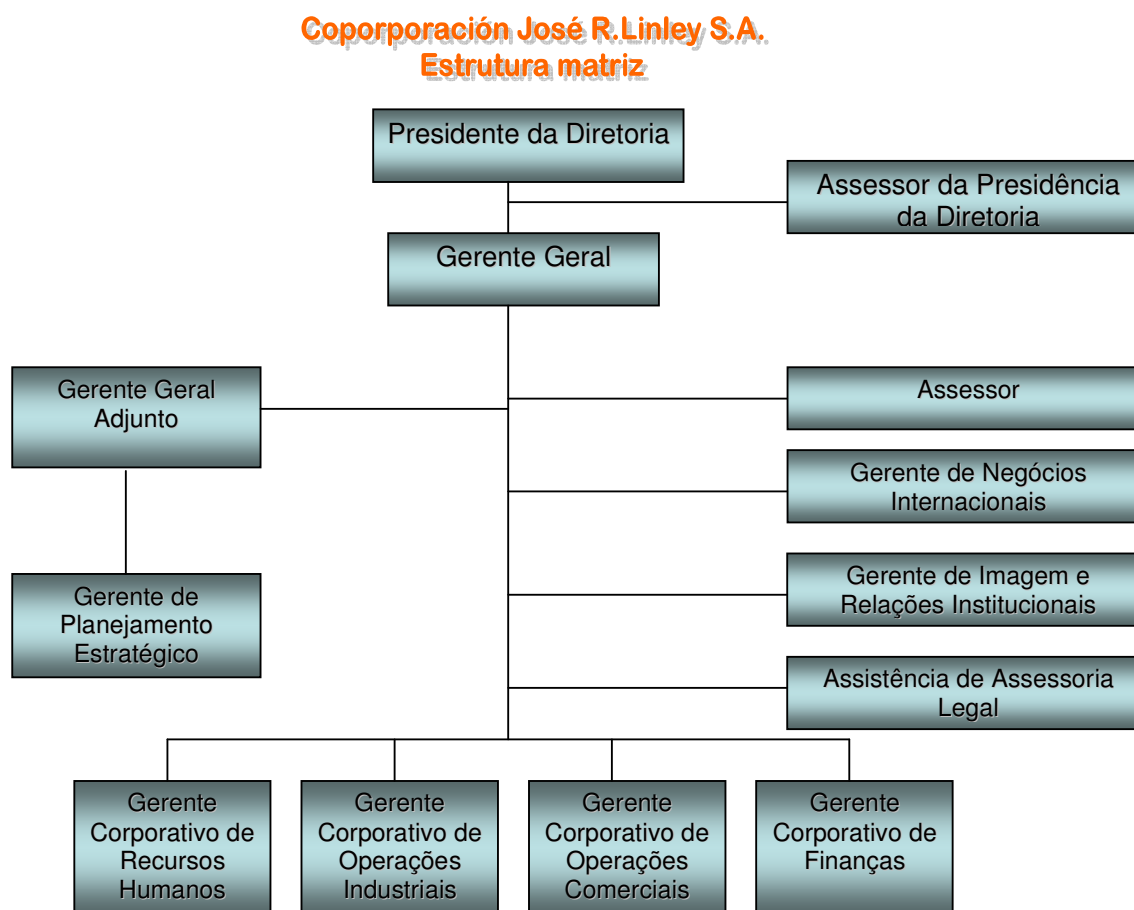
1.	Orientação aos resultados	2.	Trabalho em equipe
<p>Alcança os objetivos de forma eficaz e eficiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atua pro ativamente • Organiza • Otimiza seus recursos • Persevera • Inova 		<p>Contribui a um ambiente construtivo e de comunicação aberta para objetivos do trabalho em equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromete-se • Comunica-se de forma efetiva • Reconhece e respeita diferenças 	
3.	Orientação à qualidade	4.	Orientação ao cliente
<p>Procura a excelência em toda a cadeia de valor e promove a melhora contínua, integra as melhores práticas a suas responsabilidades e atividades diárias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromisso com o Sistema de Qualidade • Estar alerta • Promove a excelência 		<p>Cria e mantém relações satisfatórias com os clientes (intemos ou externos; atuais ou potenciais), compreende e satisfaz todas as necessidades deles; se esforça por resolver todos os problemas do cliente, superando continuamente suas expectativas de qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece relações satisfatórias • Identifica necessidades • Melhora o serviço 	

Competencias Gerenciais

5.	Liderança	6.	Gestão do desempenho
<p>Gera uma visão clara do objetivo a alcançar, apóia aos outros a entender a importância do cumprimento do objetivo, orienta a ação em uma direção determinada, gera um ambiente participativo; estimula o compromisso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gera uma visão compartilhada • Estabelece direção • Estabelece expectativas claras • Toma decisões 		<p>Planifica, promove e avalia a contribuição dos colaboradores aos resultados e o desenvolvimento das suas habilidades e atitudes de forma que possam desempenhar de maneira mais efetiva suas responsabilidades do seu posto de trabalho atual e potencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoio, recursos e oportunidades • Fornece <i>feedback</i> • Capacita e desenvolve. 	


Fonte: Adaptado de documento entregue por o Chefe de Recursos Humanos da “Corporación José R.Lindley

ANEXO F – ORGANOGRAMA DA CORPORACION JOSÉ R.LINDLEY



Fonte: Adaptado de “Manual de Inducción” da Corporación José R.Lindley S.A.

ANEXO G - COMPROMISO ANUAL DE PERFORMANCE

 COMPROMISO ANUAL DE PERFORMANCE BP 2006						Fecha (1): 21/02/2005		
Nombre y Apellido del Superior:			Puesto:			Para ser completado por el titular del puesto y su superior:		
N°	OBJETIVOS	% PONDER (2)	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	FECHA LÍMITE	RESULTADO OBTENIDO	% DE CUMPLIMIENTO (4)	CALIFIC. (5)	CALIFICACIÓN PONDERADA (6)
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6								
7								
8								
9								
10								
TOTALES		0						
		(3)	CALIFICACIÓN FINAL OBJETIVOS (Suma de las calificaciones ponderadas) (7)					
(1) Fecha en que se acordaron los Objetivos y se firmó el "Compromiso Anual de Performance" (2) El evaluador asignará un porcentaje de participación asignado a ese objetivo sobre un total de 100%. (3) La sumatoria de las ponderaciones SIEMPRE debe dar 100 % (4) El porcentaje de cumplimiento se calcula: Resultado logrado dividido por el número "objetivo" multiplicado por 100. (Ej.: Si su objetivo era un volumen de 800 y llegó a 500, el cálculo correcto es: 500/800x 100 = 62,5%) (5) Calificación otorgada de acuerdo a la tabla presentada para el cumplimiento de objetivos (Puntaje entre 1 y 5) (6) Calificación obtenida (5) multiplicada por el porcentaje de ponderación (2). (Ej. Si obtuvo 4 y la ponderación es del 20% el cálculo es: 4 X 20 / 100= 0,80) (7) Sumatoria de todas las calificaciones ponderadas obtenidas. Esta es el puntaje que debe transcribirse en la parte III (8) Se indicarán los límites de gastos e inversiones aprobados en el Plan Anual de Negocios.								
PRESUPUESTO OPERATIVO (8)				PRESUPUESTO DE INVERSION (8)				
S/. XXXXXXXX				USD XXXXXXXXXX				
Firma de aceptación del compromiso del colaborador:				Firma de aceptación del compromiso del superior:				
Firma del colaborador:				Firma del Jefe Inmediato del superior:				
Firma del superior:				Firma del Jefe Inmediato del superior:				

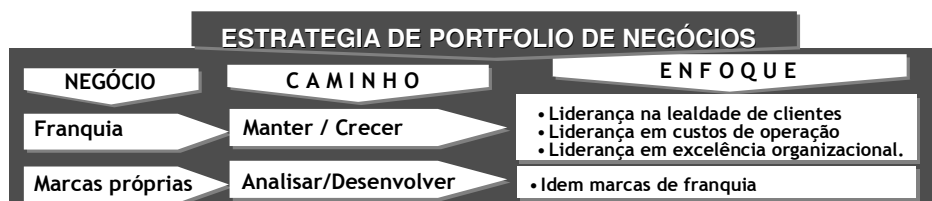
Fonte: Formato entregado pelo Gerente de Planejamento Estratégico da Corporación José R. Lindley a maneira de exemplo.

ANEXO H – EXEMPLO DE FORMATO DE ANÁLISES “FOFA”

Responsável: XX		SETOR: Gerencia RRHH			
Área	Aspectos	Fortaleças	Oportunidades	Fraquezas	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de salários por produtividade (gestão por resultados) • Capacidade para trabalhar sob pressão • Capacidade de assessoramento e serviços a outras empresas do grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de salários por produtividade • Pagamento de salários a tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento de salários a tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de desenvolvimento de políticas, procedimentos e ferramentas integradas da área (Sistema de avaliação, Plano de carreira, Comunicações e Capacitação) • Lentidão no processo de incorporação • Baixa confiabilidade da informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de trabalho em equipe a nível YYY • Falta de envolvimento de outras áreas em assuntos vinculados com RRHH • Falta de suporte de Sistemas • Reforma trabalhista • Não cumprimento de normas de segurança • Deficiente resposta do serviço médico externo

Fonte: Adaptado de documento de gestão entregue pelo Gerente de Planejamento Estratégico da Corporação

ANEXO J – PORTFÓLIO E VANTAGENS COMPETITIVAS



Vantagens Competitivas Sustentáveis

1. Estoque de garrafas retornáveis mais grande da indústria
2. Marcas de maior reconhecimento na indústria
3. Eficiente Sistema de Qualidade
4. Suporte tecnológico e informático para gestão comercial integrada com todos os processos a nível nacional

Fonte: Adaptado de documento de gestão entregue pelo Gerente de Planejamento Estratégico da Corporación José R.Lindley

ANEXO K – DESTINO ESTRATÉGICO: OBJETIVOS PARA 3 ANOS

EXEMPLO

RESPONSÁVEL

XX

UNIDADE: XX

SETOR: Gerencia Geral

1. OBJETIVOS A TRÊS ANOS

1. Alcançar um 65% de participação de mercado
2. Alcançar um nível de margem neto depois de impostos do 10%
3. Desenvolver programas de integração com a comunidade
4. Ser o operador de menor custo da indústria

Fonte: Adaptado de documento de gestão entregue pelo Gerente de Planejamento Estratégico da Corporación José R.Lindley

ANEXO L – ESTRATÉGIAS

Exemplo

RESPONSÁVEL
XX

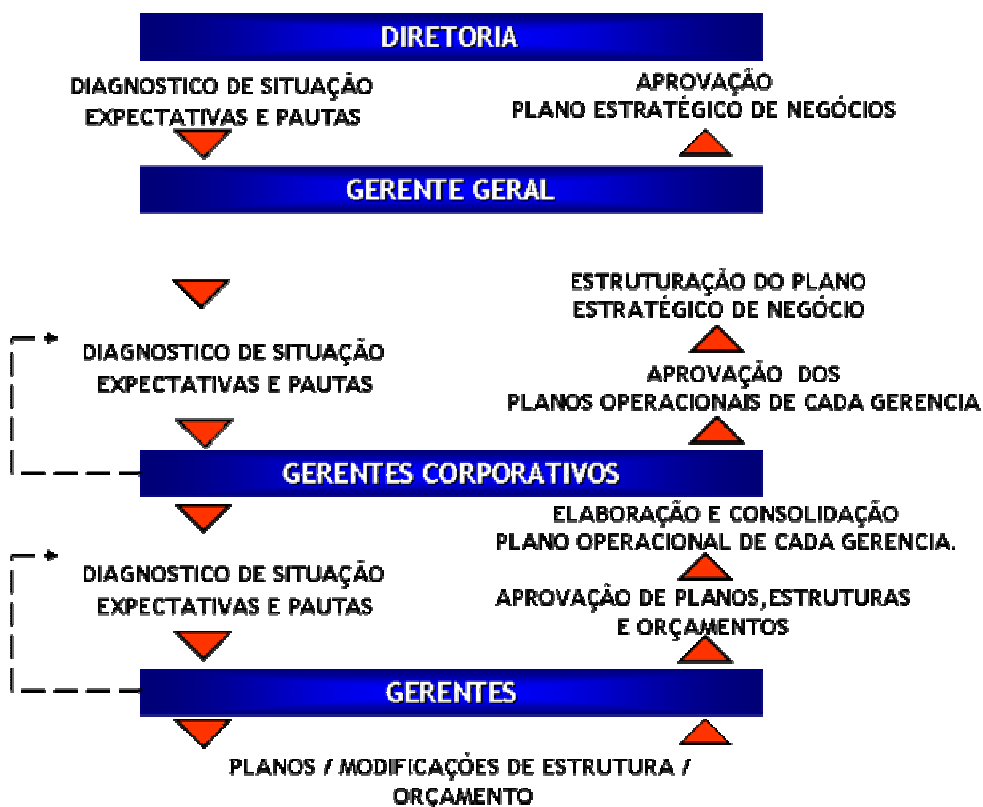
UNIDADE: XX
SETOR: Gerente Geral

ESTRATEGIAS

1. Implementação de metodologias de gestão.
2. Profissionalização de todas as posições de mandos médios.
3. Manutenção do nível tecnológico.
4. Redução global de estruturas.
5. Desenvolvimento de uma fundação com fins sociais.
6. Desenvolvimento de programas permanentes de redução de custos.
7. Desenvolvimento de programas sistemáticos para o aumento da motivação e sentido de pertencia de todo o pessoal.

Fonte: Adaptado de documento de gestão entregue pelo Gerente de Planejamento Estratégico da Corporación José R.Lindley

ANEXO M – PROCESSO DE APROVAÇÃO DAS EXPECTATIVAS E ESTRUTURAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO



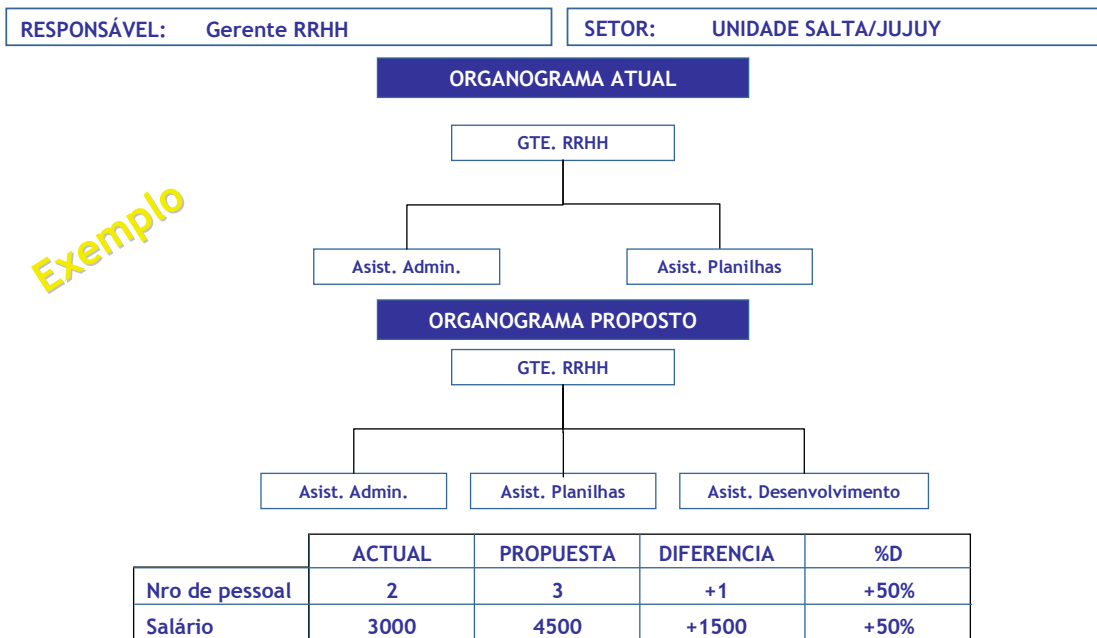
Fonte: Adaptado de documento de gestão entregue pelo Gerente de Planejamento Estratégico da Corporación José R.Lindley

ANEXO N – PLANOS OPERACIONAIS: OBJETIVOS E AÇÕES

PLANOS OPERATIVOS OBJETIVOS E AÇÕES						
UNIDADE/ SETOR: Gerencia RRHH				Responsável: XX		
PILAR CHAVE	OBJETIVOS			Ações		
	Nº	DESCRIÇÃO	DATA	DESCRIÇÃO	DATA	RESP
DESENVOLVIMENTO DE RRHH	1	Desenvolvimento de um plano de sucessões para mandos médios	15/05	1. Desenvolvimento analítico de políticas e Ferramentas	03/05	Luis
				2. Avaliação do pessoal		
				3. Apresentação proposta		

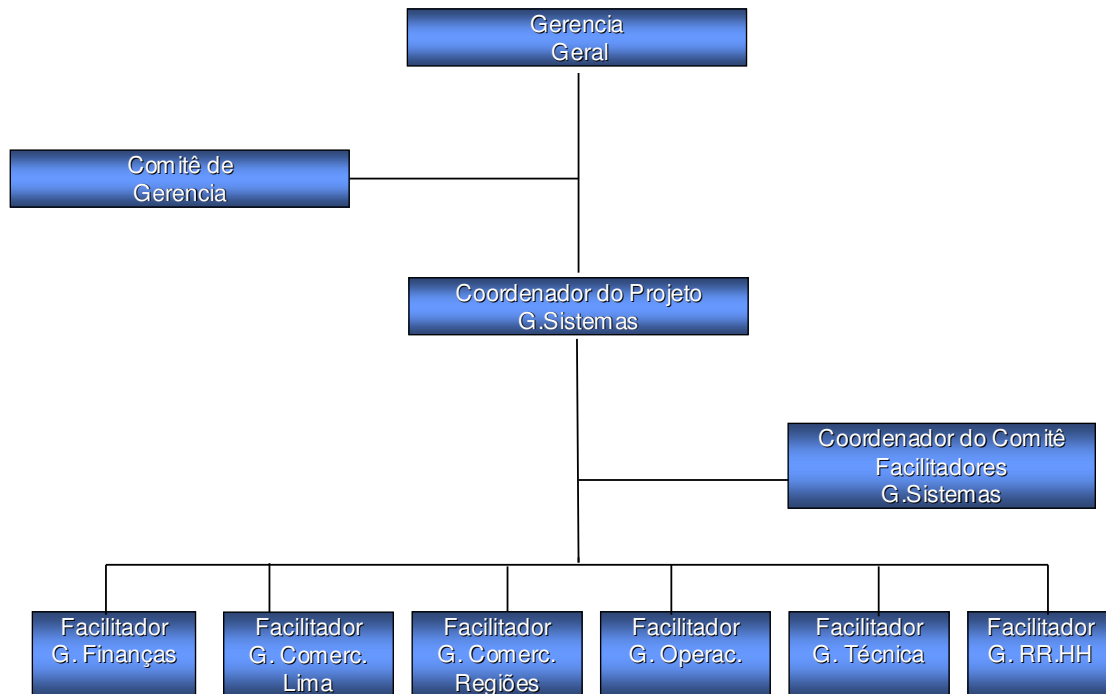
Fonte: Adaptado de documento de gestão entregue pelo Gerente de Planejamento Estratégico da Corporación José R.Lindley

ANEXO O – PLANEJAMENTO OPERATIVO: ANÁLISE DE ESTRUTURA



Fonte: Adaptado de documento de gestão entregue pelo Gerente de Planejamento Estratégico da Corporación José R.Lindley

ANEXO P – ESTRUTURA DOS FACILITADORES DO PROJETO BALANCED SCORECARD NA CORPORACIÓN JOSÉ R.LINDLEY



Fonte: Adaptado de documento de gestão entregue pelo Gerente de Sistemas da Corporação José R.Lindley.