



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**FÁBIO MARTINS DA SILVA**

**O USO DE INDICADORES NA GESTÃO DAS EMPRESAS DE  
SERVIÇOS DA CADEIA PRODUTIVA DE PETRÓLEO E GÁS  
DO ESTADO DA BAHIA**

Salvador  
2009

**FÁBIO MARTINS DA SILVA**

**O USO DE INDICADORES NA GESTÃO DAS EMPRESAS DE  
SERVIÇOS DA CADEIA PRODUTIVA DE PETRÓLEO E GÁS  
DO ESTADO DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração Estratégica, da Universidade Salvador (UNIFACS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

Salvador  
2009

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Silva, Fábio Martins da.

O uso de indicadores na gestão das empresas de serviços da cidade produtiva de petróleo e gás do estado da Bahia / Fábio Martins da Silva.

125 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão da Informação. I. Monteiro, Augusto de Oliveira, orient. II. Título.

CDD: 658.9

**FÁBIO MARTINS DA SILVA**

**O USO DE INDICADORES NA GESTÃO DAS EMPRESAS DE  
SERVIÇOS DA CADEIA PRODUTIVA DE PETRÓLEO E GÁS  
DO ESTADO DA BAHIA**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador (UNIFACS), pela seguinte banca examinadora:

Augusto de Oliveira Monteiro – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Salvador (UNIFACS)

Francisco Uchôa Passos \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração, Universidade de São Paulo (USP)  
Universidade Salvador (UNIFACS)

Sérgio Hage Fialho \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Salvador (UNIFACS)

18 de janeiro de 2009.

Ao meu pai Agenor pelo exemplo de dedicação aos estudos.  
A minha mãe Eulina pelo exemplo de perseverança e fé.  
A minha esposa Patrícia, companheira de todos os momentos.  
Ao meu filho Matheus, fonte inspiradora para os momentos mais difíceis.  
Ao meu irmão Agenor, meu exemplo e maior incentivador.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que colaboraram para a realização deste trabalho.

Ao professor Dr. Augusto Monteiro, pela orientação e apoio fundamentais para a conclusão da pesquisa.

Ao professor Luís Araújo, pelo apoio nos momentos cruciais do curso.

Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida e viver com paixão, perder com classe e viver com ousadia. Pois o triunfo pertence a quem se atreve e a vida é muito bela para ser insignificante.

**Charles Chaplin**

## RESUMO

Esta dissertação procura investigar de que forma o uso de indicadores, vem auxiliando as empresas de serviços da Rede Petrobahia, no cumprimento das metas estabelecidas no seu planejamento estratégico. Como foco do referencial teórico, a pesquisa buscou os principais eixos de conhecimento necessários a análise dos resultados como planejamento estratégico, gestão da qualidade e gestão da informação com base nos ensinamentos de Ansoff (1990), Mintzberg (2001), Ackoff (1981), Porter (1989), Ishikawa (1997), Juran (1992), Deming (1990), Falconi (1989) e Kaplan e Norton (1997). Para promover o confronto entre a teoria e a prática, a pesquisa analisou a relação do uso de indicadores com o desempenho empresarial. O estudo de caso apresentou-se como a metodologia mais adequada para a realização deste trabalho. Como instrumentos da pesquisa, foram realizadas entrevistas com os gestores de 12 empresas integrantes da Redepetrobahia: gerentes e coordenadores dos departamentos de vendas, recursos humanos, logística, serviços e financeiro. Desta forma, conclui-se que as empresas de serviços da cadeia produtiva de petróleo e gás do Estado da Bahia que utilizam indicadores de desempenho como ferramenta de gestão empresarial tendem a obter melhores resultados gerenciais.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Qualidade. Gestão da informação. Indicadores de desempenho. Redepetro Bahia.



## ABSTRACT

This thesis seeks investigate how the use of indicators, is helping firms to service the Network Petrobahia to meet targets set in its strategic planning. As the focus of the theoretical framework, the survey sought the main axes of knowledge needed to analyze the results as strategic planning, quality management and information management based on the teachings of Ansoff (1990), Mintzberg (2001), Ackoff (1981), Porter (1989), Ishikawa (1997), Juran (1992), Deming (1990), Falconi (1989) and Kaplan and Norton (1997). To promote the confrontation between theory and practice, the study examined the relationship of the use of performance indicators with the business. The case study presented itself as the most appropriate methodology for this work. As instruments of research, interviews were conducted with managers of 12 companies members of Redepetrobahia: managers and coordinators of the departments of sales, human resources, logistics, and financial services. Thus, it appears that the service companies in the production chain of oil and gas of the State of Bahia using performance indicators as a tool of business management tend to get better results management.

**Keywords:** Strategic planning. Quality. Information management. Performance indicators. Redepetro Bahia.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	O modelo do BSC de Maisel	60
Figura 2 -	<i>Performance Pyramid</i> de McNair	61
Figura 3 -	EP <sup>2</sup> M de Adams e Roberts	63
Figura 4 -	Matriz Quantum de medição de desempenho de Hronec	64
Figura 5 -	Modelo Quantum de medição de desempenho de Hronec	65
Figura 6 -	O BSC como estrutura para ação estratégica	68
Figura 7 -	BSC	69
Figura 8 -	BSC – um sistema gerencial para a implementação estratégica	71
Figura 9 -	Estrutura da Rede Petrobahia.	84
Figura 10 -	Gráfico com os resultados se o modelo de gestão estratégica atual atende às necessidades da empresa.	88
Figura 11 -	Gráfico com os resultados se o modelo de planejamento estratégico utilizado na sua unidade organizacional alcança também outros níveis hierárquicos.	89
Figura 12 -	Gráfico com os resultados se as práticas de gestão da qualidade utilizadas estão focadas nas necessidades dos clientes.	91
Figura 13 -	Gráfico com os resultados de quais tipos de indicadores de desempenho a empresa aplica nos planos estratégicos	94
Figura 14 -	Gráfico com os resultados se existe uma participação efetiva dos gestores na elaboração dos indicadores de desempenho utilizados.	96
Figura 15 -	Gráfico com os resultados de qual nível gerencial existe uma efetiva participação na elaboração dos indicadores de desempenho.	97
Figura 16 -	Gráfico com os resultados se para que exista um alcance efetivo dos resultados, as metas são disponibilizadas com que período de antecedência.	99

Figura 17 -	Gráfico com o período estabelecido para avaliação das metas	100
Figura 18 -	Gráfico com os processos de seu departamento que são monitorados através de indicadores.	101
Figura 19 -	Gráfico com os resultados de quais os processos mais relevantes da empresa são monitorados através do uso de indicadores de desempenho.	102
Figura 20 -	Gráfico com os resultados de qual a taxa de crescimento anual de lucro da empresa.	103
Figura 21 -	Gráfico com os resultados de qual a participação da empresa no mercado.	104
Figura 22 -	Gráfico com os resultados de qual o cenário futuro do mercado avaliado pela empresa.	104

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Riscos das estratégias genéricas	32
Quadro 2 -	As principais eras da qualidade	37
Quadro 3 -	Modelos de sistemas integrados de mensuração de desempenho	78
Quadro 4 -	Relação de empresas da Rede Petrobahia	86
Quadro 5 -	Análise comparativa dos indicadores de desempenho das empresas dos grupos 1 e 2	106

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Bloco 2 - Análise da Gestão Estratégica. Resultado consolidado da pergunta 5: "O modelo de gestão estratégica aplicado no seu departamento está voltado para o alcance de metas e resultados da empresa?"	87
Tabela 2 -	Bloco 2 - Análise da Gestão Estratégica. Resultado consolidado da pergunta 6: "Para cada ação efetiva do seu departamento existe um plano de ação correspondente com tarefas detalhadas para se alcançar o objetivo final proposto?"	88
Tabela 3 -	Bloco 3 - Análise da Gestão da Qualidade. Resultado consolidado da pergunta 9: "Existem práticas de gestão da qualidade suficientes para se obter um padrão de serviço ?"	90

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
EP <sup>2</sup> M	<i>Effective Progress and Performance Measurement</i>
EUA	Estados Unidos da América
EVA	<i>Economic Value Added</i>
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia
ISO	<i>Internacional Standard Organization</i>
JUSE	<i>Japanese Union of Scientists and Engineers</i>
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDCA	<i>Plan, Do, Check e Action</i>
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
RH	Recursos humanos
SAF	Secretaria da Administração Federal
SDCA	<i>Standard, Do, Check e Action</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>20</b>
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.1.1	Estratégia	20
2.1.2	Processo de planejamento	22
2.1.3	Planejamento estratégico	24
2.1.4	Administração estratégica	25
2.1.5	Estratégias competitivas	26
2.1.6	Estratégias competitivas genéricas	28
2.1.7	Cadeia de valor e a vantagem competitiva	32
2.2	A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	34
2.2.1	A evolução do conceito de qualidade	34
2.2.2	Gestão estratégica da qualidade	37
2.2.3	O pensamento de Ishikawa	38
2.2.4	O ciclo PDCA	39
2.2.5	O método de Juran	43
2.2.6	O método de Philip Crosby – Zero Defeito	44
2.2.7	A qualidade total no Brasil	46
2.3	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	49
2.3.1	A informação como insumo ao processo de gestão	49
2.3.2	A mensuração de desempenho	51
2.3.3	Objetivos da mensuração de desempenho	53
2.3.4	Fatores críticos de sucesso que devem ser medidos	54
2.3.5	Definição do conjunto de indicadores e medidas	56
2.3.6	Sistemas integrados de mensuração de desempenho empresarial	58
2.3.7	A avaliação de desempenho nas organizações	74
2.4	SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	76

<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>80</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>84</b>
4.1	DESCRIÇÃO DO SETOR E DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS EM ATUAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DE PETRÓLEO E GÁS NO ESTADO DA BAHIA	84
4.2	ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DESTAS ORGANIZAÇÕES	86
4.3	ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE UTILIZADAS	90
4.4	ANÁLISE DA PRESENÇA DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE PRODUTO E PROCESSOS NESTES PLANOS ESTRATÉGICOS	93
4.5	PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS NA ELABORAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO	95
4.6	ESTABELECIMENTO PRÉVIO DE METAS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO E O SEU EVENTUAL ALCANCE NO PERÍODO DE ESTUDO	98
4.7	VINCULAÇÃO DOS INDICADORES AOS PROCESSOS MAIS RELEVANTES	101
4.8	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS EMPRESAS DA REDEPETRO	103
4.9	CONTRIBUIÇÃO DO USO DE INDICADORES PARA O DESEMPENHO NESSAS EMPRESAS	105
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>110</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado com as empresas da Redepetro</b>	<b>121</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Do taylorismo aos dias atuais, a evolução dos conceitos tem ocorrido em ritmo vertiginoso. O constante lançamento de teorias adaptadas às últimas transformações ambientais tem levado a uma diversidade de novas propostas para a gestão dos negócios empresariais.

No ambiente empresarial moderno, a eficiência, a qualidade e a produtividade tornaram-se metas a serem alcançadas pelas empresas, visto que o cenário econômico em constante mutação requer organizações mais preparadas para o mercado competitivo.

Com isso, o planejamento estratégico da empresa passa a detalhar as metas financeiras e não-financeiras, objetivos, receitas, gastos operacionais e investimentos, projetando cenários para as tendências futuras do mercado.

No entanto, para que o planejamento estratégico seja eficiente e as organizações alcancem diferenciação e competitividade, a empresa precisa conhecer seus elementos, funções e limites, bem como avaliar o seu desempenho tanto sob a perspectiva financeira quanto a não-financeira, e medir a efetividade de suas estratégias. Isto é, identificar em seus processos, elementos que as distinguem dos seus concorrentes.

A competitividade requer não apenas a definição e execução correta da estratégia empresarial, mas também que sejam processadas de tal forma que assegurem a eficácia da organização. Para isso, o processo de gestão precisa estar consubstanciado em sistemas de avaliação de desempenho da operacionalização da estratégia da empresa, ou seja, deve haver um monitoramento e reavaliação das operações diárias da empresa, a fim de garantir-se um sincronismo entre a definição da estratégia e sua execução.

O desenvolvimento de um processo gerencial, que melhore constantemente a qualidade e conseqüentemente o desempenho total da organização, implica necessariamente em empreender um esforço sistemático dos gestores para projetar, e implantar sistemas de medição e avaliação de desempenho. Isso significa dizer que a medição e avaliação de desempenho da eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade, são partes integrantes dos sistemas de suporte ao processo de gestão da empresa que busca a

competitividade.

Os indicadores de desempenho funcionam, portanto, como um parâmetro para a tomada de decisões estratégicas pelas empresas dos mais diversos segmentos da economia, uma vez que eles refletem a realidade econômica na qual essas empresas estão inseridas e que se encontra em permanente mudança. De uma forma geral, esses indicadores revelam os objetivos expressos no planejamento estratégico (KAPLAN; NORTON, 1992).

Informações precisas, oportunas e pertinentes sobre o desempenho da empresa e seu ambiente concorrencial são cruciais ao sucesso empresarial. Assim o planejamento estratégico e a qualidade tornam-se essenciais, na medida em que são opções importantes para as organizações conquistarem vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

Assim, serão analisadas nesta pesquisa as empresas de serviços que compõem a Rede Petrobahia – uma associação civil sem fins lucrativos, constituída por empresas inseridas, ou em fase de inserção, na cadeia produtiva de petróleo e gás no Estado da Bahia. A Rede visa promover a integração das empresas baianas fornecedoras de bens e serviços para atuarem, de forma colaborativa e competitiva nessa cadeia produtiva. O principal foco da Rede Petrobahia é gerar negócios através do fomento, capacitação, certificação, inovação tecnológica, comunicação e inter-relacionamento. A maior parte das empresas desta cadeia possui pouca oferta de pessoal qualificado trabalhando na área, e baixo índice de certificação das empresas fornecedoras, o que faz com que muitos serviços demandados pelas grandes empresas âncoras sejam ofertados por empresas fora do Estado (REDEPETRO BAHIA, 2006).

As empresas afiliadas à Rede cobrem um amplo espectro de bens e serviços necessários à indústria de exploração de petróleo e de refino e desenvolvem o segmento visando aumentar a competitividade das micro, pequenas e médias empresas baianas, atuais e potenciais fornecedoras de bens e serviços à cadeia produtiva de petróleo e gás natural. Desta forma, a Petrobahia visa identificar oportunidades de negócio e de desenvolvimento tecnológico para as empresas e instituições integrantes da Rede, melhorando a qualificação técnica e tecnológica das empresas fornecedoras de bens e serviços e diversificando a carteira de fornecedores das empresas âncoras.

Estas empresas estão situadas numa cadeia produtiva de alto nível de exigência qualitativa com os serviços prestados e de grande competitividade, em virtude do elevado grau de especialização dos serviços. Portanto, o estudo em questão se realiza através da investigação e verificação dos resultados obtidos entre as empresas da Rede Petrobahia que utilizam indicadores de desempenho como ferramenta de gestão e as que utilizam outros métodos.

Esta dissertação tem como propósito responder ao seguinte problema: As empresas de serviços da cadeia produtiva de petróleo e gás do Estado da Bahia que utilizam indicadores de desempenho como ferramenta de gestão empresarial obtêm melhores resultados gerenciais?

O objetivo geral da dissertação é investigar de que forma o uso de indicadores, vem auxiliando as empresas de serviços da Rede Petrobahia, no cumprimento das metas estabelecidas no seu planejamento estratégico, alcançando assim melhores resultados de mercado, em relação aos métodos tradicionais já usados. O referido objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o setor e as empresas de serviços em atuação na cadeia produtiva de petróleo e gás no Estado da Bahia;
- b) analisar o modelo de gestão estratégica destas organizações (identificação dos processos de planejamento, planos de ação);
- c) estudar as práticas de gestão da qualidade usadas nestas empresas;
- d) identificar a presença de indicadores de desempenho de produto e processos nestes planos estratégicos;
- e) identificar se os gestores das empresas, usuários principais dos indicadores de performance compreendem e participam da elaboração desses indicadores;
- f) verificar o estabelecimento prévio de metas para estes indicadores e o seu eventual alcance no período de estudo;
- g) avaliar em que medida estes indicadores refletem os processos mais relevantes;
- h) avaliar o desempenho dessas empresas, e;
- i) verificar se o uso de indicadores de desempenho contribui para um melhor desempenho dessas empresas.

A pesquisa foi realizada em 12 das 45 empresas que compõem a Rede Petrobahia, mediante entrevistas estruturadas com os gestores responsáveis pelas

avaliações dos indicadores de desempenho da empresa, além da aplicação de questionários direcionados para os dirigentes das empresas e avaliação do histórico dos indicadores de desempenho das empresas por departamento.

Essa dissertação encontra-se estruturada em cinco seções. A primeira consiste nesta introdução que compreende a abordagem sobre o tema, o problema, os objetivos, a justificativa e a própria estrutura da dissertação.

A segunda seção aborda o referencial teórico que fundamenta o assunto proposto, tendo em vista definir o planejamento estratégico, a gestão de serviços, o controle e gestão da qualidade, os novos indicadores e metas e a gestão de empresas de serviços da cadeia produtiva de petróleo e gás.

As abordagens da estratégia empresarial e planejamento estratégico foram baseadas nos estudos de Ansoff, Declerk e Hayes (1976), Ansoff (1977, 1990), Andrews (1980), Porter (1986, 1989, 1996), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Mintzberg e Quinn (2001), e tiveram como objetivo caracterizar o ambiente empresarial, conceituar estratégia e planejamento estratégico e demonstrar a sua importância e contribuição na busca de eficiência gerencial. A abordagem da gestão e controle da qualidade, por sua vez, tem como referencial os estudos de Juran (1951, 1992, 1997), Juran e Gryna (1991) e Falconi (1989), contextualizando-a e demonstrando a sua evolução.

Ainda no referencial teórico, faz-se uma análise sobre o *Balanced Scorecard* (BSC), demonstrando a sua relação com a qualidade total e o gerenciamento estratégico, e de que forma ele pode auxiliar as empresas da cadeia produtiva de petróleo e gás no cumprimento das metas estabelecidas no seu planejamento estratégico.

Na terceira seção, consta a metodologia do trabalho, apresentando as delimitações da pesquisa, a forma de coleta e análise de dados e a escolha do instrumento da pesquisa.

A apresentação dos resultados da pesquisa, onde é feita a análise estatística de alguns fatores referentes às empresas estudadas, e a tabulação geral dos dados consta na quarta seção.

Por fim, a quinta seção foi dedicada às conclusões, nas quais é realizada uma análise final comparativa entre os resultados obtidos e os referenciais teóricos existentes.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### 2.1.1 Estratégia

A palavra estratégia tem origem grega e provém de *stratego*, que significa literalmente a arte da liderança. Era utilizada no passado para designar a função do chefe do exército. Durante os séculos, a palavra estratégia foi utilizada pelos militares para definir o direcionamento da guerra rumo à vitória. Sendo assim, os planos de guerra passaram a ser denominados estratégia.

É possível encontrar diferentes definições para o termo estratégia. Todavia, no campo de administração, elas estão associadas ao processo de adaptação das empresas ao ambiente interno e externo, isto é, às decisões tomadas em nível organizacional para que sejam estabelecidas as condições presentes e futuras da empresa em relação ao ambiente.

Segundo Ansoff (1977), uma das dificuldades enfrentadas pelo administrador, no papel do tomador de decisão, é conduzir as empresas olhando para o futuro e observar que as estratégias devem estar em contínuo processo de renovação, pois as técnicas utilizadas no passado podem não ser adequadas para o futuro, que, é dinâmico e descontínuo.

A estratégia diz respeito basicamente à utilização dos diversos recursos empresariais, humanos, técnicos e financeiros, que estão à disposição do empresário. Portanto, ao adotar uma estratégia, o empresário deve avaliar a sua organização e ambiente no qual está inserido, com o intuito de estabelecer quais os caminhos a serem seguidos para alcançar os objetivos e metas estabelecidos pelas empresas (ANSOFF, 1990).

Para Ansoff e McDonnell (1993), no ambiente empresarial, sobretudo o privado, caracterizado por constante incerteza, a estratégia constitui-se numa ferramenta importante para lidar com as condições de mudanças, na medida em que ajuda a lidar com a situação de turbulência.

No entanto, Ansoff e McDonnell (1993) assinalam que a introdução de uma estratégia não é uma tarefa fácil: ela é dispendiosa e seu uso é caro, tanto em termos financeiros, quanto de tempo da administração, por isso é importante que a empresa tenha administradores treinados, motivados e capazes de identificar uma estratégia específica que produza resultados satisfatórios.

Andrews (1980) apresenta algumas premissas para a formulação de estratégias, entre as quais se destacam três: a clara distinção entre a formulação e a implantação da estratégia; a crença de que a estratégia deve ser explícita; a noção de que a estrutura deve seguir a estratégia; e que a estratégia deriva-se da liderança formal da organização.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas de concordância a respeito da natureza da estratégia, que são as seguintes:

- a) envolve vários aspectos conceituais e analíticos;
- b) existe em níveis diferentes da organização;
- c) implica questões de conteúdo e de processo;
- d) afeta a organização como um todo;
- e) é complexa, pois, mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, sua essência deve permanecer inalterada, e;
- f) diz respeito tanto a organização quanto ao ambiente.

Para Mintzberg e Quinn (2001), os conceitos que a literatura apresenta podem ser agrupados da seguinte forma:

- a) estratégia é planejamento: é o sinônimo mais comum, ao lado de direção, guia, modo de ação futura, entre outros.
- b) estratégia é modelo: é um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo;
- c) estratégia é posicionamento: é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados;
- d) estratégia é perspectiva: é o meio fundamental para a execução de tarefas, e;
- e) estratégia é armadilha: é uma manobra específica, destinada a abalar um concorrente.

### 2.1.2 Processo de planejamento

O planejamento tem sido um tema amplamente divulgado e utilizado nas organizações. A literatura trata o planejamento como uma das tarefas mais importantes de um administrador, que pressupõe, escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino escolhido. Porém, faz-se necessário entender o conceito de planejamento e sua evolução no ambiente das organizações.

No entanto, nem todo processo decisório é planejamento. Existem algumas características que fazem do planejamento um processo decisório especial, como afirma Ackoff (1981):

a) planejamento é uma atividade realizada anteriormente à ação, isto é, tomada antecipada de decisão. Decide-se o que fazer e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação;

b) planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões, e;

c) planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita.

Ainda segundo Ackoff (1981), planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se tomar as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável.

Por definição, planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON et al, 1986).

Stoner e Freeman (1995) dizem que o planejamento possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos básicos do planejamento apóiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos. Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.

Segundo Kotler e Armstrong (1998) e Stoner e Freeman (1995), o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, tais como:

- a) encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os executivos;
- b) obrigá-las a definir melhor seus objetivos e sua políticas;
- c) fazê-las obter os recursos necessários ao alcance das metas;
- d) proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar, e;
- e) adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

Existem diversos tipos de planejamento, posicionados em diferentes níveis hierárquicos na organização, que podem ser classificados com estratégico, tático e operacional.

É importante salientar que o planejamento empresarial não está restrito ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. O planejamento estratégico, por sua vez, é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura organizacional e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997).

O planejamento é uma programação projetada ao futuro com a qual os objetivos são definidos, estratégias estabelecidas e recursos alocados visando a sua implementação. Ainda segundo os autores acima, a parte analítica dessa abordagem é denominada de estratégias, e o processo pelo qual os administradores conjuntamente formulam estratégias recebeu o nome de planejamento estratégico.



### 2.1.3 Planejamento estratégico

O processo de planejamento estático e prescritivo, utilizado nos anos 60, envolvia ciclos econômicos razoavelmente previsíveis, levando em consideração a estabilidade de mercado, os competidores bem definidos, os padrões de preços praticados e um modelo competitivo conservador (WESTWOOD, 1991).

O planejamento estratégico passou a ser utilizado com mais ênfase no ambiente empresarial por volta de 1970, integrando um conjunto de princípios, procedimentos e ferramentas aplicáveis aos diferentes tipos de organização, possibilitando que estas identifiquem fatores e incertezas que afetam seu futuro e suas potencialidades e vulnerabilidades; compreendam melhor as mudanças e seus impactos; e promovam realinhamentos necessários para atender às demandas no novo ambiente empresarial que se inaugurava (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

Ansoff e McDonnell (1993) identificam uma diferença entre planejamento e estratégia. Enquanto, para os autores, planejamento é a união da programação no tempo responsável por articular e elaborar visões já existentes; a estratégia é a combinação da intuição e criatividade em perspectivas integradas de direção.

A formulação e elaboração da estratégia incluem a identificação de oportunidades e ameaças existentes no meio ambiente em que a organização está inserida, formando um padrão ou modelo de decisões que determina seus objetivos, metas e propósitos, produz as principais políticas e planos para o alcance dessas metas, define a esfera de negócios a que aspira uma organização, estabelece a classe de organização econômica e humana que pretende ser. Ou seja, a formulação de estratégias forma o planejamento estratégico (ANDREWS, 1980).

O planejamento estratégico para Ansoff (1990) pode ser definido ainda como uma resposta à necessidade de preparar a empresa para um futuro dinâmico e descontínuo, que não é uma projeção do passado.

Segundo Megginson e outros (1986), o planejamento estratégico proporciona vantagens para a competitividade das empresas, tais como:

- a) ajuda a administração a adaptar-se às mudanças no ambiente;
- b) possibilita os administradores a enxergarem o quadro operacional com maior clareza;
- c) ajuda a realizar a coordenação entre várias partes da organização, e;

d) tende a tornar os objetivos mais específicos e divulgados na organização.

Por outro lado, Megginson e outros (1986) salientam que o planejamento estratégico apresenta as seguintes desvantagens para a organização:

- envolve um trabalho que pode exceder suas verdadeiras contribuições;
- pode causar um demora não estimada nas suas ações, e;
- pode restringir indevidamente o exercício da iniciativa e a inovação da administração em virtude de um modelo rígido.

Para Scramim e Batalha (1997), o planejamento estratégico aumenta o grau de acertos da empresa em relação às estratégias a serem adotadas, aos planos de ação que decorrem destas estratégias e aos objetivos a serem alcançados por meio delas.

#### **2.1.4 Administração estratégica**

Salienta-se que, no ambiente empresarial, as organizações passaram a conviver com o aumento da demanda por novos clientes, produtos, técnicas de produção e comercialização, processo de gerenciamento, mercados, sistemas mais eficientes, tecnologias e qualificações dos trabalhadores.

Entre as conseqüências das transformações organizacionais decorrentes das pressões externas, os gerenciamentos do potencial e do desempenho passaram a ter importância, substituindo os modelos e práticas gerenciais existentes e possibilitando assim o surgimento de novas formas de planejamento e realização de negócios, já que o mercado tornou-se mais competitivo.

Em busca por novas oportunidades de crescimento da produção e ampliação do mercado, as empresas, sejam elas grandes ou pequenas, passaram a adotar novas técnicas e estratégias com o objetivo de enfrentar seus concorrentes. Ou seja, as estratégias passaram a ser utilizadas como uma importante ferramenta para as empresas compreenderem o seu comportamento e desempenho no mercado.

Segundo Ansoff (1990), o planejamento estratégico se preocupa com a tomada decisões estratégicas, enquanto a administração estratégica se preocupa com a produção de resultados estratégicos; novos mercados, novos produtos e

novas tecnologias. Ansoff (1990) ainda salienta que o planejamento estratégico é um processo analítico que se concentra em variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas, enquanto a administração estratégica amplia essa atenção incluindo variáveis psicológicas, sociológicas e políticas.

Em sua obra, Ansoff e McDonnell (1993) discutem a implantação da administração estratégica em empresas, que, segundo eles, diferencia-se do planejamento de longo prazo ou gestão extrapolativa, baseado na extrapolação do crescimento passado da empresa; e do planejamento estratégico, baseado na análise estratégica detalhada sob perspectivas internas (desempenho da organização) e externas (tendências, oportunidades e ameaças) que podem alterar a dinâmica da empresa.

A administração estratégica tem como objetivo o desenvolvimento dos valores da organização, da sua capacidade gerencial, das suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e dos seus sistemas administrativos, que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional (FISCHMANN, 1987).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a idéia de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado é uma ilusão, pois o planejamento estratégico não é por si só um gerador de estratégias, não garante o sucesso da estratégia, a sua implementação e o alcance dos objetivos pré-determinados.

Mintzberg (1991) argumenta que o planejamento estratégico da forma original não representava o pensamento estratégico da organização, pois, desta maneira não passava de um plano (programa), não incorporando a intuição, a criatividade, a experiência pessoal e profissional e os valores estratégicos abordados na administração estratégica.

### **2.1.5 Estratégias competitivas**

Segundo Porter (1986, p. 63), estratégia é “[...] criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.” A partir dessa definição, o

autor conclui que “se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia.” Dessa forma, o objetivo da estratégia é encontrar uma posição dentro de mercado para que as empresas se defendam das forças competitivas dos concorrentes ou a utilizem em seu favor.

Para Porter (1986, p. 1), uma estratégia competitiva é “[...] a busca de uma posição competitiva em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência e que visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.”

A escolha da estratégia competitiva baseia-se em duas questões centrais, a saber:

a) a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e quais fatores determinam essa atratividade. Porter (1989) salienta que nem todas as indústrias oferecem oportunidades iguais para manterem uma rentabilidade, esta, por vez, se inerente a uma indústria, constitui ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de qualquer empresa (PORTER, 1989);

b) os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria, da empresa dentro de um segmento ou ramo de negócio. Para Porter (1989), na maioria das indústrias, algumas empresas são muito mais rentáveis que outras, independente de qual possa ser a rentabilidade média da indústria.

Apesar de apresentar essas duas questões, Porter (1989) ressalta que nenhuma delas é suficiente para orientar a escolha da estratégia competitiva, visto que ambas são dinâmicas. Tanto a atratividade da indústria, quanto a sua posição competitiva podem ser modificadas.

Ou seja, as indústrias tornam-se mais ou menos competitivas no decorrer do tempo, assim como a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre concorrentes. “Mesmo longos períodos de estabilidade podem ser abruptamente terminados por movimentos competitivos.” (PORTER, 1989, p. 1).

O fenômeno descrito acima, segundo Porter (1989), faz com que a escolha da estratégia competitiva se torne desafiante e excitante. Desta forma, o autor apresenta uma metodologia para encontrar os fatores que determinam a atratividade de um negócio ou de uma indústria e o melhor posicionamento de uma empresa dentro do mercado, assim como os fatores e forças competitivas vão interferir na escolha da estratégia da organização.

Segundo Porter (1989), é o modelo de cinco forças competitivas que definem a estrutura da competição em um setor ou ramo de atividade. As cinco forças competitivas as quais este autor se refere são: (1) a entrada de novos competidores; (2) a ameaça de produtos substitutos; (3) o poder de negociação dos compradores; (4) o poder de negociação dos fornecedores; e (5) a rivalidade entre os competidores existentes.

Ainda segundo Porter (1989, p. 52), “o conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria.” Portanto, saber inserir-se neste contexto da melhor maneira possível é fundamental para proporcionar a continuidade da organização.

“A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.” (PORTER, 1989, p. 43). Quanto mais essas forças se combinam, maior a probabilidade de se viabilizar a vantagem competitiva e mais sólidos serão os resultados de tais vantagens.

Ainda para Porter (1989), a energia ou vigor de cada uma das forças competitivas determina a habilidade de a empresa obter taxas de retorno sobre o investimento, além, de estarem diretamente vinculadas à estrutura de cada negócio e serem dependentes de uma série de avaliações, dentre as quais podem ser citadas: política governamental, custos da mudança, diferenciação, identidade da marca, economia de escala, entre outras.

### **2.1.6 Estratégias competitivas genéricas**

De acordo com Porter (1989, p. 1), estratégia competitiva:

É a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.

A escolha da estratégia competitiva adequada, segundo o mesmo autor, é baseada em duas questões centrais: a atratividade da indústria e a posição

competitiva dentro dela. A primeira questão consiste em analisar se a indústria é atrativa em termos de rentabilidade a longo prazo e tentar identificar os fatores que determinam essa atratividade. A outra questão se refere aos determinantes da posição competitiva, que podem variar de uma indústria para outra. É a combinação das duas questões que vai determinar a escolha da estratégia competitiva a ser adotada e, por consequência, o desempenho da empresa.

É importante observar que as respostas a ambas as questões são dinâmicas, ou seja, podem se apresentar modificadas em diferentes momentos. Por isso, é necessário que se faça um acompanhamento constante desses elementos para que se garantam ações coerentes com o ambiente observado.

Uma empresa pode modelar tanto a atratividade de uma indústria quanto a posição competitiva, de acordo com Porter (1991). Ainda que a atratividade em uma determinada indústria seja resultado de elementos sobre os quais a empresa pouco pode influir, ela pode se apresentar maior ou menor, dependendo da estratégia competitiva que essa empresa escolha.

Da mesma forma, a posição competitiva da empresa também pode variar de acordo com a escolha da sua estratégia. Portanto, conclui-se que, ao mesmo tempo em que a escolha da estratégia competitiva é resultado das características do meio ambiente, ela também é responsável por provocar mudanças nesse meio. Há uma sinergia entre estratégia competitiva e ambiente, em que um responde às manifestações do outro.

A outra questão determinante na escolha da estratégia adequada, para Porter (1991), é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria, que determina comparativamente a rentabilidade dessa empresa em relação à média da indústria. Para um bom desempenho a longo prazo, é preciso que a organização apresente uma vantagem competitiva sustentável. Porter (1991, p. 2) diz que:

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do financiamento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

Para esclarecer o conteúdo de cada uma das estratégias genéricas apresentadas, elas serão tratadas isoladamente de modo a ressaltar os seus pontos principais.

De acordo com Porter (1991), a estratégia de liderança no custo é a de mais fácil entendimento. A empresa que adota essa estratégia tem como características um escopo amplo, atendendo a diversos segmentos do mercado. Oferece um produto padrão e procura obter vantagens de custo absoluto e de escala em todas as fontes. Entretanto, um líder de custo não deve desconsiderar a diferenciação uma vez que precisa garantir que seu produto tenha padrões mínimos de qualidade para garantir a competição com outros.

A liderança de custo exige que a empresa seja a melhor e não apenas uma das líderes, o que se traduz como uma estratégia que depende fundamentalmente de preempção, isto é, da capacidade que a empresa tem de se antecipar aos demais concorrentes (PORTER, 1991).

A estratégia de diferenciação, como o próprio nome sugere, baseia-se em oferecer produtos, com características específicas, que permitam que se cobre um preço-prêmio por esse produto. O elemento diferenciador de cada produto pode variar, o que permite que – diferentemente da estratégia de liderança de custo – haja mais de uma empresa obtendo vantagens da adoção dessa estratégia.

Analogamente ao que se viu na liderança de custo, o diferenciador também deve se preocupar com o custo, já que sua estratégia pode ser impactada por concorrentes com preços significativamente mais baixos (PORTER, 1991).

A terceira estratégia genérica classificada por Porter (1991) é o enfoque. A empresa que opta por esse tipo de ação está procurando obter uma vantagem competitiva em apenas um segmento do mercado e, portanto, não tem uma vantagem competitiva geral.

Essa estratégia associa-se às outras duas, gerando duas subdivisões: enfoque no custo e enfoque na diferenciação, que possuem as mesmas características já mencionadas, porém, neste caso, em segmentos-alvos específicos.

Essa estratégia mostra-se eficaz em casos de um segmento de mercado que esteja sendo negligenciado pelas empresas de escopo amplo. A percepção da existência desse segmento é um passo importante na definição da estratégia do negócio. Normalmente, existe espaço para diversas empresas de enfoque na mesma indústria, basta que elas escolham segmentos-alvos diferentes.

A opção por uma das estratégias genéricas mencionadas, muitas vezes, pode ocorrer instintivamente, sem consciência prévia das possibilidades de escolha. A

empresa pode perceber as necessidades dos consumidores ou mesmo optar pela alternativa para que ela esteja mais bem preparada, sem analisar de que outras formas ela poderia atuar no mercado e que resultados poderiam ser obtidos.

Se uma empresa, ciente ou não das possibilidades de opção estratégica, tenta se envolver com todas, mas não alcança qualquer delas, ela não possui vantagem competitiva. É o que Porter (1991) chama de “meio-termo”. Uma empresa que está no meio-termo só terá lucros bons no caso de a estrutura de sua indústria ser altamente favorável ou se os seus concorrentes também se encontrarem na postura de meio-termo. Ainda assim, essa organização terá lucros inferiores às concorrentes que atingirem alguma das estratégias genéricas.

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Ser ‘tudo para todos’ é uma receita de mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva. (PORTER, 1991, p. 10).

As vantagens competitivas duram somente até o instante em que as empresas concorrentes as copiam. Qualquer inovação pode ser copiada, inibindo ou mesmo anulando as vantagens já obtidas no mercado. Por outro lado, copiar modelos resulta em custo, uma vez que vantagem obtida por esta ação, só será sustentada até que a concorrência reaja. Quando isto acontece, a vantagem original declina, sendo então necessária uma nova iniciativa.

Nesse contexto, cada estratégia genérica requer investimentos no desenvolvimento de qualificações e competências essenciais para a obtenção de sucesso, que geralmente se traduzem em diferenças na cultura e na estrutura organizacionais. O posicionamento estratégico na busca de vantagens competitivas depende muito dos esforços das firmas investirem na capacitação de seus recursos humanos visando desenvolver e aprimorar criatividade e competências essenciais.

Pessoas desenvolvidas, treinadas e capacitadas conseguem desempenhar melhor as atividades organizacionais e produtivas com custos menores do que a concorrência, ou de forma diferenciada, que gere valor para os compradores a ponto de levá-los a pagar mais caro pelo produto. No Quadro 1 são apresentados, de forma resumida, esses riscos:



Riscos de liderança no custo	Riscos da diferenciação	Riscos do enfoque
Liderança custo não sustentada - Concorrentes imitam - Tecnologia muda - Outras bases para liderança no custo se desgastam - Proximidade na diferenciação é perdida - Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Diferenciação não sustentada - Concorrentes imitam - Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para compradores - Proximidade no custo é perdida. - Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos.	Enfoque é imitado O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais - Estrutura - Demanda desaparece - Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento - Diferenças do segmento em relação a outros estreitam-se - Vantagens de uma linha ampla aumentam. - Novos enfocadores subsegmentam a indústria.

Quadro 1 – Riscos das estratégias genéricas  
 Fonte: Porter (1991, p. 34).

### 2.1.7 Cadeia de valor e a vantagem competitiva

A cadeia de valor designa uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final, neste sentido o conceito de cadeia de valor é especialmente ajustado para explicitar a integração da logística na estratégia empresarial. Cada elo dessa cadeia de atividades está interligado. Michael Porter, desagregando a empresa nas suas atividades de relevância estratégica, considera que ganha vantagem competitiva a empresa que conseguir executar essas atividades da forma mais barata, ou melhor, que a concorrência (MOURA, 2006).

Para Porter (1991, p.2), conceitua valor “como aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhes oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado por este produto ou serviço”. Segundo Christopher (1997, p. 43), “o valor para o cliente é gerado quando as percepções dos benefícios percebidos em uma transação superam os custos totais de propriedade.”

De acordo com Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003, p. 37), “valor é o indicador da contribuição de uma empresa ao seu cliente, baseado em toda gama de produtos, serviços e intangíveis que constituem a oferta da empresa”. Limeira (2003, p. 87) acrescenta que “valor é a diferença entre o conjunto de benefícios

esperados e o custo total para o consumidor obter e usar o produto ou serviço”.

Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 169) discutem que o “valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências mediadas pela comunidade”.

A criação de valor ocorre quando os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, atributos, para gerar fidelidade e satisfação dos clientes, a este processo denomina-se proposta de valor (KAPLAN; NORTON, 1997).

São os seguintes os atributos de criação de valor:

- a) atributos dos produtos/serviços;
- b) imagem e reputação, e;
- c) relacionamento com os clientes e a construção de experiências.

A cadeia de valores compreende o conjunto de atividades estratégicas que criam valor nos atributos do produto/serviço, e permitem obter vantagem competitiva através das estratégias de custos e diferenciação. As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distinta da vantagem competitiva.

Na cadeia de valor temos dois tipos de atividades: Primárias e as secundárias. As atividades primárias são as envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador (atributos do produto), bem como na assistência após venda (atributos do serviço) e compreendem: logística interna e externa, operações, marketing e vendas e serviços.

Atividades de apoio sustentam a atividade primária e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e varias funções ao âmbito da empresa e compreendem os processos de aquisição, recursos humanos e infraestrutura (comum a todas atividades).

A cadeia de valores de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades que Porter (1989) denominou de sistema de valores, as ligações não só conectam as atividades dentro da empresa, como também criam interdependências entre uma empresa e os seus fornecedores e canais.

Atividades primárias de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades deste. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores em geral.

Uma diferença importante é que a cadeia de valores de uma empresa pode divergir em escopo competitivo da cadeia de seus concorrentes, representando uma fonte potencial de vantagem competitiva. As diferenças entre as cadeias de valor concorrentes são uma fonte básica da vantagem competitiva (PORTER, 1989, p. 31-39).

Nalebuff e Brandenburger (1996) acrescentam ao sistema de valores de Porter (1989) a noção do complementar. Uma empresa é o seu complementar se os clientes valorizam mais o seu produto quando eles têm o produto desta empresa do que quando têm o seu produto isoladamente. Para Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) o produto ou serviço só terá valor efetivo se o cliente encontrá-lo onde e quando precisar. Da mesma forma, para Gattorna e Walter (1996 apud FARIA; COSTA, 2005), o negócio gera quatro tipos de valor em produtos ou serviços: a forma, o valor do tempo, o valor do lugar e o valor da posse.

A utilidade da forma diz respeito à transformação dos insumos em produtos e serviços, estando relacionada ao fato de o produto estar disponível e pronto para uso ou consumo. Ao consumidor não interessa, simplesmente, a utilidade da forma, mas a de lugar e tempo, que diz respeito à logística, principalmente por meio dos transportes, dos fluxos de informação e dos estoques, estando o produto ou o serviço no lugar certo, no momento certo e disponível para aquisição e posse, por parte do cliente, este último o valor de posse é tratado pelo marketing e finanças, no qual o valor é criado para ajudar o consumidor adquirir o produto através dos mecanismos de comunicação, precificação e disponibilidade de crédito.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o processo de criação de valor no sistema tradicional, está centrado na empresa, e na oferta de produtos/serviços, este processo não satisfaz mais aos clientes. São pressupostos tradicionais na criação de valor: (1) que qualquer empresa ou setor pode criar valor unilateralmente; (2) os valores situam-se exclusivamente nos produtos e serviços da empresa ou do setor.

## 2.2 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

### 2.2.1 A evolução do conceito de qualidade

A Revolução Industrial, com os maquinários que possibilitaram a produção em série, trouxe padronização e uniformidade dos produtos. Mas, somente no início do século XX, com o surgimento da Administração Científica, é que as preocupações com a qualidade passaram a ser sistematizadas e a fazer parte das normas e objetivos organizacionais. Frederick Taylor introduziu no meio produtivo os conceitos e as técnicas para a medição e inspeção da qualidade do trabalho e do produto. Na visão de Taylor, o trabalho precisava ser realizado com rapidez e qualidade, e o inspetor deveria ser o responsável por esse processo (GARVIN, 2002).

Segundo Garvin (2002), nos primeiros anos do século XX, duas organizações destacaram-se na busca de melhorar seus produtos e baixar seus custos: a *Ford Motors* e a *Bell Telephone Laboratories*. A *Ford Motors*, fundada em 1903, buscou a produtividade e qualidade por meio da linha de produção mecanizada e da preocupação com os aspectos físicos do local de trabalho. A *Bell Telephone Laboratories* precisava de maior padronização e uniformidade na rede americana de telefonia. Com o objetivo de obter o máximo de informações sobre a qualidade das unidades, com o menor custo possível, foi criado o Departamento de Engenharia e Inspeção, posteriormente transformado no Departamento de Qualidade. Vários engenheiros ou pesquisadores destacaram-se nesta tarefa, cujos achados deram o suporte para a técnica de controle estatístico da qualidade: a obra de Shewhart (1931 apud GARVIN, 2002) foi considerada um marco na literatura sobre o tema; Dodge e Roming (1931 apud GARVIN, 2002) desenvolveram o controle de processo estatístico, apresentando estudos significativos sobre as técnicas de amostragem; Duran (1931 apud GARVIN, 2002) divulgou as técnicas do controle estatístico da qualidade e a preocupação com os custos do processo.

O departamento de inspeção neste período tinha a função de selecionar a técnica de medição mais adequada, realizar verificações dimensionais com o uso de ferramentas específicas e decidir entre o uso de amostras aleatórias (sem nenhuma estatística) e a inspeção de todas as unidades produzidas.

Na década de 30, o aumento das quantidades e da complexidade dos produtos fabricados teve impacto direto nos custos com a qualidade, o que fez com que algumas empresas, a exemplo da *Bell Telephone* e *Western Electric*, criassem um grupo de trabalho com o objetivo de desenvolver e adaptar ferramentas estatísticas para o uso no controle da qualidade.

Estabeleceram-se, assim, os fundamentos da era do controle estatístico da qualidade cuja principal inovação foi o reconhecimento da variabilidade como um atributo normal dos processos produtivos (GARVIN, 2002).

No final da década de 40 e início de 50, após a Segunda Guerra Mundial, Deming foi convidado pelo *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE) para treinar e dar palestras a empresários e industriais sobre o controle estatístico de processo e gestão da qualidade.

Deming teve papel importante no desenvolvimento industrial do Japão, na medida em que defendia que a liderança na produção seria alcançada com a qualidade, indo de encontro à filosofia de produção em massa que predominava nos Estados Unidos e em outras partes do mundo (GARVIN, 2002).

Ainda nas décadas de 40 e 50, conforme assinala Garvin (2002), foram desenvolvidas novas abordagens para a qualidade, a exemplo: dos custos da qualidade e a engenharia de confiabilidade, desenvolvidas por Juran; controle total da qualidade, de Feigenbaum; e Zero Defeito, de Crosby.

A partir da década de 50, a qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade de um departamento específico e passou a ser um problema da empresa, abrangendo todos os aspectos de sua operação (LONGO, 1999). Nesse período, a filosofia gerencial deslocou-se da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema de qualidade.

A terceira era da qualidade, a garantia da qualidade, teve início no final da década de 70. Garvin (2002) salienta que a maior parte dos autores dessa era eram americanos e atuavam nos Estados Unidos, no entanto, a utilização das ferramentas propostas nesse período foram aplicadas no Japão, mesmo porque o sucesso com a qualidade na década de 50 e 60 com os trabalhos desenvolvidos por Deming foram fundamentais para o desenvolvimento da indústria japonesa.

Na quarta era da qualidade, a gestão pela qualidade, propõe que o conceito de qualidade não se restrinja ao produto e a um setor específico. Desta forma, Campos (1992) propôs um sistema de gestão da qualidade formado por dois programas: o gerenciamento da rotina, programa de gestão da qualidade que pode ser implementado em um departamento de forma isolada, e o gerenciamento pela diretrizes, método que visa garantir a consecução das metas do gestor da empresa, tendo como ponto de partida o planejamento estratégico. A gestão pela qualidade passa então a medir o desempenho da organização.

O Quadro 2 resume as principais características das quatro fases da qualidade citadas por Garvin (2002):

<b>Etapas do movimento da qualidade</b>				
<b>Identificação das características</b>	<b>Inspeção</b>	<b>Controle estatístico da qualidade</b>	<b>Garantia da qualidade</b>	<b>Gestão estratégica da qualidade</b>
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais	As necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	Instrumentos de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
Quem é o responsável pela qualidade	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	"Inspecciona" a qualidade	"Controla" a qualidade	"Constrói" a qualidade	"Gerencia" a qualidade

Quadro 2 – As principais etapas da qualidade  
Fonte: Garvin (1992, p. 35).

### 2.2.2 Gestão estratégica da qualidade

Em um cenário de maior competição, uma redefinição da qualidade era necessária. Pois, somente abordar a produção sem defeitos e com o enfoque no controle estatístico tornava a visão da qualidade muito limitada. Era necessária uma visão perspectiva mais voltada para o ambiente competitivo, onde se conseguisse envolver a alta direção da empresa, onde os interesses eram estratégicos.

Garvin (2002) resume a essência da abordagem estratégica da qualidade nos pontos a seguir:

- a) os clientes é que definem quanto os produtos atendem as suas necessidades;
- b) a satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece e é

conseguida durante a vida útil do produto e não apenas na ocasião da compra, e;

c) um produto tem que fornecer um conjunto de recursos para proporcionar o máximo de satisfação ao cliente.

Esta abordagem faz uma correlação com os concorrentes e não em relação aos padrões fixos e internos. São os clientes e não departamentos internos, que dão a última palavra ao se determinar o nível de aceitação do produto ou não. Este aspecto denota a priorização da satisfação do usuário em detrimento ao atendimento das especificações dos produtos.

Estes aspectos de mercado convenceram, então, os gestores de que a melhoria da qualidade poderia ser uma meta rentável. Há bastante tempo os gestores conhecem os custos da qualidade, mas só há pouco tempo é que passaram a relacionar os custos da qualidade versus produtividade (GARVIN, 2002).

### **2.2.3 O pensamento de Ishikawa**

Para Ishikawa (1997, p. 37), “a qualidade é uma revolução da própria filosofia administrativa, exigindo uma mudança de mentalidade de todos os integrantes da organização, principalmente da alta cúpula.” Este autor desenvolveu uma metodologia baseada em sete ferramentas, são elas: Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Histograma, Folhas de Verificação, Gráficos de Dispersão, Fluxogramas e Cartas de Controle. Ainda dentro dos conceitos atribuídos a Ishikawa (1997), ressaltam-se alguns aspectos básicos do seu pensamento:

- a) a qualidade começa e termina com a educação;
- b) o primeiro passo na qualidade é conhecer as especificações do cliente;
- c) o estado ideal do controle da qualidade é quando a inspeção não é mais necessária;
- d) remova a causa principal e não os sintomas;
- e) controle de qualidade é responsabilidade de todos os trabalhadores e de todas as divisões;
- f) não confunda os meios com os objetivos;
- g) coloque a qualidade em primeiro lugar e estabeleça suas perspectivas de longo prazo;

- h) o marketing é a entrada e saída da qualidade;
- i) a alta gerência não deve mostrar reações negativas quando os fatos forem apresentados pelos subordinados;
- j) 95% dos problemas na empresa podem ser resolvidos pelas sete ferramentas do controle de qualidade, e;
- k) dados sem a informação da sua dispersão são dados falsos - por exemplo, estabelecer a média sem fornecer o desvio padrão.

#### 2.2.4 O ciclo PDCA

As idéias de Deming têm um caráter revolucionário, pois exigem profundas mudanças no relacionamento e gerenciamento entre a empresa e seus clientes, fornecedores e empregados. Deming é um defensor da participação do trabalhador no processo decisório e Brocka e Brocka (1994) salientam que o gerenciamento é responsável por 94% dos problemas da qualidade, apontando que é a tarefa do gerenciamento que auxilia as pessoas a serem mais eficientes ao invés de difíceis.

A partir da junção dos termos *Plan*, *Do*, *Check* e *Action* (PDCA), que significam, respectivamente, planejamento, execução, verificação e ação corretiva, Deming apresentou uma poderosa ferramenta universal de gestão da qualidade para todo tipo de organização. O PDCA é um método de controle. Método é, por definição, um caminho para se atingir a meta. O ciclo PDCA tem quatro etapas, que produzem os resultados esperados de um processo.

O planejamento (plan) consiste no estabelecimento da meta ou objetivo a ser alcançado e do método (plano) para atingimento da meta. A meta deve ser clara, quantificável, realista, envolvente e contendo um desafio para estímulo e crescimento das pessoas. A falta de uma definição clara da meta é uma das principais razões do insucesso de muitos projetos. O método é a descrição detalhada de uma estratégia para atingimento da meta previamente estabelecida. Um bom plano de ação deve conter: o que fazer, quem deve fazer, quando fazer, onde fazer, como fazer, porque fazer e, finalmente, quanto investir. Todos esses elementos são importantes, mas os seguintes merecem cuidado especial: o responsável (quem), o prazo (quando) e o motivo (porque).



Na execução (do) a transição do planejamento para a execução é fundamental. Porter (1996) afirma que a passagem da estratégia para a ação é a parte mais difícil e a razão do descrédito com a estratégia.

Ainda na execução, somente após a educação e treinamento deve-se executar o plano, tomando cuidado para que seja feito de acordo com o que foi realmente planejado. Enquanto se executa, deve-se coletar dados, para viabilizar a etapa seguinte.

A verificação (Check) deve acontecer durante e após a execução, deve-se comparar os dados obtidos com a meta planejada, para se saber se está indo a direção certa ou se a meta foi atingida.

A ação corretiva (action) pode ser de duas formas distintas: padronização ou contramedidas. A padronização é feita quando a meta é atingida. Padronizar é transformar o plano que deu certo na nova maneira de fazer as coisas, fazendo com que o PDCA passe a ser chamado de *Standard, Do, Check e Action* (SDCA). Ação corretiva consiste em se fazer uma análise para descobrir em que etapa se cometeu um erro (meta, plano, educação, treinamento, execução) e tomar as medidas necessárias para o atingimento das metas.

Deming (1990) declara que um dos primeiros passos para o gerenciamento é remover as barreiras que impedem que os trabalhadores façam um bom trabalho. A transformação para a qualidade sugerida por Deming (1990) exige mudanças profundas na política organizacional, podendo somente ser realizada pelo homem. Os administradores que negam aos seus empregados dignidade e auto-estima reduzem drasticamente a motivação intrínseca, criando o medo, autodefesa e perda de credibilidade interna na organização (MASLOW, 2000). Para tanto, Deming (1990) criou os 14 princípios para alcançar a qualidade organizacional:

- a) criar e publicar a todos os funcionários uma declaração dos objetivos e propósitos da empresa. A gerência deverá demonstrar constantemente seu comprometimento para com esta declaração;
- b) dotar nova filosofia em face da nova realidade econômica, ou seja, da qualidade;
- c) cessar a dependência da inspeção em massa para atingir a qualidade. São necessárias evidências estatísticas de que a qualidade está sendo construída na organização, ou seja, fatos e dados comprovados;
- d) eliminar a prática de fechamento de negócios apenas com base no

preço. Romper com os fornecedores que não tratam a qualidade através de evidências estatísticas;

e) aprimoramento contínuo do sistema é tarefa da gerência. Encontre e solucione os problemas;

f) instituir métodos modernos de treinamento no local de trabalho. O treinamento se aplica a todos os níveis da organização. Aproveite e prepare seus melhores instrutores, eles podem ser os próprios empregados, eles se sentirão motivados;

g) adotar e instituir métodos modernos de liderança, enfocando a ajuda às pessoas, a fim de realizarem um trabalho bem-feito. Liderança emana de conhecimento, expertise e habilidades interpessoais, e não do nível de autoridade. Os líderes removem barreiras que impedem as pessoas e as máquinas de atingirem o seu ótimo desempenho;

h) afastar o medo. Os temores reforçam a insegurança da liderança que depende das regras de trabalho, autoridade, punição e de uma cultura corporativa baseada na competição interna. Encorajar a comunicação sincera, transparente entre chefia e empregados conhecendo a cultura e desenvolvendo o treinamento. Fatores sistêmicos podem também promover o gerenciamento apoiado no medo, tais como avaliação por desempenho, programas de premiação e cotas de trabalho;

i) derrubar as barreiras entre os departamentos. Todos devem trabalhar em equipe, trabalhando diretamente para o bem da equipe de trabalho que é o conceito imperativo no gerenciamento moderno;

j) eliminar slogans, exortações e cartazes que conclamem ao aumento da produtividade sem explicitar os métodos;

k) eliminar padrões de trabalho que exijam cotas numéricas arbitrárias;

l) permitir orgulho pelo trabalho ao horista e remover qualquer barreira nesse sentido;

m) instituir um vigoroso programa de educação e encorajar o auto-aprimoramento, e;

n) comprometimento da alta administração criando condições que permitam a promoção dos pontos anteriores, no dia-a-dia da empresa.

Segundo Deming (1990), a solução para o aperfeiçoamento da qualidade dos insumos é tornar cada fornecedor um sócio, trabalhando conjuntamente numa relação de confiança, lealdade e a longo prazo. O gerenciamento do capital humano

num programa de qualidade é outra parceria estratégica onde as pessoas são consideradas o ativo mais importante na operação e sobrevivência da empresa.

O gerenciamento do capital humano num programa de qualidade, segundo Deming (1990), é voltado para:

a) a participação dos funcionários nas decisões operacionais, no planejamento, na definição de metas e no acompanhamento do desempenho. Os operários são estimulados a fazer sugestões e assumem grau de responsabilidade relativamente elevado pela performance global;

b) o trabalho em equipe é fundamental na empresa como um todo. O objetivo de uma equipe é o de melhorar as entradas e as saídas de qualquer estágio. Uma equipe pode muito bem ser composta de pessoas de diferentes setores da empresa. Uma equipe tem um cliente que pode ser externo e interno. Todos os membros de uma equipe têm a oportunidade de contribuir com idéias, planos e números, mas qualquer um deve esperar ver algumas de suas melhores idéias submergirem em face do consenso da equipe. Poderá ter nova oportunidade, em outra retomada do ciclo;

c) valorização do trabalhador, fazendo este orgulhar-se do trabalho que realiza. A realização profissional proporciona a mão-de-obra a oportunidade de trabalhar com satisfação e empenho;

d) o estado de confiabilidade entre mão-de-obra e administração gera comprometimento e envolvimento de todos, traduzidos em prazer e satisfação para o bem da empresa;

e) o líder deve ter papel de colega aconselhando e conduzindo as pessoas no dia a dia, aprendendo com e junto delas;

f) o comprometimento com a qualidade e a coerência dos atos gerenciais traduzem o sucesso das atividades empresariais;

g) a melhoria da qualidade e produtividade é um processo que sofre aperfeiçoamento contínuo;

h) a absorção de uma dificuldade econômica repentina pela empresa deverá ter o sacrifício de todos. Os cortes deverão ser feitos de cima para baixo na hierarquia das funções;

i) o controle estatístico da qualidade é fundamental pois detecta a causa que gerou o erro, podendo assim criar-se um sistema que minimize erros futuros. Um homem que ainda não atingiu o controle estatístico de seu trabalho, mais

treinamento lhe será útil;

j) as inspeções não devem ser excessivas. Inspeções mal feitas provocam: frustração dos operários, interpretação errada de pontos de gráfico de controle e produtos defeituosos entregues ao consumidor;

k) A comunicação deve ser clara e fluir naturalmente, pois esta é fundamental para o relacionamento humano, e;

l) proporcionar treinamento a todos.

O desempenho de qualquer pessoa é o resultado da combinação de muitas forças: a pessoa, as pessoas com as quais trabalha, o cargo, o material com que trabalha, seu equipamento, seu cliente, seu administrador, sua chefia e as condições ambientais. Todos estes fatores dependem totalmente da ação do sistema e não das próprias pessoas. Assim sendo as pessoas são frutos do ambiente que convivem e se auto-realizam se assim o ambiente lhes permitir, através da ação administrativa (DEMING, 1990).

### **2.2.5 O método de Juran**

Tal como Deming (1990), Juran (1951) teve um forte impacto no pensamento japonês sobre sistemas de qualidade. Juran definiu qualidade em termos da adequação de um produto à sua utilização pretendida. Esta definição aproximou o conceito de qualidade à perspectiva do cliente ou utilizador.

Juran (1951) também apresentou o modelo de custos da qualidade. O modelo explicitava uma série de custos de falhas internas (por exemplo, custo com produtos defeituosos) e falhas externas (por exemplo, custos com garantias) que poderiam ser reduzidos através de investimentos em inspeção e prevenção. O Modelo de Custos de Qualidade representa uma ferramenta de gestão que permite justificar investimentos em programas de melhoria da qualidade, abordados a seguir.

a) falha interna – custos de produção defeituosa antes de chegar ao cliente:

- desperdício – trabalho e materiais empregados na produção de produtos com defeito;

- reelaboração – correção de produção defeituosa;

- reteste – inspeção e teste de produtos que foram reelaborados;

- paragem – tempo de paragem de equipamento não programada;
- reciclagem – o que fazer a produtos com defeito.

b) falha externa – os clientes recebem produtos defeituosos. Este tipo de custos é difícil de quantificar e tende a ser subestimado:

- reclamações – investigar e resolver queixas dos clientes;
- devoluções – receber e substituir produtos defeituosos;
- custos de garantia – manter e respeitar serviço de garantia;
- perda de negócio no futuro.

Segundo Juran (1992), o conceito de qualidade tinha mudado e o mundo ocidental precisava aprender a adotar os princípios da qualidade japonesa. Para que isso possa ocorrer, eram necessários três pontos:

a) um programa anual, bem estruturado, visando o aprimoramento da qualidade dos produtos: pode permitir resultados rápidos. Inclui o desenvolvimento de um senso de responsabilidade para participação ativa, de habilidades específicas para esse aprimoramento e criar o hábito do aprimoramento anual;

b) um sólido programa de treinamento para a qualidade. A ciência da qualidade inclui os métodos, ferramentas e técnicas usadas para manter a função da qualidade, e;

c) um alto nível de motivação, medição e avaliação dos resultados e compromisso com a qualidade durante todo o tempo na empresa.

### **2.2.6 O método de Philip Crosby – Zero Defeito**

Para Crosby (1990), qualidade é a conformidade com as especificações, a qual é medida pelo custo da não conformidade. Utilizar essa abordagem significa que o objetivo do desempenho é o zero defeito (BROCKA; BROCKA, 1994). Crosby (1990) apresenta quatro conceitos da qualidade:

a) qualidade é definida como a conformidade as especificações, tencionando-se fazer certo da primeira vez, todos devem saber o que isto significa;

b) qualidade se origina da prevenção. Vacinação é a rota para prevenir o desastre organizacional. Prevenção se origina do treinamento, da disciplina, do exemplo, da liderança e de outros aspectos;

c) o padrão de desempenho da qualidade é o zero defeito, não níveis de qualidade aceitáveis, e;

d) a qualidade é medida pelo preço da não conformidade, e não por índices.

Para Crosby (1990), as organizações mudam sua política por meio de três fases:

a) há uma mudança de convicção, quando uma pessoa ou uma liderança da organização chega à conclusão de que o problema que a empresa enfrenta é real e que é chegada a hora de tomar alguma providência a respeito;

b) é o compromisso, exigindo demonstração de seriedade, e;

c) é a fase de conversão, onde o convertido permanece convertido, ou seja, onde a mudança assume uma nova forma de gerenciar não voltando mais aos erros do passado.

Crosby (1990) destaca, também, que o conceito da qualidade é bem aceito pelo mundo empresarial, mas a sua implementação não caminha como se espera nos programas de qualidade. Muitas pessoas ainda pensam que é um problema técnico, não um problema das pessoas.

Na opinião de Crosby (1990), as características para o sucesso dos programas de qualidade são: dedicação e compromisso da alta administração, confiabilidade na empresa e nos conceitos de gerenciamento da qualidade, envolvimento de todos, mudança de cultura, prevenção e não avaliação, filosofia voltada para as pessoas, objetivos comuns, política clara sem incoerências, integração com fornecedores; reconhecimento pelo trabalho realizado e a participação e padrão de desempenho zero defeito.

As organizações que desejam implantar um programa de qualidade com sucesso devem facilitar para que os funcionários entendam o seu propósito, o porquê eles estão sendo convidados a participarem de tal programa, o que eles irão ganhar por participarem e o que deixarão de ganhar se não participarem. É necessária uma comunicação franca, transparente e verdadeira.

Crosby (1990) destaca que, quando um indivíduo está voltado para as pessoas, nunca as vê como ameaça, somente como esperança. Ele observa, ainda, que o problema da qualidade pertence ao gerenciamento. Todos os grandes gurus da Qualidade referenciam que o maior problema consiste na arte de gerenciamento.

Algumas funções do gerenciamento da qualidade segundo Crosby (1990) são: decidir, informar e conscientizar a todos pela estratégia do zero defeito; anunciar claramente a política da qualidade aos membros da sua equipe de trabalho; comprometer-se de forma coerente com a qualidade; educar para a qualidade; eliminar as oportunidades de transigir com a conformidade; relacionamento parceria com fornecedores, chefes, subordinados e clientes; convencer a cada membro de sua equipe de que todos dependem uns dos outros; descrever com exatidão as tarefas de cada um e reconhecer seus méritos.

O modelo da metodologia do Zero Defeito, proposto por Crosby (1990), afirma que:

a) Zero Defeito é um padrão de desempenho. Isto significa uma referência básica, um objetivo a perseguir e um alvo a ser atingido;

b) a filosofia do Zero Defeito envolve atitudes (e não idéias ou conceitos vagos). Isto pressupõe ações, comportamentos e resultados, e;

c) a atitude Zero Defeito tem dupla característica – as pessoas devem aceitar a idéia de que o defeito é inaceitável, não importa onde ou como ele ocorra. Não se admite, assim, que numa situação o defeito seja tolerável e noutra não; não é verdade que as pessoas, sendo seres humanos, são sempre sujeitas a erros. As pessoas são seres vivos, que evoluem continuamente; devem, por isso, aspirar a perfeição, a absoluta ausência de falhas e imperfeições.

d) o movimento em direção ao Zero defeito começa com a observação dos erros cometidos. A seguir, questiona-se por que eles foram cometidos e passa-se a acompanhar a evolução das causas de erros para garantir que elas não se repetirão. Desta forma, evita-se a repetição dos erros, e;

e) em nenhuma hipótese deve-se aceitar que o objetivo proposto é aproximar-se de Zero defeito.

### **2.2.7 A qualidade total no Brasil**

Nos anos 60, enquanto o mundo organizacional conhecia e utilizava novas formas e/ou técnicas de gerenciar seus negócios, com uma maior interação ambiente/empresa e uma preocupação com o desenvolvimento do trabalhador, no

Brasil nossas organizações viviam momentos de indefinições e tensões, devido principalmente à interferência estatal em todos os segmentos sociais ou produtivos.

Com o objetivo de regular a economia e de criar uma infra-estrutura para o desenvolvimento, o governo brasileiro buscou grandes investimentos e tecnologias de ponta no exterior e ofereceu às empresas brasileiras facilidades para produzir e exportar produtos e serviços (FALCONI, 1989).

Com energia e matéria-prima a baixo custo, uma mão-de-obra barata e abundante, incentivos constantes do governo, através de subsídios, financiamentos e taxas irreais ou facilidades fiscais, surgiu o "milagre brasileiro", período de acelerado crescimento da economia brasileira.

Iludidos por um desenvolvimento sem bases sólidas e por taxas de crescimento condicionadas às rédeas do governo, o empresário brasileiro não sentiu necessidade de buscar outros meios para ser competitivo. Enquanto as empresas de todo o mundo procuravam formas para enfrentar a realidade econômica/produtiva, as empresas brasileiras privatizavam seus lucros e socializavam seus prejuízos. Assim não tinham necessidade de investir em Pesquisa & Desenvolvimento e na capacitação de seus técnicos e executivos. Mas o "boom" chegou ao fim.

Segundo Falconi (1989) a idéia de modernidade e renovação dos processos produtivos foi um ponto positivo que não podemos negar, deixado pela equipe do governo Collor. O cordão umbilical foi cortado. E as empresas, para sobreviverem, foram obrigadas a repensar seus modelos e capacitar seu corpo funcional. Os termos qualidade e produtividade de repente substituíram os favores e incentivos governamentais. No discurso, isso está sendo possível, mas, na prática o processo não está ocorrendo de forma tão simples ou repentina.

Após anos deitadas em berço esplêndido, as organizações brasileiras se deparam diante da competitividade de países como o Japão, os Tigres Asiáticos, entre outros. E o mais grave é que o Brasil não aproveitou o "boom" para se capacitar ou dotar suas organizações do único valor que pode torná-las competitivas e fazê-las atingir a qualidade: o conhecimento (FALCONI, 1989).

Diante desse contexto, discutir sobre qualidade tornou-se moda. A falta de experiência, maturidade e conhecimento dos técnicos/executivos fazem com que estes procurem desordenadamente métodos ou programas que resultem em melhoria de seus produtos ou serviços.



As técnicas ou métodos importados de outras culturas e aplicados sem uma devida contextualização nas organizações, a falta de preparo do corpo gerencial, o imediatismo do empresário, são alguns outros fatores que têm dificultado a concepção ou implantação de programas de qualidade adequados à realidade e necessidades de cada organização (FALCONI, 1989).

A qualidade nos produtos ou serviços hoje é o passaporte para a saúde ou sobrevivência organizacional. O fator diferenciador cada vez mais terá como referência a qualidade. O consumidor está mais consciente e esclarecido e com muitas opções no mercado, logo busca os melhores produtos ou serviços.

Nos países do primeiro mundo, hoje só é possível competir com produtos ou serviços que tenham certificado de qualidade. A certificação mais exigida tem sido a da *Internacional Standard Organization* (ISO). Fundada em 1947, com sede na Suíça, essa instituição emite normas e padrões de aceitação mundial. Essas normas ou padrões são periodicamente realinhados. A versão brasileira é a ISO 9000 estabelece as diretrizes de gestão e garantia da qualidade. O certificado ISO 9000 é fornecido às empresas que atendem aos requisitos previamente determinados. No Brasil ele pode ser concebido pelo Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO) ou pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FALCONI, 1989).

No intuito de divulgar e motivar as empresas brasileiras para a qualidade, foi idealizado, pelo Governo Federal, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), vinculado à Secretaria da Administração Federal (SAF). Atualmente, o PBQP tem buscado apoiar as organizações brasileiras através de vários projetos. O apoio para capacitação dos recursos humanos (RH) na área da qualidade para empresas públicas e privadas é um dos mais atraentes. Além de orientações técnicas, Banco Mundial financia parte do programa PBQP (FALCONI, 1989).

A exemplo do Japão, com o Prêmio Deming (criado em 1951) e dos Estados Unidos da América (EUA), com o Prêmio Malcolm Baldrige (criado em 1987), o Brasil instituiu, em 1992, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), cujos fatores analisados são a liderança, informação e análise, planejamento estratégico da qualidade, desenvolvimento e gestão de RH, gestão da qualidade do processo, resultados quanto a qualidade e as operações, e focalização no cliente em sua satisfação (FALCONI, 1989).

Várias outras ações têm sido desenvolvidas visando a divulgação de técnicas e da necessidade de buscar a melhoria dos produtos ou serviços nas empresas brasileiras. Além de alguns Centros de Pesquisas, de universidades ou empresas que vêm contribuindo de forma relevante, destacam-se a atuação da Fundação Chistiano Ottoni, da Fundação Alberto Vanzolini e do Instituto Nacional de Pesquisa Nuclear.

Ainda segundo Falconi (1989) muitos programas buscam resolver problemas relacionados a qualidade, mas o que é preciso é adotar técnicas ou metodologias adequadas a cada realidade.

## 2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

### 2.3.1 A informação como insumo ao processo de gestão

Há necessidade de se encontrar uma solução prática para o problema do excesso de dados que, no entanto, faz com que se sinta mais carências ainda, ou tenha-se a sensação de que não se está de posse de informação útil e que apóie eficazmente um processo decisório. O ponto de partida sugerido por Goldratt (1992) é definir qual o sentido correto para as palavras dados e informação.

O endereço de um fornecedor é um dado; o volume de produção, ou capacidade conseguida por uma máquina, é um dado; então, segundo Goldratt (1992, p. 3), “toda uma gama de caracteres que descreve algo, alguma coisa sobre a realidade, é um dado.”

Segundo ainda Goldratt (1992, p. 4), “informação é aquela parte do dado, que tem impacto sobre nossas ações.” Dessa forma, pode-se afirmar que a distinção entre um dado e uma informação, não se baseia no conteúdo de uma forma de caracteres, e sim na decisão requerida, ou, que o caráter pode proporcionar.

É possível então criar um sistema que forneça informações a todos os gerentes, para todos os tipos de decisões? Esse banco de caracteres não poderá ser considerado apenas um banco de dados pela maioria dos gestores?

Se foram observados os conceitos de que informação é a parte do dado que pode impactar sobre nossas ações, ou que surpreendem diminuindo a incerteza, então se deve procurar na elaboração de um sistema de informações, antever que tipos de decisões os gerentes deverão estar requerendo o tempo todo, que perguntas eles estarão tentando responder, sobre seus processos, para que se tenha um sistema de informações para auxiliar na maioria das decisões, e não um banco de dados com muitos indicadores sobre questões diversas da operação, mas que individualmente não respondem as perguntas feitas pelos gerentes.

Ainda conforme Goldratt (1992, p.6), “talvez devamos definir informação não como o dado requerido para responder a pergunta, mas como a resposta à pergunta feita”.

Os gerentes precisam de dados para poder tomar decisões, a fim de chegarem à informação necessária. Uma mudança no processo de decisão implica não apenas em uma mudança do resultado final, na informação, mas também em uma mudança na natureza do dado exigido e no seu nível de precisão. (GOLDRATT, 1992, p. 78).

Portanto, há uma ponte entre o dado e a informação necessária, e conseqüentemente, a natureza de um sistema concebido para ser Sistema de Informação, será diferente de um sistema de dados. Segundo Goldratt (1992, p. 94):

Sistemas de Informações são sistemas capazes de responder perguntas que exijam utilização de um procedimento de decisão. Já os sistemas engrenados para responder a muitas perguntas diretas possíveis, deveriam ser chamados de Sistemas de Dados.

Dessa forma, pode-se afirmar que um sistema de informações não será formado por dados disponíveis, mas sim, por um sistema que a partir da extração de “dados exigidos”, responderá a um elenco de perguntas de modo confiável. Quanto mais amplo o escopo de perguntas respondidas, mais poderoso o sistema.

Na visão de Teles e Vartanian (1997, p. 63), um “sistema é um conjunto de elementos interdependentes, interagindo para o alcance de um objetivo comum”, e Sistema de Informação é um “conjunto de subsistemas informacionais que atuam coordenadamente no suporte do processo de gestão.”

Ainda segundo Teles e Vartanian (1997), o ponto crítico de um sistema de informações é fazer com que os gerentes discutam, além dos assuntos recomendados, seus próprios paradigmas sobre a empresa e criem informações específicas que os ajudem e não somente sigam modelos prontos.

Nesse ponto, procura-se estabelecer que características a informação assertiva deve ter, para se tornar um elemento facilitador das ações dos gestores, tanto para otimização dos resultados, como para análise e posterior avaliação do desempenho.

Nakagawa (1993, p. 60) define informação como o “produto final dos sistemas de informações, e deve ser apresentada em forma de conteúdos adequados ao usuário”. Conforme Leitão (1993, p. 118), “as informações gerenciais precisam estar sempre atualizadas e disponíveis, serem tempestivas e acessíveis a todos os níveis gerenciais”.

Hoje, o veículo que conduz às informações que reconhecemos e aprendemos a utilizar como sendo informações gerenciais, denomina-se Contabilidade Gerencial. Esta, resumidamente pode ser definida como um processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações, (tanto financeiras, como operacionais), utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro da organização, e para assegurar o uso e a responsabilidade sobre seus recursos (PADOVEZE, 2000). De acordo com Ludícibus (1987, p. 16):

Pode-se afirmar que todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil, feitos ‘sob medida’ para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade Gerencial.

Os pressupostos básicos para que a informação contábil tenha validade para o processo de gestão empresarial, de acordo com Padoveze (2000), são a sua necessidade como informação, bem como para o planejamento e os controles.

### **2.3.2 A mensuração de desempenho**

A continuidade da empresa, em um ambiente de rápidas e contínuas mudanças ambientais, “exige que sejam tomadas decisões eficazes no sentido de conduzir suas atividades ao cumprimento de sua missão.” (PEREIRA, 1999a, p. 193). A realização com eficácia dessas atividades caracteriza o conceito de desempenho e cria as condições para a sobrevivência e desenvolvimento da

empresa.

As mensurações são necessárias, no contexto empresarial, para expressar objetivos e clarificar metas, bem como para controlar e avaliar os resultados das atividades envolvidas no processo para atingir as metas (PEREIRA, 1999a).

Medidas de desempenho, para Hronec (1994, p. 6), “são os ‘sinais vitais’ da organização.” Para esse pesquisador, elas são as quantificações do grau de eficiência das atividades dentro de um processo, em relação a uma meta. Conclui o autor quando afirma que, “uma vez que as medidas de desempenho corretamente planejadas e implementadas examinam processos e *output*, elas fazem mais do que identificar problemas: ajudam também todos os envolvidos no processo a prever e evitar problemas.” Indicador de performance é um número que ajuda no processo de entendimento da situação da empresa e objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da companhia enfatize os esforços corretivos, nas direções necessárias (PADOVEZE, 2000).

De acordo com Hronec (1994, p. 7), um desses conceitos que as empresas estão utilizando a fim de adaptarem-se ao novo ambiente empresarial “envolve o foco no cliente, encarando o negócio de fora para dentro, e não o contrário.” As empresas, com o propósito de entender o cliente e alinhar seus processos aos desejos desses clientes, introduziram conceitos e iniciativas como o gerenciamento da qualidade total, a melhoria contínua, novas estruturas organizacionais e novos conceitos de recursos humanos.

Ainda segundo Hronec (1994, p. 7), a mensuração de desempenho, que tem o atributo de impulsionar a mudança em toda a empresa e, portanto, deveria ser a primeira coisa a ser mudada, foi deixada por último. Um novo sistema de medição de desempenho provoca mudança no “entendimento das pessoas quanto à sua contribuição para a visão, missão e estratégia da empresa”.

Na ausência da mensuração apropriada do desempenho, as melhorias não podem ser significativas; elas não duram. A elaboração de um sistema de mensuração de desempenho é uma tarefa complexa que envolve a determinação do que medir, como medir e o porquê da medição. Miranda e Silva (2001, p. 132), ao analisarem a dificuldade de medir o desempenho, afirmam que essa dificuldade aumenta em razão de as empresas serem “organizações resultantes de complexos relacionamentos humanos”.

Assim, um sistema de mensuração de desempenho inserido no contexto empresarial encontra dificuldades relacionadas à sua implementação, que requerem além da adequação a esse contexto, a formulação de um plano estratégico de implantação.

O sucesso de qualquer sistema de mensuração de desempenho para uso interno à empresa, seja para medir o desempenho da própria empresa ou de suas áreas operacionais, depende de uma harmonia com o modelo de gestão utilizado, visando reduzir os impactos contrários a mudanças no *status quo* vigente (PEREIRA, 1999a).

### **2.3.3 Objetivos da mensuração de desempenho**

Segundo Graeml (2000, p. 79), um negócio caminha sem direção, enquanto não são estabelecidos suas metas e seus objetivos. Porém, de nada adianta existirem os objetivos, se não há formas de verificar seu atingimento. Daí a importância da definição de um sistema de mensuração e suas respectivas medidas e/ou indicadores, que auxilia na avaliação da extensão em que a empresa está conseguindo realizar aquilo a que se propõe. “Afiml, gerenciar significa monitorar os valores dos indicadores disponíveis, intervindo para corrigir desvios de rumo, quando tais indicadores não apontam para os resultados pretendidos.”

A importância da mensuração do desempenho empresarial aumentou pelas pressões impostas pelo ambiente empresarial mais competitivo. As empresas necessitam e buscam sistemas que “levem em conta a preocupação com a qualidade e que relacionem a satisfação dos empregados com a retenção dos clientes e com os resultados financeiros.” (MIRANDA; SILVA, 2001, p. 132).

As principais razões para uma empresa implementar um sistema de mensuração de desempenho, na visão de Hronec (1994), são:

- a) concentrar o pessoal na mais importante missão da empresa;
- b) a satisfação do cliente;
- c) monitorar o progresso da melhoria contínua no processo, chave para o desempenho a longo prazo;
- d) fornecer informações necessárias para focalizar os melhores processos

e permitir comparações entre empresas (benchmarking), e;

e) auxiliar as empresas nos processos de mudança, através da definição e recompensa do novo comportamento.

Miranda e Silva (2001, p. 132) relacionam as seguintes razões para as empresas investirem em sistemas de mensuração de desempenho:

- controlar as atividades operacionais da empresa;
- alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
- criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- verificar se a missão da empresa está sendo atingida; e
- controlar o planejamento.

### **2.3.4 Fatores críticos de sucesso que devem ser medidos**

Um dos principais problemas da mensuração do desempenho empresarial é a definição precisa do que se quer medir. Medidas adequadas que avaliem aquilo que se quer medir precisam ser definidas. De maneira geral, interessa à empresa definir seus fatores críticos de sucesso, atribuir-lhes as medidas de desempenho e compará-las com características julgadas importantes, em relação ao objetivo definido. A mensuração de desempenho tem sido feita, quase que exclusivamente, com enfoque em aspectos financeiros, divulgados através de relatórios financeiros.

O papel desses relatórios limita-se a fornecer demonstrativos periódicos de desempenho financeiro, após a consecução dos fatos e sem prestar esclarecimentos sobre os fatores que provocaram um bom ou mau desempenho da empresa (SHANK; GOVINDARAJAN, 1999). Ainda nesse sentido, Ghalayini e Noble (1996) afirmam que, até a década de 80, predominava a utilização de medidas de caráter financeiro, como por exemplo o retorno sobre as vendas e o lucro obtido.

Eccles (2000, p. 32) afirma que os administradores estão repensando como mensurar o desempenho de suas empresas, “pois perceberam que as novas estratégias e a nova realidade competitiva exigem novos sistemas de mensuração.” Os números financeiros não devem ser mais a base da mensuração de desempenho, e sim um entre uma gama mais ampla de indicadores. O mesmo investigador relata que sistemas de mensuração com forte orientação financeira solapam a perspectiva dos clientes e não prognosticam o sucesso dos negócios, a

longo prazo.

A empresa, após identificar os fatores críticos de sucesso, precisa definir as medidas exatas possíveis de serem obtidas em tempo hábil, para verificar seu desempenho. Encontrar medidas eficazes dos fatores críticos de sucesso não é um processo simples. Shank e Govindarajan (1999, p. 183) afirmam que “raramente existe uma relação um para um entre um fator crítico de sucesso e uma medida quantificável.” Citam, como exemplo, a qualidade que, quando vista como um “fator crítico de sucesso, pode incluir a taxa de qualidade na saída, a rejeição do cliente, garantias e outras medidas potenciais.” Para Hronec (1994, p. 14-15), existem dois tipos de medidas de desempenho: as de desempenho do processo, que monitoram as atividades de um processo e motivam os participantes, e as de desempenho do *output*, que relatam os resultados de um processo. “A qualidade só pode ser atingida se a empresa mantiver o equilíbrio certo entre output e medidas do processo – medidas do output para manter o score e medidas do processo para induzir a melhoria”.

Ainda segundo Hronec (1994), existem três categorias de medidas de desempenho, que, simultaneamente focalizadas pela empresa, otimizam o resultado dos processos e de toda a organização:

- a) qualidade – quantifica a “excelência” do produto ou serviço. O nível da “excelência” do produto é definido, primariamente, pelo cliente;
- b) tempo – quantifica a “excelência” do processo. A “excelência” do processo é definida pela administração, e;
- c) custo – quantifica o lado econômico da “excelência”, definida pela administração e os acionistas, entre diversos interessados.

O tempo também é importante para Stalk, Evans e Shulman (1992, p. 12), pois, medido e controlado, “permite à empresa competir no mercado mundial com produtos de qualidade, suportando menores custos, melhorando a capacidade de resposta aos consumidores, aumentando a produtividade à quota de mercado e o lucro”.

As melhores medidas de desempenho são aquelas que conseguem auxiliar na eficácia dos fatores críticos de sucesso de uma empresa, que dão equilíbrio a suas operações, que refletem uma visão horizontal dos processos e que, uma vez empregadas em toda a organização, interligam estratégia e processos (HRONEC, 1994).



### 2.3.5 Definição do conjunto de indicadores e medidas

Após as etapas de definição dos objetivos da mensuração do desempenho empresarial (por que medir?) e dos fatores críticos de sucesso que devem ser medidos (o que medir?), inicia-se a definição do conjunto de indicadores e medidas (como medir?), que viabilizarão a mensuração do desempenho da empresa (MIRANDA; AZEVEDO, 2000).

Um dos maiores desafios na implementação de um processo de mensuração de desempenho é a definição de quais indicadores melhor se adaptam às particularidades da empresa e auxiliam seus administradores na gestão do negócio.

No geral, os indicadores não possuem todas as características desejáveis, e assim as empresas têm utilizado diversos deles, simultaneamente, objetivando compensar as deficiências de uns com as virtudes de outros, e obter, no final, um resultado satisfatório para a avaliação pretendida. No entanto, esses indicadores, em geral, não estão integrados entre si.

Idealmente, as medidas e os indicadores devem ser objetivos, comparáveis, acessíveis e válidos. Objetivos no sentido de serem obtidos os mesmos resultados, caso duas pessoas distintas realizem a medição. Comparáveis indica que medições distintas devem apresentar as mesmas unidades e escalas, podendo ser colocadas lado a lado, para uma avaliação comparativa de desempenho. Acessíveis significa que os dados necessários devem ser de fácil obtenção. Válidas indica que as medições devem realmente se referir àquilo que se propõem a medir. Na prática, raramente essas quatro características ocorrem de modo simultâneo.

Existe uma quantidade imensa de medidas e indicadores utilizados na mensuração do desempenho empresarial, pois cada um tem sua utilidade, em função do objetivo que pretende alcançar. Miranda e Azevedo (2000) classificaram os indicadores em três grandes grupos:

- a) indicadores financeiros tradicionais;
- b) indicadores não-financeiros tradicionais, e;
- c) indicadores não-tradicionais (financeiros ou não-financeiros).

Indicadores financeiros tradicionais são aqueles originários da contabilidade financeira, sistemas de custos e sistemas auxiliares da contabilidade financeira. Entre outros, os investigadores identificaram indicadores relacionados com o

faturamento, indicadores de margens, indicadores relacionados com o resultado, com a liquidez e rentabilidade. No passado, as empresas tomavam decisões apoiadas apenas em informações financeiras contidas em relatórios financeiros, originados de dados colhidos da contabilidade financeira, sistemas auxiliares e de custos (JOHNSON; KAPLAN, 1993).

Hronec (1994, p. 118) argumenta que os indicadores e relatórios financeiros tradicionais são medidas de desempenho do output da contabilidade e do orçamento, e propiciam uma análise entre o efetivo e o orçado. São também históricos e após o fato, e são focados mais em custos do que em tempo e qualidade. “A curto prazo isso poderá encorajar a empresa a otimizar o custo, subotimizando qualidade e tempo.”

Na opinião de Miranda e Azevedo (2000, p. 4), indicadores não-financeiros tradicionais, como se denota da própria expressão, são aqueles coletados fora da contabilidade financeira e seus sistemas auxiliares, que estão sendo empregados pelas empresas e estão presentes na literatura há muito tempo. São relacionados com o cliente, como o número de clientes que a empresa possui, com os funcionários, com o volume de vendas, participação no mercado, etc. Os mesmos pesquisadores classificaram, como indicadores não-tradicionais, aqueles, financeiros e não-financeiros, “que ainda não aparecem na literatura, ou que só aparecem na literatura recente.” Citam os indicadores de natureza não-financeira, como os relacionados com a qualidade, inovação, retenção de clientes, e os de natureza financeira, como o valor adicionado por funcionário, o modelo do valor econômico agregado – *Economic Value Added* (EVA) e etc.

O surgimento de indicadores não-tradicionais, financeiros e não financeiros resulta do fato de as empresas tentarem se tornar direcionadas pelos fatores críticos de sucesso, associados com a estratégia, e que se constituem, em conjunto, na base da sustentação da competitividade. As medidas e indicadores não-tradicionais são mais facilmente associados com a estratégia (fatores críticos de sucesso) da empresa. Eles também auxiliam na análise causa-e-efeito, facilitando a identificação dos fatores com desempenho abaixo do desejado, que necessitam de ações corretivas. O progresso e a eficiência dessas medidas afetam, diretamente, o sucesso da estratégia empresarial (SHANK; GOVINDARAJAN, 1999).

### 2.3.6 Sistemas integrados de mensuração de desempenho empresarial

Como visto anteriormente, as medidas e indicadores utilizados pelas empresas, isoladamente ou integrando sistemas de controle gerencial tradicionais, estão sendo criticados por investigadores e gestores empresariais, por não estarem em sintonia com o atual ambiente competitivo.

As principais críticas apresentadas relacionam-se com a inadequação desses instrumentos às forças competitivas de um mundo globalizado, à competição na era da informação, às novas formas de organização empresarial, à orientação das empresas ao cliente e ao mercado, e à necessidade de os funcionários agirem com mais autonomia, responsabilidade e comprometimento, para com a empresa e com sua estratégia.

Os críticos também afirmam que os sistemas de controle gerencial tradicionais falham ao considerarem as exigências presentes da organização, e não de sua estratégia, ao estimularem a visão a curto prazo e a subotimização, ao fornecerem informações abstratas aos funcionários, ao dedicarem pouca atenção ao ambiente dos negócios e desconsiderarem os valores não-financeiros, como o capital intelectual e outros ativos intangíveis, na avaliação do desempenho empresarial.

Visando suprir as deficiências apontadas, empresas e estudiosos do assunto desenvolveram propostas de sistemas integrados de mensuração de desempenho, que contemplam objetivos, iniciativas e medidas financeiras e não-financeiras, alinhados com a estratégia empresarial. Os sistemas integrados emergiram, então, para suprir as necessidades das empresas em fazer uso de diferentes métricas no gerenciamento de seu negócio, em todas as fases do planejamento e processos de controle.

Várias propostas de modelos integrados de mensuração de desempenho foram elaboradas por empresas e por estudiosos do assunto. Atribuíram-lhes denominações e atribuições variadas. Em comum, todos têm o propósito de atrelar características como objetivos, metas, indicadores e iniciativas à estratégia.

Assim, o *Scorecard* é visto, ao mesmo tempo, como um sistema de indicação dos resultados esperados e como um registro dos resultados alcançados, servindo também como um modo para ilustrar o plano empresarial e a missão da empresa e

de suas unidades de negócios e departamentos (OLVE; ROY; WETTER, 2000).

O *Scorecard* dedica atenção aos resultados financeiros de curto prazo e, ao mesmo tempo, reconhece o valor da construção de ativos intangíveis e capacidades competitivas, alicerces do sucesso da empresa a longo prazo, tidos como uma tarefa difícil (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda segundo os mesmos autores, o *Scorecard* permite, à alta administração, focalizar a atenção de sua empresa nas estratégias para o sucesso de longo prazo. “Ao identificar os objetivos mais importantes para os quais a organização deve dirigir atenção e recursos, o *Scorecard* cria as bases de um sistema de gestão estratégica que ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 284).

Assim, o processo inteiro de planejamento é afetado pelo formato do *Scorecard*, pois ele ajuda a focalização em assuntos críticos relativos ao equilíbrio entre o curto e o longo prazos, e na adequada consonância dos esforços de todos com a direção estratégica. Ao referirem-se sobre o conjunto de medidas e indicadores utilizados no *Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) afirmam que ele é uma poderosa ferramenta de motivação e avaliação, e sua implantação visa o desenvolvimento de um novo sistema gerencial. O conjunto de medidas e indicadores deve ser um sistema de gestão estratégica que ajude os administradores a implementarem e obterem feedback sobre sua estratégia.

#### 2.3.6.1 O modelo BSC de Maisel

Olve, Roy e Wetter (2000) descrevem, de forma condensada, o modelo de BSC proposto por Lawrence S. Maisel em 1992. Além do nome similar ao modelo de Kaplan e Norton (1997), o BSC de Maisel também se utiliza de quatro perspectivas sob as quais a empresa deveria ser medida. Porém, no lugar da perspectiva de aprendizagem e crescimento sugerida por Kaplan e Norton (1997), Maisel usa, em seu modelo, uma perspectiva de recursos humanos, onde ele mede inovação, fatores como educação e treinamento, desenvolvimento de produtos, competências essenciais e cultura incorporada. Assim, as diferenças entre os modelos de Kaplan e Norton (1997) e o de Maisel não são muito grandes.

A razão de Maisel usar uma perspectiva de recursos humanos separada, segundo Olve Roy e Wetter (2000), é que a administração deveria estar atenta aos recursos humanos e deveria medir a eficácia da empresa e de suas pessoas.

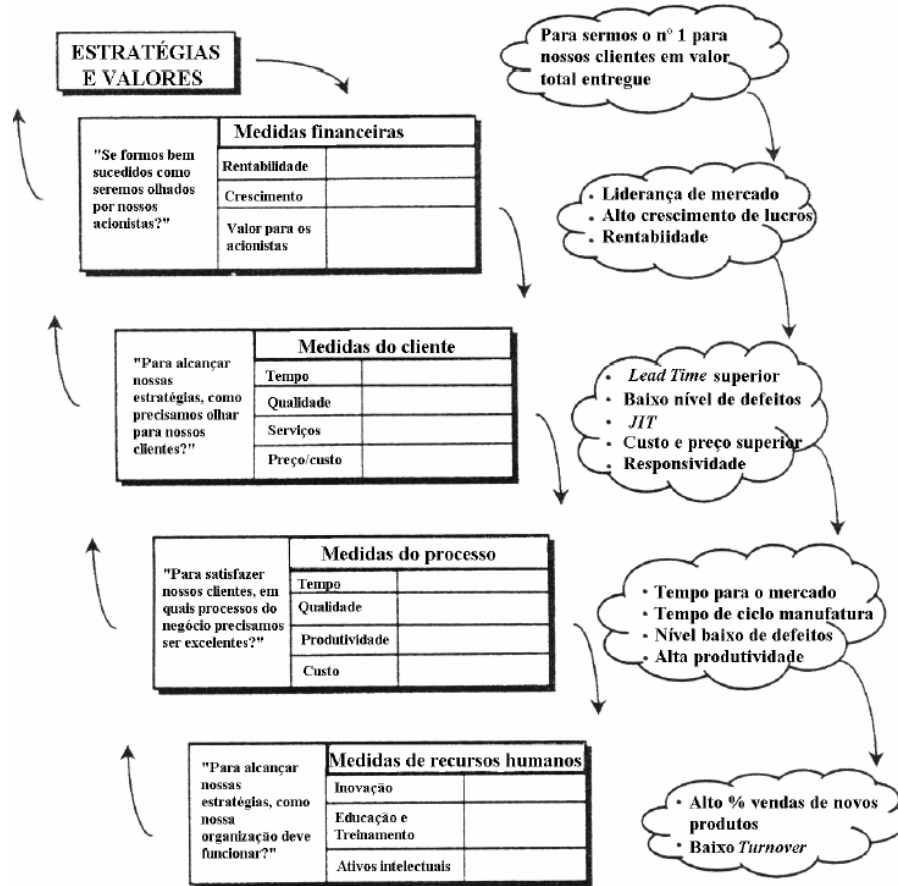


Figura 1 – O modelo do BSC de Maisel  
Fonte: Maisel (1992).

### 2.3.6.2 A Performance Pyramid de McNair

McNair e outros (1990 apud OLVE; ROY; WETTER, 2000) apresentam um modelo que chamam *Performance Pyramid* (Figura 2).



Figura 2 – *Performance Pyramid* de McNair  
 Fonte: McNair e outros (1990 apud OLVE; ROY; WETTER (2000, p.21).

O princípio básico é de um modelo orientado para o cliente, conectado com a estratégia global da empresa, com números financeiros suplementados por vários outros indicadores-chave de natureza não-financeira. As informações do controle gerencial tradicional precisam ser fornecidas somente a um nível relativamente alto na empresa. A *Performance Pyramid* está baseada nos conceitos de administração da qualidade total, engenharia industrial e contabilidade por atividade.

A *Performance Pyramid* mostra uma empresa em quatro níveis diferentes e fornece uma estrutura para um sistema de comunicação de duas vias, que precisa ser instituído para a visão compreensiva da empresa, em seus vários níveis. Objetivos e medidas se tornam ligações entre a estratégia da empresa e suas atividades – os objetivos são traduzidos para baixo através da empresa, enquanto os indicadores são traduzidos para cima.

No nível mais alto, a administração corporativa formula a visão corporativa. No segundo nível, as metas das unidades de negócio e divisões são expressas em termos mais específicos, de mercado e financeiros, determinando o que é importante medir, desde o ponto de vista dos clientes e dos acionistas. O terceiro nível, de fato, é mais do que um nível organizacional; consiste em vários fluxos dentro da empresa.

Esses fluxos são funções cruzadas e estendem-se através dos vários departamentos. Aqui são formuladas metas em termos de satisfação de cliente, flexibilidade e produtividade. Esse nível funciona como uma ligação entre as seções superiores e as mais baixas da pirâmide. As três metas do terceiro nível mostram os vetores de desempenho para cada uma das metas de mercado e financeiras. Além disso, desse nível é que as metas operacionais como qualidade, entrega, tempo de ciclo e desperdício são derivadas. Destes, qualidade e entrega estão diretamente relacionadas à eficácia externa, considerando que tempo de ciclo e desperdício são indicadores da eficiência interna da companhia.

Na parte operacional, a seção mais baixa da pirâmide, o desempenho é medido em base diária, semanal ou mensal. Nos níveis mais altos, as medidas são menos freqüentes e mais predominantemente financeiras. Na opinião de Olve, Roy e Wetter (2000), um sistema de medida deve ser integrado de forma que medidas operacionais da base sejam unidas às medidas financeiras mais altas. Assim, a administração corporativa pode ver o que está por trás das medidas financeiras e quais são seus vetores.

#### 2.3.6.3 O Effective Progress and Performance Measurement (EP<sup>2</sup>M)

Olve, Roy e Wetter (2000, p. 22-23) também apresentam o *Scorecard* desenvolvido por Christopher Adams e Peter Roberts, denominado de EP<sup>2</sup>M (Figura 3).

Segundo Olve, Roy e Wetter (2000), o propósito de um sistema de mensuração não é somente implementar a estratégia da empresa, mas também nutrir uma cultura na qual a mudança constante é um modo normal de vida. Mensurações efetivas devem permitir a revisão e devem proporcionar, aos planejadores estratégicos, uma avaliação rápida para a tomada de decisões.

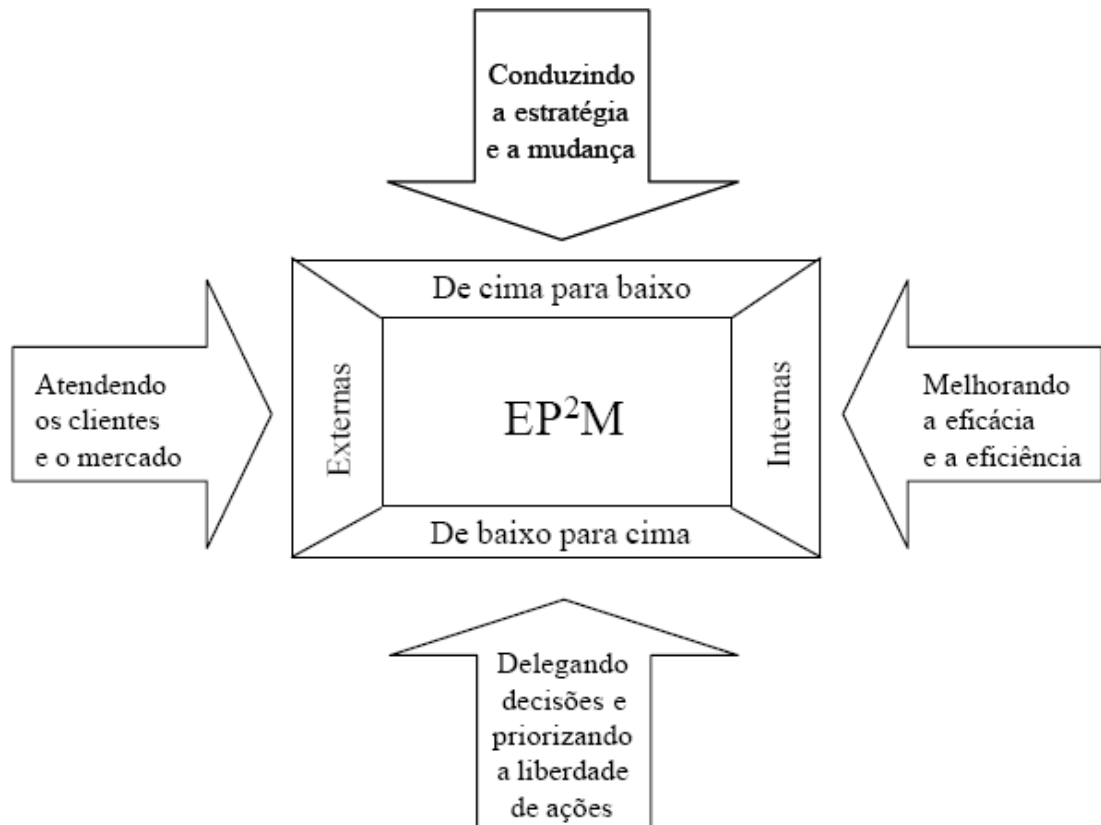


Figura 3 – EP<sup>2</sup>M de Adams e Roberts

Fonte: Adams e Roberts (1993 apud OLVE; ROY; WETTER, 2000, p.23).

Adams e Roberts (1993 apud OLVE; ROY; WETTER, 2000) consideram importante, acima de tudo, medir o que a empresa faz em quatro áreas:

- a) medidas externas: como a empresa está atendendo os clientes e os mercados;
- b) medidas internas: como a empresa está melhorando a eficácia e a eficiência dos seus processos internos;
- c) medidas de cima para baixo: servem para detalhar a estratégia geral da empresa e acelerar o processo de mudança; e,
- d) medidas de baixo para cima: servem para delegar decisões e priorizar a liberdade de ação.



#### 2.3.6.4 O Modelo Quantum de medição de desempenho

Hronec (1994) apresenta este modelo, que utiliza medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro da empresa. Segundo o autor, o modelo facilita a emissão dos “sinais vitais” da organização, que vão comunicar o que é importante: a estratégia (de cima para baixo), o resultado dos processos (de baixo para cima) e o controle e melhoria dentro dos processos.

Por meio desse modelo, busca-se a otimização geral da empresa, não somente de um fator, de um departamento ou de uma função. Custo, qualidade e tempo devem ser melhorados simultaneamente. O processo Quantum utiliza-se de dois instrumentos principais: a Matriz Quantum de Medição de Desempenho e o próprio Modelo Quantum de Medição de Desempenho.

<b>Desempenho Quantum</b>			
		Valor	Serviço
		Custo	Qualidade
			Tempo
Organização			
Processos			
Pessoas			

Figura 4 – Matriz Quantum de medição de desempenho de Hronec  
Fonte: Hronec (1994, p. 21).

A Matriz Quantum de Medição de Desempenho (Figura 4) inclui a família de medidas de desempenho do custo, qualidade e tempo, e a descrição dos três níveis de mobilização dessas medidas de desempenho na empresa.

Hronec (1994, p. 19) utiliza a descrição efetuada por Rummler e Brache para explicar o funcionamento de sua matriz. No primeiro nível, o humano, estão as pessoas que executam as atividades, segundo um conjunto de medidas de desempenho; no segundo nível estão os processos, que são uma série de atividades que consomem recursos e fornecem produtos da empresa a seus clientes, sejam internos ou externos, e, no último nível, está a organização –

compreendendo os níveis de desempenho das pessoas e do processo.

Segundo Hronec (1994, p. 20), o processo de determinação das medidas de desempenho, dentro de cada uma das nove áreas da matriz, é facilitado pelo uso do Modelo Quantum de Medição de Desempenho. Este fornece a estrutura para as medições de desempenho – “um contexto para mostrar onde as pessoas se enquadram no processo de desenvolver, implementar e utilizar as medidas de desempenho” e encoraja a comunicação durante o processo (Figura 5).

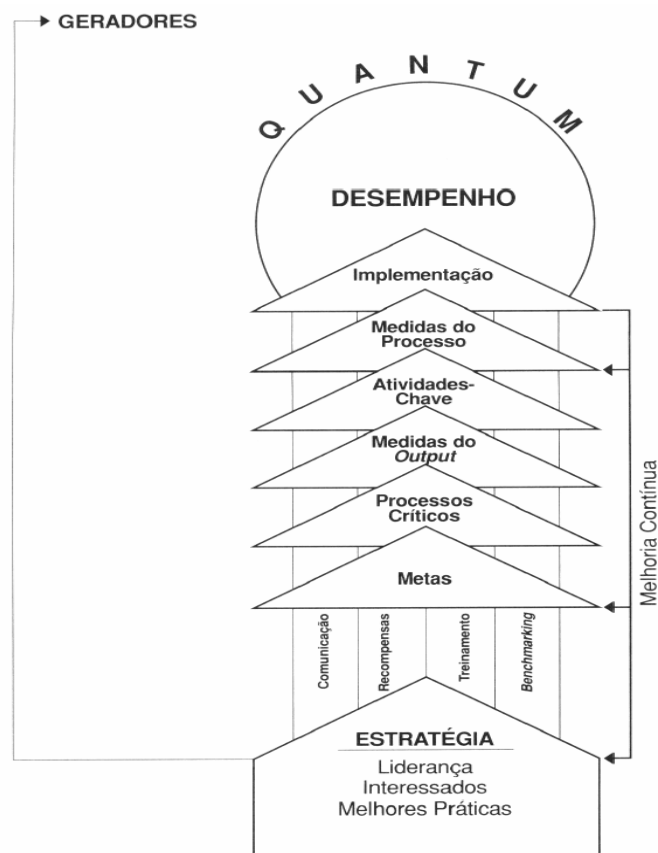


Figura 5 – Modelo Quantum de medição de desempenho de Hronec  
Fonte: Hronec (1994, p. 22).

O Modelo Quantum de Medição de Desempenho consiste em quatro elementos distintos:

a) Geradores – a estratégia da empresa, que é o gerador das medidas de desempenho, leva em conta a liderança da organização, os interessados e as melhores práticas do ambiente (concorrência, regulamentação, disponibilidade de recursos e de mercados, etc.);

b) Facilitadores – que dão apoio à implementação das medidas de

desempenho: comunicação, recompensas, treinamento e *benchmarking*;

c) Processo – aqui se definem as metas da empresa geradas pela estratégia, identificam-se e entendem-se os processos críticos e as atividades-chave, dentro desses processos, e as medidas de desempenho de seus *outputs*. Completadas essas etapas, desenvolvem-se as medidas de desempenho do processo para controlar e monitorar suas atividades-chave. Finalmente, podem ser implementadas todas as medidas de desempenho.

d) Melhoria contínua – estabelecimento de novas metas e ajuste da estratégia a partir do feedback proporcionado pelo modelo.

Sendo a medição de desempenho um processo, não um evento, Hronec (1994) preconiza a utilização do Modelo Quantum para desenvolver medidas de desempenho que focalizem o custo, a qualidade e o tempo, que permitam otimizar seu valor e serviço aos interessados.

A aplicação do modelo não se restringe à empresa como um todo. Ele pode ser implementado em cada parte ou nível da firma, onde são estabelecidas sua própria estratégia, metas, medidas de output, etc.

#### 2.3.6.5 O BSC de Kaplan e Norton

A escolha do BSC de Kaplan e Norton (1997) é motivada, preliminarmente, pelo conjunto de características gerais que o modelo apresenta, sobretudo por considerar aspectos, tangíveis e intangíveis, vinculados à missão e à visão da empresa.

Tradicionalmente, as empresas têm dado muita ênfase à análise financeira, que garante um controle bastante efetivo dos números exigidos por acionistas, investidores e credores no curto prazo, mas não apresenta a mesma eficácia na formulação de estratégias, em que devem prevalecer os objetivos de longo prazo. O planejamento estratégico busca um comprometimento com o longo prazo e um vínculo com fatores organizacionais que vão além da simples medição de desempenho, por meio de índices financeiros. No entanto, em face das exigências e da cobrança de resultados de curto prazo, acaba-se, muitas vezes, por valorizar objetivos departamentais menores, que se sobrepõem aos objetivos globais da

empresa, criando um vazio entre a estratégia e sua implementação. Para que se elimine esse vazio e se obtenha o comprometimento dos administradores e dos demais integrantes da organização com os objetivos organizacionais de longo prazo, Kaplan, da Harvard Business School, e Norton, da Nolan, Norton and Company, desenvolveram, a partir de 1990, um método para medir desempenho em “organizações do futuro”, que denominaram BSC.

Organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (leading) e ocorrências (lagging) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. viii).

#### 2.3.6.5.1 Objetivos do BSC

A visão inicial de Kaplan e Norton (1997) para o BSC era de que ele se transformasse em uma ferramenta que auxiliasse as empresas a melhor utilizarem seus ativos intangíveis, fatores mais decisivos, na competição da era da informação, do que a capacidade de construir e gerenciar ativos físicos.

O modelo proposto complementava os indicadores financeiros tradicionais, pois incluía critérios que mensuravam o desempenho financeiro, e ao mesmo tempo incorporava três perspectivas que monitoravam o progresso no desenvolvimento das capacidades e na aquisição de ativos intangíveis necessários ao crescimento futuro.

Mais tarde, os autores acrescentaram aos objetivos iniciais do BSC um outro não menos importante do que os primeiros – atribuíram-lhe a função de ser um sistema de gestão da estratégia, para suprir outra deficiência muito séria nos sistemas gerenciais tradicionais: a incapacidade das empresas de conectar a estratégia de longo prazo às ações de curto prazo.

Assim, o BSC está sendo utilizado pelas empresas, não somente como um sistema de medidas táticas ou operacionais, mas também como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo e para viabilizar processos gerenciais críticos (KAPLAN; NORTON, 1997).

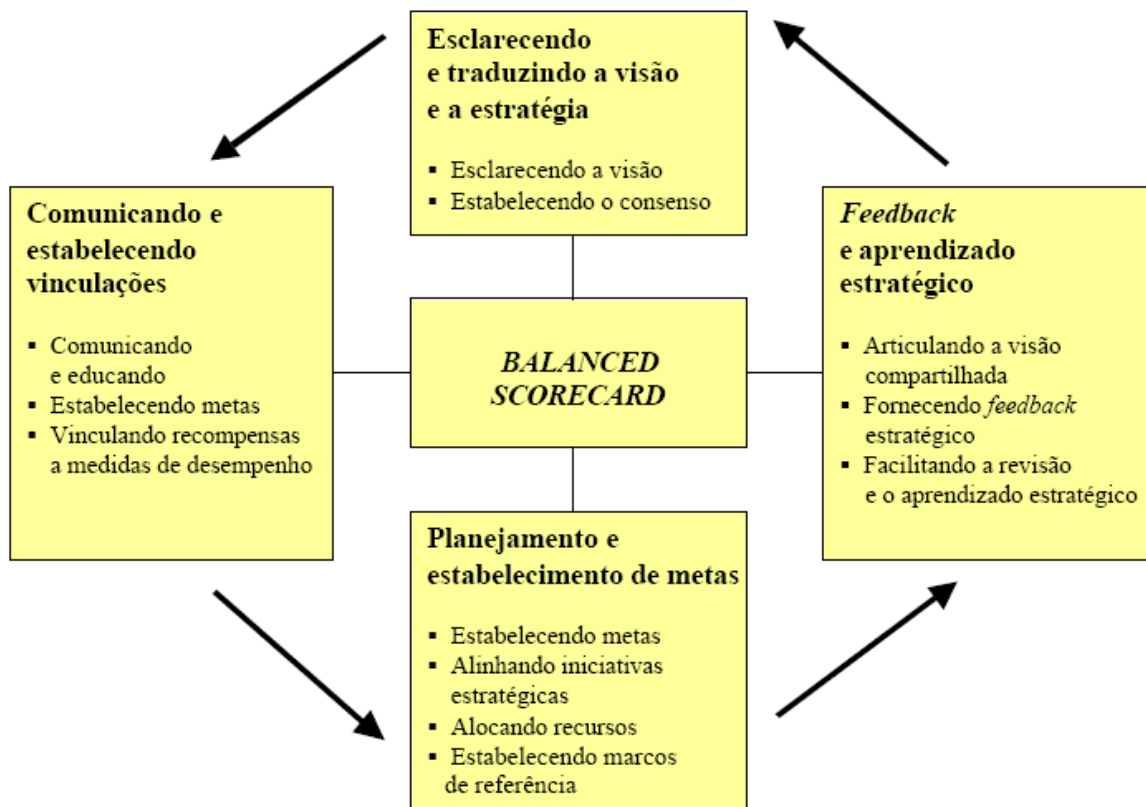


Figura 6 – O BSC como estrutura para ação estratégica  
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12).

O BSC, visto como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, cria condições para as empresas introduzirem quatro novos processos gerenciais que, isoladamente e em conjunto, contribuem para a conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. Sob esse enfoque, viabiliza os seguintes processos gerenciais críticos (Figura 6):

a) Esclarecer e traduzir a visão e estratégia: traduzir a visão e a estratégia e a visão da empresa em objetivos estratégicos específicos para cada uma das quatro perspectivas que compõem o Scorecard;

b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: mostrar “a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 13);

c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: planejar e estabelecer as metas de longo prazo para cada perspectiva, em consonância com os objetivos do Scorecard. As metas, se alcançadas, transformarão a empresa. Após o planejamento e estabelecimento das metas de longo prazo, devem ser alinhadas as iniciativas estratégicas operacionais, como as de qualidade e tempo de resposta,

que permitirão atingir os objetivos; e,

d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: criar os instrumentos para monitoramento da estratégia, permitindo ajustes em sua implementação e, se necessário, modificações na própria estratégia.

Esse último processo, para Kaplan e Norton (1997, p. 19), completa o ciclo ilustrado na Figura 6 e ainda:

Alimenta o processo seguinte – visão e estratégia – onde os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão mais atualizada dos resultados estratégicos e dos vetores de desempenho\* necessários para os períodos futuros.

Vetores de desempenho são as ações críticas de sucesso, dos processos ou atividades intermediárias, capazes de determinar, influenciar e impulsionar os resultados futuros de cada uma das quatro perspectivas do BSC.

Por outro lado, os objetivos e medidas do BSC, derivados da visão e estratégia da empresa, focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas – finanças, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento –, que formam a estrutura do instrumento gerencial (Figura 7) (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8).

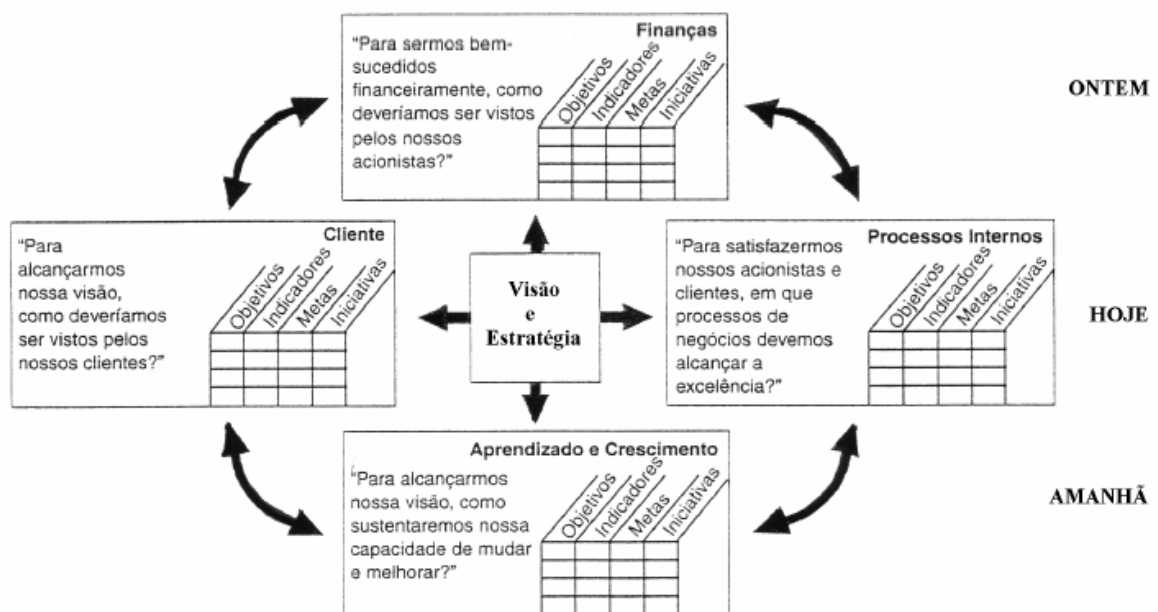


Figura 7 – BSC  
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

#### 2.3.6.5.2 Os benefícios do BSC

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas que competem na era da informação defendem suas estratégias baseadas em fatores críticos de sucesso como o relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, todos aspectos bem atuais; no entanto, continuam medindo seu desempenho apenas com medidas financeiras.

O BSC preserva as medidas financeiras tradicionais como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, apesar de elas contarem a história dos acontecimentos passados, “mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21).

Ainda segundo os mesmos autores, “o Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro”. Da visão e estratégia da empresa, derivam os objetivos e medidas do Scorecard. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho empresarial sob as quatro perspectivas, que formam a estrutura do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8).

Assim, uma visão explícita e estratégica está por trás do conjunto equilibrado formado pelas quatro perspectivas, para as quais devem ser formulados objetivos estratégicos, indicadores, metas específicas e iniciativas (planos de ação), em consonância com os processos capazes de assegurar a obtenção dos resultados desejados no futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Outro benefício da implementação do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), é que a empresa, ao implantá-lo, passa de um sistema de controle gerencial (construído em torno de uma moldura financeira de curto prazo e orientada para o controle) para um sistema de gestão estratégica (construído em torno de uma visão estratégica de longo prazo). Os autores descrevem o processo do BSC como um ciclo (Figura 8).

Olve, Roy e Wtter (2000), ao abordarem essa visão de Kaplan e Norton (1997), afirmam que um processo contínuo centrado no BSC, que combina as quatro perspectivas, realça o que deveriam ser os focos dos esforços da empresa. A visão

torna-se explícita e é compartilhada, sendo comunicada em termos de metas e incentivos. As metas e os incentivos são usados para focalizar o trabalho, alocar recursos e os objetivos estabelecidos. O aprendizado com o *followup* dos resultados leva a empresa a reexaminar sua visão estratégica.

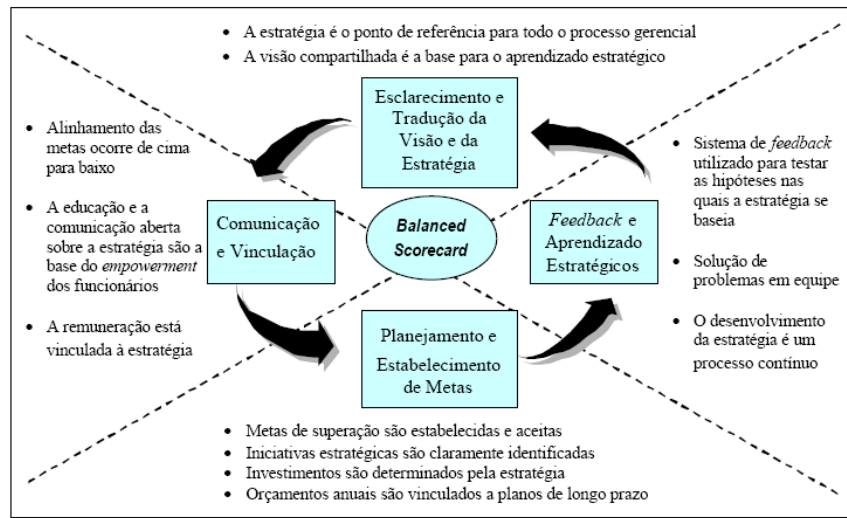


Figura 8 – BSC - um sistema gerencial para a implementação estratégica  
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 205).

#### 2.3.6.5.3 As quatro perspectivas do BSC

O BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizadas segundo quatro perspectivas diferentes (Figura 7): financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Assim, essas perspectivas “equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26).

- **Perspectiva financeira**

Esse é o lado financeiro do BSC. Essa perspectiva mostra os resultados financeiros das escolhas estratégicas feitas nas outras perspectivas. Aqui devem ser incluídas três dimensões fundamentais – lucro, crescimento e valor para o acionista.



Para cada dimensão, podem ser atribuídos diferentes indicadores de desempenho, que mostram os resultados das escolhas estratégicas da empresa, ou seja, se a implementação e execução das estratégias está contribuindo, ou não, para a melhoria de seus resultados financeiros. Kaplan e Norton (1997) sugerem, como exemplo, três temas financeiros estratégicos vinculados com a estratégia empresarial – aumento e mix da receita, redução de custos e melhoria da produtividade, e utilização dos ativos da empresa conforme sua estratégia de investimentos.

- **Perspectiva do cliente**

Essa perspectiva viabiliza a identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa competirá e, ao mesmo tempo, descreve os modos como será criado valor para os clientes, como suas demandas serão satisfeitas e se estarão dispostos a pagar por sua satisfação.

Os processos internos e os esforços de desenvolvimento da empresa deveriam ser guiados por essa perspectiva. As estratégias relacionadas com os clientes precisam levar em conta aspectos como o preço comparado com concorrentes, qualidade e funcionalidade do produto, tempo de entrega, imagem, relações com os clientes, ou seja, as estratégias priorizam os clientes, identificam os modos para competir e especificam as políticas e regras aplicáveis nessa perspectiva.

As medidas, que são uma consequência das escolhas estratégicas, devem fornecer uma visão inclusiva da perspectiva do cliente. “Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes”, a participação de mercado, a lealdade do cliente, a rentabilidade por cliente e outras medidas relacionadas aos fatores críticos de sucesso, sob essa perspectiva (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26). Um aspecto importante é antecipar mudanças nas preferências dos clientes e em seu comportamento. Isso pode ser feito através da pesquisa com os clientes.

- **Perspectiva dos processos internos**

Nessa perspectiva, devem ser identificados os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência e que são imprescindíveis, na criação de valor para o cliente e no cumprimento das exigências dos acionistas. Olve, Roy e Wetter (2000) propõem a análise dos processos internos detalhadamente, por meio da análise da cadeia de valor, conforme proposta por Porter (1986), para identificar e eliminar todas as atividades que não criam valor para o cliente. Também devem ser monitorados os recursos e capacidades que a empresa precisa atualizar para manter a competitividade.

As medidas dos processos internos estão voltadas para aqueles processos “que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 27).

- **Perspectiva do aprendizado e crescimento**

Essa perspectiva permite à empresa identificar a infra-estrutura necessária para assegurar sua capacidade de crescimento, melhora e renovação, a longo prazo, sendo esta última uma condição prévia para sobrevivência. Aqui a organização deve considerar, não somente o que precisa fazer, para manter e desenvolver a experiência adquirida para entender e satisfazer as necessidades dos clientes, mas também como pode sustentar a eficiência e a produtividade dos processos necessários para continuar criando valor para os clientes.

O aprendizado e o crescimento organizacional provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, componentes valiosos do Capital Intelectual da empresa.

Indicadores focados na satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários, a disponibilidade dos sistemas para os funcionários e os índices de melhoria dos processos críticos propiciam um monitoramento da evolução e ajustes dos fatores que garantirão o futuro da empresa.

Algumas empresas como as suecas Skandia e ABB consideraram necessário acrescentar a perspectiva de recursos humanos às quatro propostas por Kaplan e Norton (1997 apud OLVE; ROY; WETTER, 2000).

Para os criadores do BSC, isso é possível, pois as quatro perspectivas devem ser consideradas como um modelo ajustável às circunstâncias do setor de atuação e da estratégia da empresa. Reconhecem que existe a preocupação com a não-inclusão explícita dos interesses dos funcionários, fornecedores e a comunidade. Em resposta a essa preocupação, afirmam que “a perspectiva do funcionário compõe praticamente todos os Scorecards dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento” e que os fatores relacionados com “os fornecedores deverão ser incorporados à perspectiva dos processos internos.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 35).

Nesse sentido, Olve, Roy e Wetter (2000) afirmam que, efetivamente, existe a preocupação com pessoas, ambientes e novas formas de organização empresarial, como as empresas em rede. No entanto, consideram que, no processo de construção do BSC, deve-se procurar preservar a solidez do modelo de Kaplan e Norton (1997), cujo propósito principal é focalizar em um número limitado de assuntos estratégicos, considerados como fatores críticos de sucesso.

Assim, outras perspectivas podem ser incorporadas ao BSC, desde que vitais para o sucesso da estratégia da empresa e que estejam totalmente integradas à cadeia de relações causais que definem e retratam a história da estratégia empresarial (KAPLAN; NORTON, 1997).

### **2.3.7 A avaliação de desempenho nas organizações**

A competitividade, palavra de ordem nos dias atuais, requer não apenas a definição e execução correta da estratégia empresarial, mas também que sejam processadas de tal forma que assegurem a eficácia da organização. Para isso, o processo de gestão precisa estar consubstanciado em sistemas de avaliação de desempenho da operacionalização da estratégia da empresa, ou seja, deve haver um monitoramento e reavaliação das operações diárias da empresa, a fim de garantir-se um sincronismo entre a definição da estratégia e sua execução. Isso sugere a existência de um sistema de informações que contemple o processo de gestão da organização.

Para McGee e Prusak (1994), as avaliações estratégicas de desempenho constituem o conjunto integrado de avaliações e processos de gestão, que ligam a estratégia à execução. Os componentes que nelas devem ser abrangidos são:

- um conjunto de indicadores de desempenho abrangendo medidas financeiras e não-financeiras;
- processos de gestão claramente definidos para se adaptarem aos indicadores, e;
- uma infra- estrutura para coletar, filtrar, analisar e propagar indicadores a quem de direito dentro da organização.

O desenvolvimento de um processo gerencial, que melhore constantemente a qualidade, produtividade e desempenho total da organização, implica necessariamente em empreender um esforço sistemático dos gestores para projetar, reprojeter e implantar sistemas de medição e avaliação de desempenho. Isso significa dizer que a medição e avaliação de desempenho da eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação, lucratividade, etc., são partes integrantes dos sistemas de suporte ao processo de gestão da empresa que busca a competitividade.

Na verdade, essa forma de medição é válida para organizações simples, onde os gestores têm condições de visualizar as ligações entre atividades operacionais e resultado econômico e, por conseguinte, implementar ações corretivas e mudanças que contribuam para alcançar uma melhoria no resultado global da empresa. Já em empresas complexas, não é tão nítida e imediata a percepção da conexão entre as atividades operacionais e o seu resultado econômico. Não raramente, os gestores precisam criar modelos complexos para refletir a amplitude e sutileza das ações específicas e modificações que serão necessárias, a fim de adequar os processos empresariais à volatilidade do ambiente de negócio atual.

Observa-se que estas críticas a indicadores financeiros estão mais relacionadas à contabilidade societária. Certamente, parte desses problemas pode ser sanada com um sistema de contabilidade de custos integrado aos processos internos. Todavia, pode ser inadequado usar apenas o critério financeiro para avaliar o desempenho de todas as unidades de negócios. Em vez disto, talvez fosse aconselhável definir explicitamente modelos com indicadores de desempenho, com pesos diferentes para cada indicador, dependendo da missão da unidade empresarial.

Algumas organizações de grande e médio porte já estão envolvidas em programas de aperfeiçoamento da avaliação de desempenho. Elas tentam identificar e definir indicadores de desempenho não financeiros, para suprir as limitações daqueles que se apóiam exclusivamente em medidas financeiras.

Um gestor de uma unidade da empresa requer conjuntos diferentes de indicadores de desempenho para missões diversas, ou seja, o esforço do aperfeiçoamento do desempenho assume diferentes características se ele for dirigido para a qualidade ou pelo foco no cliente, ou mesmo pela mudança de cultura.

## 2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Os sistemas de controle gerenciais tradicionais utilizam-se dos dados oriundos da contabilidade financeira que, por sua natureza, procura registrar somente os eventos passados, não capturando outros fatores atualmente considerados importantes para a empresa desenvolver-se de forma sustentada e constante. As empresas, tentando administrar suas múltiplas atividades com sistemas de controle gerencial inadequados, se deparam com dificuldades no momento da tomada de decisões, sendo estimuladas a priorizar a visão de curto prazo e aderir à sub-otimização de seus recursos.

Os ambientes contemporâneos da competição, da tecnologia e da administração exigem novas demandas dos sistemas de controle gerencial, bem como na forma como esses sistemas medem e gerenciam o desempenho das organizações. A formulação e elaboração da estratégia incluem a identificação de oportunidades e ameaças existentes no meio ambiente em que a organização está inserida, formando um padrão ou modelo de decisões que determina seus objetivos, metas e propósitos, produz as principais políticas e planos para o alcance dessas metas, define a esfera de negócios a que aspira uma organização, estabelece a classe de organização econômica e humana que pretende ser. Ou seja, a formulação de estratégias forma o planejamento estratégico (ANDREWS, 1980). Desta forma, o planejamento passa a ser uma programação projetada ao futuro com a qual os objetivos são definidos, estratégias estabelecidas e recursos alocados

visando a sua implementação.

Em um cenário de maior competição, uma redefinição da qualidade faz-se necessária. Pois, somente abordar a produção sem defeitos e com o enfoque no controle estatístico tornava a visão da qualidade muito limitada. A necessidade de uma visão perspectiva mais voltada para o ambiente competitivo, onde se conseguisse envolver a alta direção da empresa, onde os interesses eram estratégicos.

Estes aspectos de mercado convenceram, então, os gestores de que a melhoria da qualidade poderia ser uma meta rentável. Há bastante tempo os gestores conhecem os custos da qualidade, mas só há pouco tempo é que passaram a relacionar os custos da qualidade versus produtividade (GARVIN, 2002).

A importância da mensuração do desempenho empresarial aumentou pelas pressões impostas pelo ambiente empresarial mais competitivo. As empresas necessitam e buscam sistemas que “levem em conta a preocupação com a qualidade e que relacionem a satisfação dos empregados com a retenção dos clientes e com os resultados financeiros.” (MIRANDA; SILVA, 2001, p. 132).

No Quadro 3, é realizado um resumo comparativo dos modelos integrados de mensuração de desempenho identificados na literatura. A fonte dos dados apresentados encontra-se na primeira coluna, juntamente com os nomes do modelo e do autor ou autores.

Continua

<b>Modelo/autor/fontes</b>	<b>Objetivos/aplicação</b>	<b>Foco/comentários</b>
<i>Balanced Scorecard</i> (1992) Kaplan e Norton (1997); Olve, Roy e Wetter (2000)	Prover executivos com uma estrutura compreensiva que traduza a visão e estratégia da empresa, em um conjunto coerente de medidas de performance. National Insurance, Kenyon Stores, Metro Bank.	Quatro perspectivas básicas, não limitadas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Veio para corrigir os modelos de medição tradicionais, que tinham excessiva ênfase em medidas financeiras
<i>Balanced Scorecard</i> (1992) Lawrence S. Maisel Olve, Roy e Wetter (2000)	Apresenta os mesmos objetivos que o BSC, de Kaplan e Norton.	Quatro perspectivas: financeira, clientes, processos de negócios e recursos humanos. O modelo de Maisel surgiu na mesma época que o de Kaplan e Norton, sendo muito semelhante a este.
<i>Performance Pyramid</i> (1990) McNair e outros (1990 apud OLVE; ROY; WETTER (2000).	Orientado para o cliente e conectado com a estratégia global da empresa Wang Laboratories	Financeiro, mercado, satisfação do consumidor, flexibilidade, produtividade, qualidade, entrega, ciclo de produção e desperdício. Modelo baseado nos conceitos de gerenciamento da qualidade total, engenharia industrial e contabilidade por atividade.

Modelo/autor/fontes	Objetivos/aplicação	Foco/comentários
		Objetivos e medidas são os elos entre a estratégia da empresa e suas atividades.
EP <sup>2</sup> M Adams e Robert (1993) Olve, Roy e Wetter (2000)	Implementar a estratégia da empresa e favorecer uma cultura na qual a mudança constante é um modo normal de vida.	Medidas externas (atendimento de clientes e mercados); medidas internas (melhoramento da eficácia e eficiência); medidas de cima para baixo (detalhando a estratégia geral e acelerando o processo de mudança); medidas de baixo para cima (delegando decisões e priorizando liberdade de ação).

Quadro 3 – Modelos de sistemas integrados de mensuração de desempenho  
Fonte: Miranda e Silva (2001, p. 39).

O BSC preserva as medidas financeiras tradicionais como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, apesar de elas contarem a história dos acontecimentos passados, “mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21).

Atualmente, encontram-se, à disposição das empresas, conceitos, teorias e técnicas, que, segundo os investigadores, foram disponibilizados como soluções que atendem às necessidades constantes de manutenção da competitividade empresarial.

Essas soluções, por si, não conduzirão a empresa na rota adequada, para assegurar seu desempenho e continuidade. É necessário que novos sistemas de mensuração do desempenho empresarial sejam adotados, a fim de auxiliar a gestão da organização.

Assim, foram identificados vários sistemas integrados de mensuração de desempenho empresarial, que contemplam objetivos, iniciativas e medidas financeiras e não-financeiras, que estimulam a visão a longo prazo e a plena otimização dos recursos disponíveis.

O modelo BSC proposto por Kaplan e Norton (1997) destaca-se, entre os modelos descritos, pelo conjunto de características evidenciadas, como sua consistência, abrangência e possibilidade de ser utilizado como um link do controle operacional e a estratégia empresarial. A estruturação de um Scorecard permite o debate de estratégias, pontos fortes, deficiências e desempenho empresarial. Ele também auxilia na condução da empresa para um foco mais intenso de atuação,

segundo os objetivos estratégicos, que podem ser associados com metas de longo prazo. O que se mede é o que se atinge depois. Daí a importância de um sistema de mensuração que descreva o desempenho da empresa, não apenas sob a perspectiva de finanças, mas também sob as perspectivas operacionais dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

O termo BSC expressa justamente essa idéia, a de um cartão com a pontuação (os scores) da performance da empresa, apresentada de forma balanceada para suas áreas relevantes, não existindo mais aquele desequilíbrio em prol da área financeira.



### 3 METODOLOGIA

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Portanto, mais do que uma exigência formal, o método é, dessa forma, algo que deve auxiliar o pesquisador na busca do conhecimento científico (LAKATOS; MARCONI, 2000).

A pesquisa em questão tem caráter exploratório e está baseada no método de estudo de caso múltiplo. Segundo Yin (2005) a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto o estudo de um caso único quanto de casos múltiplos. Também pode-se observar que apesar das fontes de evidência serem na sua maioria qualitativas, os estudos de caso podem incluir as evidências quantitativas.

Gil (1999) explica que o estudo de caso é caracterizado pelo exame profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento detalhado. Roesch (1999) reforça esta questão, analisando a realidade brasileira, na qual a utilização de estudos de caso é especialmente adequada aos trabalhos de conclusão de curso e às dissertações de mestrado em administração, tendo em vista que os estudantes, em geral, focalizam sua pesquisa em ambientes definidos por uma ou poucas organizações e, não contam com uma equipe para desenvolver pesquisa de campo.

A dissertação em questão teve como campo delimitador de estudo 12 das 46 empresas de serviços integrantes da Rede Petrobahia – uma associação civil sem fins lucrativos, constituída por empresas inseridas, ou em fase de inserção, na cadeia produtiva de petróleo e gás no Estado da Bahia. A dissertação tem como objetivo central avaliar se as empresas que utilizam modelos gerenciais baseados em indicadores de desempenho obtém um melhor resultado de mercado.

Para descrever o setor de serviços em atuação na cadeia produtiva de petróleo e gás no Estado da Bahia, foram utilizados os relatórios anuais de desempenho elaborados pela Rede Petrobahia, os quais retratam o perfil do setor com quadros comparativos de crescimento em relação aos outros Estados do País.

A coleta de dados foi realizada mediante o uso de um questionário (APÊNDICE A) aplicado por meio de entrevistas estruturadas com os gestores

responsáveis pelas seguintes unidades organizacionais: Vendas, Serviços, Financeiro, Logística e Recursos Humanos.

O padrão de questões foi variado de acordo com a necessidade de obtenção das respostas. Um grupo de questões foi fechada e utilizou o modelo da Escala de Lykert (não concordo veementemente, não concordo, indiferente, concordo e concordo totalmente). Outro grupo de perguntas conteve assertivas independentes para que se pudesse direcionar o estudo a assuntos específicos, e outro bloco foi formado por questões abertas, pois se faz necessário um maior grau de subjetividade.

O primeiro bloco teve um caráter dimensionador das empresas da cadeia produtiva de petróleo e gás, para que se possa comparar, posteriormente, os resultados com o perfil destas empresas.

Neste primeiro bloco de questões, foram levantadas as informações sobre os segmentos de atuação destas organizações (manutenção e inspeção industrial, química aplicada, metalurgia e estruturas de aço, engenharia civil, engenharia de telecomunicações, logística, consultoria especializada e outros). Foi analisado o tempo de atuação, para que se possa avaliar o nível de maturidade no mercado empresarial. O número de colaboradores e a área geográfica (local, estadual, interestadual, nacional e internacional) de atuação também serão levantados para se ter uma dimensão do grau de complexidade da gestão do negócio, da capilaridade e do nível de competitividade em outros mercados.

No segundo bloco analisou-se a gestão estratégica destas organizações e em que medida a sua aplicação influencia no resultado da empresa. Serão avaliados os relatórios gerenciais por departamento (Vendas, Serviços, Financeiro, Logística e Recursos Humanos). Nestes relatórios foram observados se o modelo de gestão estratégica, se o planejamento operacional adotado e se para cada ação efetiva do seu departamento existe um plano de ação correspondente com o detalhamento das tarefas visando alcançar o objetivo final proposto.

O terceiro bloco foi utilizado para analisar as práticas adotadas por estas empresas na gestão da qualidade e se as mesmas são suficientes para se obter um padrão de qualidade no serviço oferecido. Também foi questionado aos gestores se existem atividades nos seus departamentos que ainda não possuem práticas de gestão da qualidade.

No quarto bloco do questionário, foi avaliada a presença de indicadores de produto e processo nos planos estratégicos. Por meio destas informações, foi possível perceber se a empresa está familiarizada com o uso de indicadores de desempenho e quais os tipos de indicadores aplicados nos planos estratégicos: indicadores financeiros tradicionais, indicadores não-financeiros tradicionais, indicadores não-tradicionais (financeiros ou não-financeiros) ou nenhum indicador de desempenho.

O bloco de número cinco do questionário (Apêndice A) analisou a participação dos gestores na elaboração dos indicadores de desempenho e em que proporção existe uma contribuição efetiva destes gestores na geração do modelo de indicadores e a partir de qual nível gerencial (Supervisão, Coordenação, Gerência, Diretoria ou não existe participação) existe uma efetiva participação na elaboração dos indicadores de desempenho. Também se observou neste bloco se, segundo a visão dos gestores, o modelo atual de avaliação de desempenho dos departamentos é adequado ao tipo de trabalho realizado.

No sexto grupo de perguntas, verificou-se o estabelecimento prévio de metas para os indicadores e avaliado com que antecedência esta informação será disponibilizada para os gestores, ou seja, com seis, três, dois, um ou menos que um mês de antecedência. Através destas informações analisou-se a existência de tempo suficiente para um planejamento por parte dos gestores para alcançar as metas estabelecidas para os indicadores de desempenho. Também foi analisada qual a percepção dos gestores quanto à exequibilidade das metas determinadas e qual o período estabelecido para avaliação dos resultados (mensal, bimensal, trimestral, semestral ou anual).

As questões formadoras do sétimo bloco avaliaram em que medida o uso de indicadores reflete nos processos mais relevantes para cada uma das unidades organizacionais citadas anteriormente. Também foram observados quais os departamentos da empresa e quais os processos (qualidade, planejamento, desenvolvimento, execução e outros) que são mensurados por meio do uso de indicadores de desempenho.

O oitavo bloco de perguntas do questionário avaliou o desempenho destas empresas no mercado através da constatação da sua taxa de crescimento e faturamento anual, e da sua participação no mercado em relação à concorrência. Analisou-se também qual a percepção da empresa em relação ao mercado e qual a

perspectiva futura de desempenho (retração, manutenção, crescimento moderado ou crescimento agressivo da participação no mercado).

Foram analisados os relatórios gerenciais com as metas estabelecidas para cada indicador de desempenho dos departamentos citados anteriormente durante o período de 2007. Também foram comparadas as metas com os resultados obtidos durante o ano de 2007.

Também foram observados se os padrões de qualidade dos serviços oferecidos pela empresa são satisfatórios em relação a concorrência e se a empresa tem um desempenho organizacional satisfatório em relação ao mercado.

No nono e último grupo de perguntas, verificou-se o uso dos indicadores de desempenho e sua contribuição para o melhor desempenho das empresas em estudo. Com a avaliação dos relatórios financeiros e dos dados coletados nas questões deste bloco será estabelecida uma comparação entre as taxas de crescimento anuais, os padrões de qualidade oferecidos, já que estas empresas seguem rigorosos padrões de normas técnicas, o desempenho perante o mercado e a percepção da importância do uso de indicadores para a obtenção dos resultados.

Desta forma, foi possível constatar se as empresas de serviços da cadeia produtiva de petróleo e gás do Estado da Bahia que utilizam indicadores de desempenho como ferramenta de gestão empresarial obtêm melhores resultados gerenciais.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DO SETOR E DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS EM ATUAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DE PETRÓLEO E GÁS NO ESTADO DA BAHIA

A RedePetro Bahia é a associação de 46 empresas fornecedoras de bens e serviços para a cadeia produtiva de petróleo e gás na Bahia. Estas empresas associadas à Redepetro Bahia fabricam bens ou prestam serviços que atendem aos segmentos de exploração, produção, refino, petroquímica, transporte e distribuição de óleo e gás.

A Rede, pela sua própria definição, conta no seu Conselho Consultivo com a participação de empresas-âncora, petroleiras, operadoras, instituições de governo, instituições acadêmicas e outras entidades com interesses no setor petrolífero baiano.

Com sede na cidade de Salvador, Bahia, a Rede é uma entidade legalmente constituída sob forma de Associação Civil sem Fins Lucrativos, independente de qualquer instituição ou empresa, pública ou privada. Abaixo podemos visualizar sua estrutura.



Figura 9 – Estrutura da Rede PetroBahia  
Fonte: Redepetro Bahia (2006).

Desde a sua fundação, em maio de 2006, o principal foco da Redepetro Bahia é a geração de negócios para os seus associados através do ganho de competitividade, isto é, viabilizando encontros de negócios, aumentando a visibilidade das empresas locais, facilitando a comunicação e inter-relacionamento,

e fomentando a capacitação, certificação e inovação tecnológica.

As empresas analisadas fornecem um amplo espectro de bens e serviços especializados, necessários aos segmentos de exploração, produção, refino, transporte e distribuição de petróleo e gás natural, bem como à indústria petroquímica. Estas empresas também oferecem bens e serviços não especializados, mas imprescindíveis para os segmentos anteriores, como consultoria jurídica e em logística empresarial.

São empresas na sua maioria de pequeno e médio porte, com formação de capital nacional com sede no Estado da Bahia e que estão constituídas em média há 13 anos. Estas empresas possuem características comuns como a constante melhoria da qualificação técnica dos seus funcionários, a procura pela diversificação da carteira de clientes através de parcerias com empresas-âncora e o investimento em tecnologia nacional para alcançar a auto-suficiência dos suprimentos e diminuir a dependência de tecnologia importada. No Quadro 4, a seguir, pode-se visualizar a relação das empresas que compõem a Redepetro Bahia.

Continua

	<b>Empresa</b>	<b>Principais atividades</b>	<b>Ano de fundação</b>
1	ACF	Engenharia e Manutenção Industrial	1998
2	ACINOR	Inspeção de Equipamentos Industriais	1991
3	AKR	Projetos Navais Industriais	2007
4	ALGECO	Contêineres e Módulos Habitáveis	2001
5	APAERV	Usinagem	2000
6	ARAMITA	Fabricação de Telas e Cercas	1976
7	ATIVO	Engenharia e Comércio Ltda.	1992
8	ATLANTS	Serviços submarinos	2004
9	ATON	Telecomunicações, Circuito Fechado de TV	1988
10	ATS	Construção Reforma e Pintura	2005
11	AUTOMIND	Automação Industrial	1987
12	CÂMARA	Consultoria em Projetos de Petróleo	2007
13	CHEQUER	Construção Civil	1992
14	DISPARKER	Manutenção e Automação Industrial	1997
15	DIVISA	Aluguel de Andaimos Fachadeiros	1993
16	ENERGEN	Treinamento e Consultoria	2007
17	ETEP	Usinagem e Caldeiraria	1982
18	FG	Serviços de Manutenção	2001
19	FLUXOTÉCNICA	Manutenção e Equipamentos Industriais	1993
20	GERTEC	Engenharia e Construção Civil	1998
21	HAL	Engenharia Térmica	1992
22	HITA	Resinas e Elastômeros	2004
23	JJ INSPEÇÕES	Inspeções Industriais	1982
24	LEDQUADROS	Quadros e Painéis Elétricos	1989

	<b>Empresa</b>	<b>Principais atividades</b>	<b>Ano de fundação</b>
25	LÍDER	Construção Civil e Instalação	2000
26	MFX	Equipamentos Para Petróleo e Gás	1982
27	MOSERTEC	Manutenção Industrial	1997
28	MOVITEC	Fabricação de Compressores	2001
29	PERBRÁS	Perfuração e Completação de Poços de Petróleo	1965
30	PINUS PALETE	Paletes de Madeira	2000
31	PLANEJA	Assessoria Empresarial	2000
32	PPL	Pintura Industrial	1997
33	QUALIDADOS	Engenharia e Informática	2001
34	RAMC TELECOM	Telecomunicações, Informática e Segurança Eletrônica	2004
35	SAMIX	Sanitários Ecológicos	2003
36	SERMAP	Limpeza Industrial Especializada	1990
37	SERVENTEC	Manutenção de Válvulas	2000
38	STELL	Prestação de Serviço	1996
39	TECOMP	Automação Industrial	2005
40	TECNOBOMBAS	Assistência Técnica e Distribuição de Equipamentos	1995
41	TECVIB	Análise de Vibração	1984
42	TEMAE	Montagens Industriais	1986
43	TRILHA	Works	1997
44	ZLS	Montagens Industriais e Pinturas	1987

Quadro 4 – Relação de empresas da Redepetro Bahia

Fonte: Pesquisa de campo.

## 4.2 ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DESTAS ORGANIZAÇÕES

Foram avaliados os relatórios gerenciais por departamento (vendas, serviços, financeiro, logística e recursos humanos). Nestes relatórios, foram observados o modelo de gestão estratégica, o planejamento operacional adotado e se para cada ação efetiva do seu departamento existe um plano de ação correspondente com o detalhamento das tarefas visando alcançar o objetivo final proposto.

Com a análise dos relatórios financeiros, foi possível identificar que as empresas investem em média 2,6% do faturamento em melhorias técnicas, capacitação dos colaboradores e consultorias para melhoria de processos visando o aprimoramento estratégico da organização.

Desta forma, pode ser detectado o pensamento de Ansoff e McDonnell (1993), os quais assinalam que a introdução de uma estratégia não é uma tarefa

fácil, é dispendiosa e seu uso é caro, tanto em termos financeiros, quanto de tempo da administração. Por isso, é importante que a empresa tenha administradores treinados, motivados e capazes de identificar uma estratégia específica que produza resultados satisfatórios. Isto reflete a preocupação das empresas pesquisadas com a capacitação e qualificação profissional.

Na Tabela 1, a seguir, são apresentadas as respostas a pergunta 5, constante no questionário disponível no Apêndice A: "o modelo de gestão estratégica aplicado no seu departamento está voltado para o alcance de metas e resultados da empresa?."

Tabela 1 – Bloco 2 - Análise da Gestão Estratégica. Resultado consolidado da pergunta 5: "O modelo de gestão estratégica aplicado no seu departamento está voltado para o alcance de metas e resultados da empresa?"

<b>Departamento</b>	<b>Não concordo veementemente</b>	<b>Não concordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>RH</b>	8%	16%	4%	50%	22%
<b>ADM/FIN</b>	7%	26%	5%	53%	9%
<b>VENDAS</b>	6%	24%	3%	59%	8%
<b>LOGÍSTICA</b>	7%	22%	8%	51%	12%
<b>SERVIÇOS</b>	8%	19%	6%	49%	18%

Fonte: Pesquisa de campo.

Por meio da análise da Tabela 1, pode-se observar que o conceito de estratégia estabelecido por Ansoff (1990), Mintzberg (2001) e Andrews (1980) está presentes nos modelos organizacionais destas empresas, pois existe uma preocupação em avaliar o ambiente com o intuito de estabelecer quais os caminhos a serem seguidos para alcançar os objetivos e metas estabelecidos pelas empresas.

Em virtude do porte destas empresas, não foi possível perceber a visão de Andrews (1980) onde define que a formulação e a implantação da estratégia; a crença de que a estratégia deve ser explícita; a noção de que a estrutura deve seguir a estratégia; e que a estratégia deriva-se da liderança formal da organização.

Na Tabela 2, a seguir, são demonstradas as respostas à pergunta 6, constante no questionário no Apêndice A: "para cada ação efetiva do seu departamento existe um plano de ação correspondente com tarefas detalhadas para se alcançar o objetivo final proposto?".



Tabela 2 – Bloco 2 - Análise da Gestão Estratégica. Resultado consolidado da pergunta 6: "Para cada ação efetiva do seu departamento existe um plano de ação correspondente com tarefas detalhadas para se alcançar o objetivo final proposto?"

Departamento	Não concordo veementemente	Não concordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
RH	16%	31%	4%	27%	22%
ADM/FIN	14%	28%	6%	26%	26%
VENDAS	13%	29%	8%	28%	22%
LOGÍSTICA	11%	25%	4%	35%	25%
SERVIÇOS	12%	24%	9%	26%	29%

Fonte: Pesquisa de campo.

Pode-se detectar o pensamento de Stoner e Freeman (1995), no qual as empresas percebem que o planejamento é vital para a organização, determinando os objetivos da organização e escolhendo os meios para alcançar estes objetivos.

Das empresas analisadas, em média 58% delas utilizam planos de ação focados nos objetivos e metas. Deste universo, 84% apresentam relatórios contendo metas, responsáveis, tarefas e prazos definidos.

Na análise dos relatórios gerenciais observamos que as empresas utilizam modelos de planos de ação com um conjunto de princípios, procedimentos e ferramentas aplicáveis aos diferentes tipos de processos organizacionais, e que as mesmas auxiliam na identificação de fatores e incertezas que afetam seu futuro, suas potencialidades e vulnerabilidades (ANSOFF; McDONNELL,1993).

Na Figura 10, pode-se observar o resultado da pergunta 7 do questionário: "O modelo de gestão estratégica atual atende as necessidades gerenciais da empresa?"

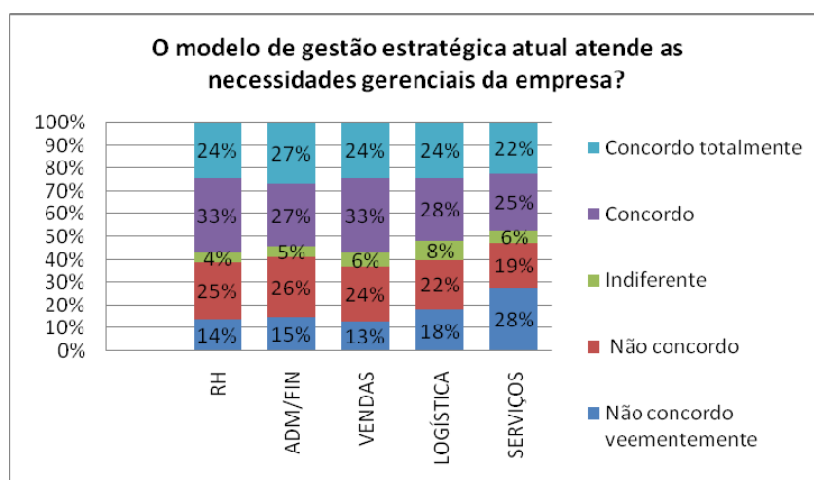


Figura 10 – Gráfico com os resultados se o modelo de gestão estratégica atual atende às necessidades da empresa  
Fonte: Pesquisa de campo.

Os dados coletados e representados na Figura 10 acima demonstram que o planejamento estratégico se faz presente nas empresas, pois, em média, mais de 51% dos gestores entrevistados em unidades organizacionais distintas, entendem que o modelo de gestão estratégica atende as suas necessidades gerenciais.

Na Figura 11, vê-se o resultado da pergunta 8: “O modelo de planejamento estratégico utilizado na sua unidade organizacional alcança também outros níveis hierárquicos?”

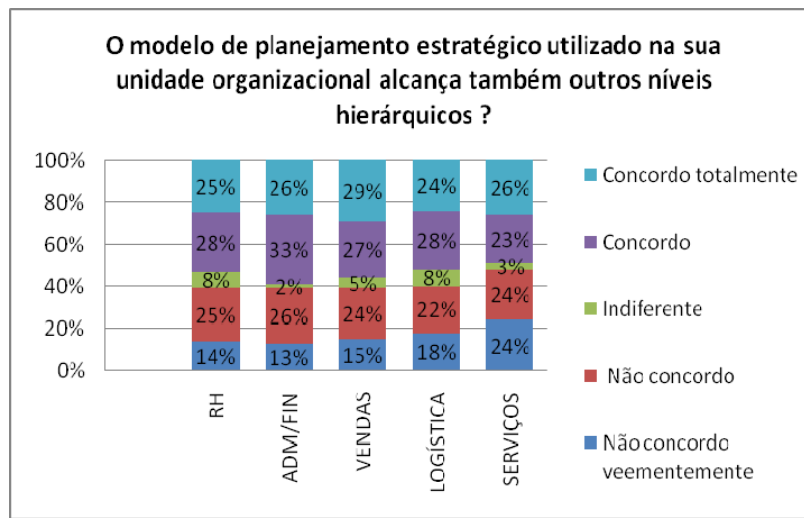


Figura 11 – Gráfico com os resultados se o modelo de planejamento estratégico utilizado na sua unidade organizacional alcança também outros níveis hierárquicos  
Fonte: Pesquisa de campo.

Por meio da análise dos relatórios gerenciais e das Figuras 10 e 11 acima, pode-se identificar os diversos tipos de planejamento, estratégico, tático e operacional, posicionados em diferentes níveis hierárquicos na organização. Isto aponta que as empresas entendem que o planejamento empresarial não está restrito ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. Por sua vez, os relatórios de planejamento estratégico estão situados nos níveis gerenciais mais altos (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997).

É visível, na análise dos dados acima, o esforço destas empresas para desenvolver a sua capacidade gerencial, os seus sistemas administrativos e interligar os processos de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional.

A Redepetro tem buscado orientar as empresas para que possam criar uma posição exclusiva, envolvendo um diferente conjunto de atividades de capacitação gerencial. Este trabalho que objetiva tornar as empresas da rede competitivas dentro de um cenário de forte concorrência, se fundamenta no propósito de gerar uma vantagem competitiva em relação as empresas de fora do Estado da Bahia que concorrem no mercado local.

Desta forma, fica claro o empenho das empresas na formação de um quadro de pessoal qualificado visando desempenhar melhor as atividades organizacionais e produtivas com custos menores do que a concorrência, ou de forma diferenciada, gerando valor para os compradores.

#### 4.3 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE UTILIZADAS

As questões 9, 10 e 11 do questionário formaram o terceiro bloco e foram utilizadas para analisar as práticas adotadas por estas empresas na gestão da qualidade e se as mesmas são suficientes para se obter um padrão de qualidade no serviço oferecido. Além da análise dos relatórios gerenciais, também foi questionado aos gestores se existem atividades nos seus departamentos que ainda não possuem práticas de gestão da qualidade.

Na Tabela 3, abaixo, são apresentadas as respostas a pergunta 9, no qual se pode avaliar se: "Existem práticas de gestão da qualidade suficientes para se obter um padrão de serviço?."

Tabela 3 - Bloco 3 - Análise da Gestão da Qualidade. Resultado consolidado da pergunta 9: "Existem práticas de gestão da qualidade suficientes para se obter um padrão de serviço ?"

<b>Departamento</b>	<b>Não concordo veementemente</b>	<b>Não concordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>RH</b>	15%	12%	4%	47%	22%
<b>ADM/FIN</b>	12%	11%	2%	51%	24%
<b>VENDAS</b>	17%	10%	1%	52%	20%
<b>LOGÍSTICA</b>	14%	9%	8%	48%	21%
<b>SERVIÇOS</b>	12%	12%	3%	50%	23%

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os relatórios gerenciais analisados, podemos perceber que 91% das empresas pertencentes à Redepetro adotam algum procedimento com indicadores de desempenho para avaliar a qualidade. Porém, como podemos observar na Tabela 3, nem todos os processos estão contemplados com indicadores de desempenho.

Na Figura 12, são avaliados os resultados da pergunta, do questionário no Apêndice A: “As práticas de gestão da qualidade utilizadas estão focadas nas necessidades dos clientes?.”

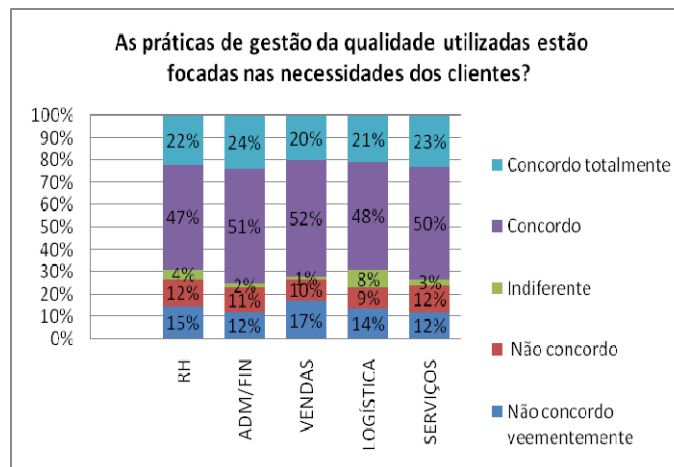


Figura 12 – Gráfico com os resultados se as práticas de gestão da qualidade utilizadas estão focadas nas necessidades dos clientes

Fonte: Pesquisa de campo.

Por meio da análise dos dados apresentados na Figura acima, pode-se notar que o pensamento de Garvin (2002) sobre a gestão estratégica da qualidade que se faz presente quando as empresas elaboram seu conjunto de produtos e serviços de acordo com a necessidade do cliente, buscando a sua satisfação e um relacionamento de longo prazo.

Dentre as empresas analisadas, em 18% delas, pode-se observar o uso de diagramas de causa e efeito, em 78% o uso de fluxogramas e em 27% a utilização de cartas de controle. Isso denota uma forte presença do pensamento de Ishikawa (1997) baseado nas ferramentas de controle.

Ainda pode-se notar os ensinamentos de Ishikawa (1997), quando identificamos nos relatórios gerenciais a necessidade de conhecer as especificações do cliente e esforço no envolvimento de todos os trabalhadores de todas as unidades organizacionais.

O PDCA, criado por Deming (1990), também faz parte do modelo de gestão estratégica da qualidade em 46% das empresas pesquisadas, visto que tem sido uma poderosa ferramenta universal de gestão da qualidade para todo tipo de organização, com as suas quatro etapas, planejamento, execução, verificação e ação.

Em 39% das empresas pesquisadas, o pensamento de Deming (1990) também fica evidente, através da identificação da publicação a todos os funcionários de uma declaração com os objetivos e propósitos da empresa, do comprometimento da gerência com estes propósitos. Também observamos a influência de Deming (1990), quando identificamos a preocupação com o aprimoramento contínuo do sistema pela gerência e a procura pela instituição de métodos modernos de treinamento no local de trabalho em todos os níveis da organização.

Foi possível identificar os ensinamentos de Juran (1992), em 37% das empresas, quando se observou o modelo de falhas internas adotadas, através de relatórios gerenciais que buscavam reduzir o desperdício de trabalho e de materiais utilizados na produção e estimulavam a inspeção e teste dos produtos e serviços antes da entrega. Também foram identificados nos relatórios gerenciais a presença de indicadores para a avaliação das falhas externas que buscavam quantificar o número de reclamações e devoluções dos clientes.

Não foi possível através desta pesquisa identificar o Modelo de Custos de Qualidade proposto por Juran e também não se detectou a filosofia do Zero Defeito de Crosby (1990), pois as empresas da Redepetro trabalham com um nível tolerável de falhas, diferente do pensamento de deste autor, que considerava intolerável qualquer indício de falhas.

As empresas estudadas, por estarem numa cadeia de extrema competitividade, perceberam que a qualidade deixou de ser um aspecto do produto ou serviço e de responsabilidade de um departamento específico e passou a ser um problema da empresa, abrangendo todos os aspectos de sua operação, num sistema de qualidade.

A partir dos relatórios gerenciais pudemos observar que 47% das empresas analisadas buscam a inovação de processos ou produtos, objetivando a diferenciação de mercado e a satisfação dos seus clientes. Desta maneira, os propósitos de Falconi (1989), se tornam presentes na vida das empresas analisadas, quando se avalia que a idéia de modernidade e renovação dos processos produtivos

foi um ponto positivo e que as empresas para sobreviverem foram obrigadas a repensar seus modelos.

Ainda utilizando os dados da Tabela 3 e Gráfico 3, podemos observar o pensamento de Falconi (1989) no qual destaca que a qualidade nos produtos ou serviços hoje é o passaporte para a saúde ou sobrevivência organizacional. E isto ficou evidente para as empresas da Redepetro que passaram a ver como fator diferenciador cada vez mais a qualidade. Pois, as grandes empresas estão muito mais conscientes e esclarecidas e com muitas opções no mercado, logo buscam os melhores produtos ou serviços.

Nos países mais avançados, hoje só é possível competir com produtos ou serviços que tenham certificado de qualidade. A certificação mais exigida tem sido a da ISO.

Conforme avaliado nos números e análises apresentadas, em um cenário de maior competição, como a cadeia produtiva de petróleo e gás, torna-se necessária uma redefinição da qualidade. As empresas da rede passaram a perceber, conforme descrito anteriormente, que somente abordar a produção sem defeitos e com o enfoque no controle estatístico torna a visão da qualidade muito limitada e que as empresas precisam de uma visão perspectiva mais voltada para o ambiente competitivo, onde haja um envolvimento da alta direção da empresa e os interesses estratégicos organizacionais.

#### 4.4 ANÁLISE DA PRESENÇA DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE PRODUTO E PROCESSOS NESTES PLANOS ESTRATÉGICOS

No quarto bloco avaliou-se a presença de indicadores de produto e processo nos planos estratégicos. Por meio destas informações, percebe-se a familiarização destas empresas com o uso de indicadores de desempenho e quais os tipos de indicadores aplicados nos planos estratégicos: indicadores financeiros tradicionais, indicadores não-financeiros tradicionais, indicadores não-tradicionais (financeiros ou não-financeiros) ou nenhum indicador de desempenho.

Na Figura 13, observa-se o resultado da pergunta do questionário: “Quais tipos de indicadores de desempenho a empresa aplica nos planos estratégicos?”,

desta forma poderemos avaliar quais os tipos e a proporção do uso de cada um deles.

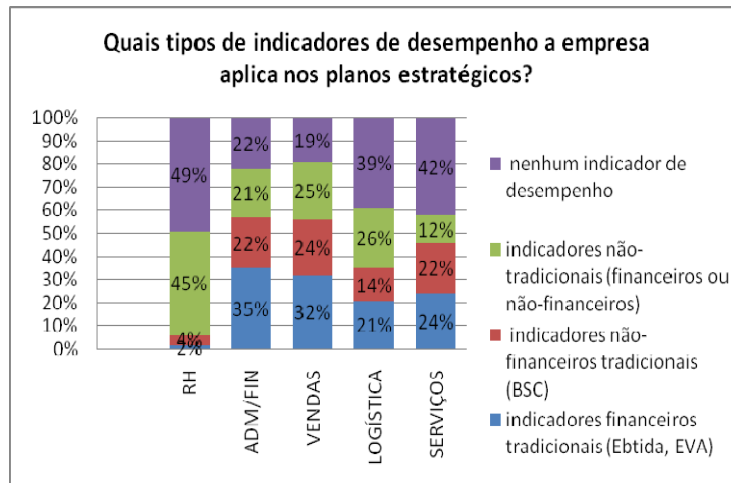


Figura 13 – Gráfico com os resultados de quais tipos de indicadores de desempenho a empresa aplica nos planos estratégicos  
Fonte: Pesquisa de campo.

Os dados obtidos demonstram que 31% dos gestores de recursos humanos, 68% dos gestores administrativos e financeiros, 71% dos gestores de vendas, 29% dos gestores de logística e 43% dos gestores de serviços apontam que estão familiarizados com o uso de indicadores de desempenho. Destaca-se o maior número de gestores de vendas e gestores administrativos e financeiros como mais familiarizados com o uso de indicadores.

Por meio da análise dos dados e dos relatórios gerenciais, foi possível identificar em 38% das empresas a presença de indicadores de processo, na forma de Indicadores financeiros tradicionais, ou seja, aqueles originários da contabilidade financeira, sistemas de custos e sistemas auxiliares da contabilidade financeira, que identificam indicadores relacionados com o faturamento, indicadores de margens e indicadores relacionados com o resultado. As empresas avaliadas estão mais habituadas com indicadores relacionados ao faturamento, ou seja, quanto se arrecada em relação a quanto se gasta.

Também fica clara a presença de indicadores de desempenho financeiros não tradicionais em 22% das empresas. São aqueles coletados fora da contabilidade financeira e seus sistemas auxiliares, e que estão relacionados com o cliente, como o número de clientes que a empresa possui, com os funcionários, com o volume de vendas, participação no mercado, etc. Estes indicadores denotam a preocupação das empresas da Redepetro em mensurar a relação com o mercado.

Somente em 6% das empresas foram identificados indicadores de desempenho não-financeiros tradicionais e não tradicionais, ou seja, relacionados com a qualidade, inovação, retenção de clientes, e os de natureza financeira, como o valor adicionado por funcionário, o modelo do EVA e etc. Este tipo de indicador ainda não se faz presente nas empresas da Redepetro, sendo ainda um desafio futuro no modelo de gestão estratégia das empresas da rede, pois estes indicadores são mais facilmente associados com a estratégia e os fatores críticos de sucesso da organização.

Este esforço sistemático dos gestores para projetar, reprojeter e implantar sistemas de medição e avaliação de desempenho, significa dizer que a medição e avaliação de desempenho da eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação, lucratividade, estão em processo de amadurecimento na gestão organizacional das empresas da Redepetro.

Observa-se que nas empresas analisadas, os dirigentes não estão satisfeitos com o uso de apenas indicadores financeiros, e estão buscando avaliar o desempenho das unidades de negócios também através de indicadores não-financeiros, procurando programas de aperfeiçoamento da avaliação de desempenho. Estas empresas tentam identificar e definir indicadores de desempenho não financeiros, para suprir as limitações daqueles que se apóiam exclusivamente em medidas financeiras.

#### 4.5 PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS NA ELABORAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

No bloco de número cinco, foi analisada a participação dos gestores na elaboração dos indicadores de desempenho e em que proporção existe uma contribuição efetiva destes gestores na geração do modelo de indicadores, e a partir de qual nível gerencial (Supervisão, Coordenação, Gerência, Diretoria) existe uma efetiva participação na elaboração dos indicadores de desempenho. Também foi possível observar neste bloco os relatórios gerenciais existentes e se, segundo a visão dos gestores, os modelos atuais de avaliação de desempenho dos departamentos são adequados ao tipo de trabalho realizado.



Na Figura 14, pode-se avaliar o resultado da pergunta, do questionário no Apêndice A: “Existe uma participação efetiva sua na elaboração dos indicadores de desempenho utilizados no seu departamento?”, desta forma poderemos avaliar quais os tipos e a proporção do uso de cada um deles.

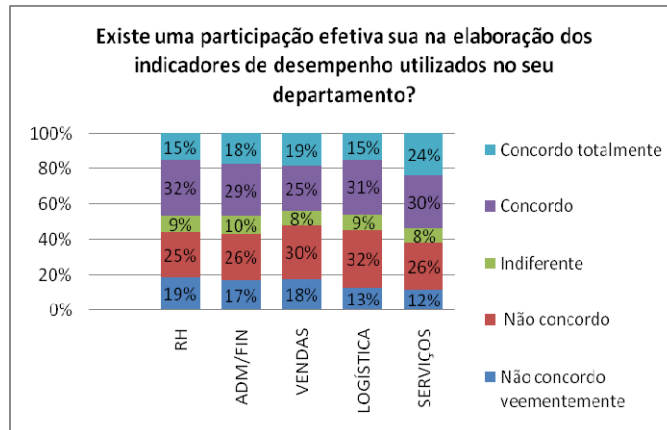


Figura 14 – Gráfico com os resultados se existe uma participação efetiva dos gestores na elaboração dos indicadores de desempenho utilizados  
Fonte: Pesquisa de campo.

Por meio desta análise, foi possível constatar que o envolvimento dos gestores das empresas na elaboração dos indicadores se faz presente, conforme indica a Figura 14. Desta forma, observou-se que existe uma participação razoável dos gestores das unidades organizacionais na elaboração dos indicadores de desempenho e que também este perfil não se distingue por departamento, mantendo-se uniforme por toda a empresa.

O fato da participação dos funcionários nas decisões operacionais, no planejamento, na definição de metas e no acompanhamento do desempenho para um melhor funcionamento das empresas, confirma o pensamento de Deming, no qual aponta o envolvimento dos colaboradores como de fundamental importância para se alcançar um melhor desempenho.

A partir da Figura 15, pode-se avaliar o resultado da pergunta do questionário: “A partir de qual nível gerencial existe uma efetiva participação na elaboração dos indicadores de desempenho?”. Desta forma, poderemos avaliar a real participação dos gestores na elaboração dos indicadores.

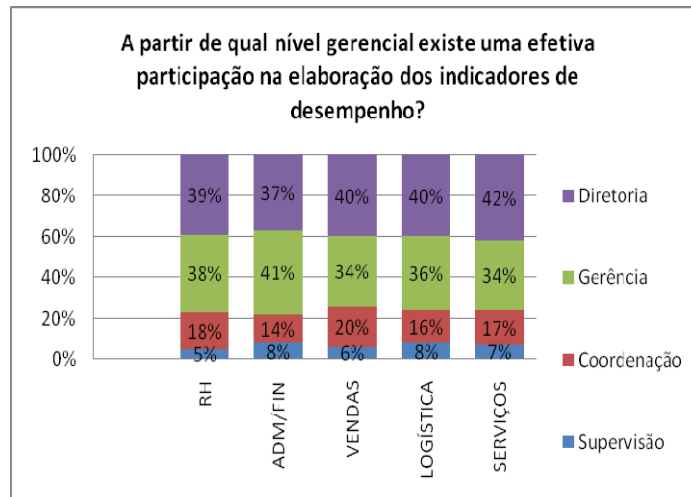


Figura 15 – Gráfico com os resultados de qual nível gerencial existe uma efetiva participação na elaboração dos indicadores de desempenho  
Fonte: Pesquisa de campo.

Vinte e oito por cento dos relatórios gerenciais examinados continham informações de departamentos diferentes à do gestor de origem. Isto remete aos ensinamentos de Teles e Vartanian (1997) no qual afirmam que o ponto crítico de um sistema de informações é fazer com que os gerentes discutam, além dos assuntos recomendados, seus próprios paradigmas sobre a empresa e criem informações específicas que os ajudem e não somente sigam modelos prontos.

Esta participação dos gerentes das empresas da Redepetro na elaboração dos indicadores reforça os argumentos de Teles e Vartanian (1997), onde sinalizam que a elaboração de um sistema de informações deve antever que tipos de decisões os gerentes deverão estar requerendo o tempo todo, que perguntas eles estarão tentando responder, sobre seus processos, para que se tenha um sistema de informações para auxiliar na maioria das decisões, e não um banco de dados com muitos indicadores sobre questões diversas da operação, mas que individualmente não respondem as perguntas feitas pelos gerentes.

A efetiva participação dos gestores (supervisores, coordenadores, gerentes e diretores) na elaboração dos indicadores de desempenho distribuídos uniformemente de acordo com o nível hierárquico, colabora com o pensamento de Beuren (1996) no qual denota que a participação dos gestores na elaboração de um processo gerencial, que melhore constantemente a qualidade, produtividade e desempenho total da organização, implica necessariamente em empreender um esforço sistemático para projetar, reprojetar e implantar sistemas de medição e avaliação de desempenho. Isso significa dizer que a medição e avaliação de

desempenho, da eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação, lucratividade, etc., são partes integrantes dos sistemas de suporte ao processo de gestão da empresa que busca a competitividade.

A participação do gestor neste processo permite a elaboração de conjuntos diferentes de indicadores de desempenho para missões diversas, ou seja, o esforço do aperfeiçoamento do desempenho assume diferentes características se ele for dirigido para a qualidade ou pelo foco no cliente, ou mesmo pela mudança de cultura.

#### 4.6 ESTABELECIMENTO PRÉVIO DE METAS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO E O SEU EVENTUAL ALCANCE NO PERÍODO DE ESTUDO

No sexto grupo de perguntas, verificou-se o estabelecimento prévio de metas para os indicadores e com que antecedência esta informação é disponibilizada para os gestores, ou seja, com seis, três, dois, um ou menos que um mês de antecedência. Através destas informações foi analisado se existe tempo suficiente para um planejamento por parte dos gestores para alcançar as metas estabelecidas para os indicadores de desempenho. Também foi analisada qual a percepção dos gestores quanto à exeqüibilidade das metas determinadas e qual o período estabelecido para avaliação dos resultados (mensal, bimensal, trimestral, semestral ou anual).

Com a Figura 16, pode-se analisar o resultado da pergunta, do questionário: “Para que exista um alcance efetivo dos resultados, as metas são disponibilizadas com que período de antecedência?.” Desta forma, pode-se avaliar qual o período de tempo os gestores possuem para realizar um planejamento adequado.

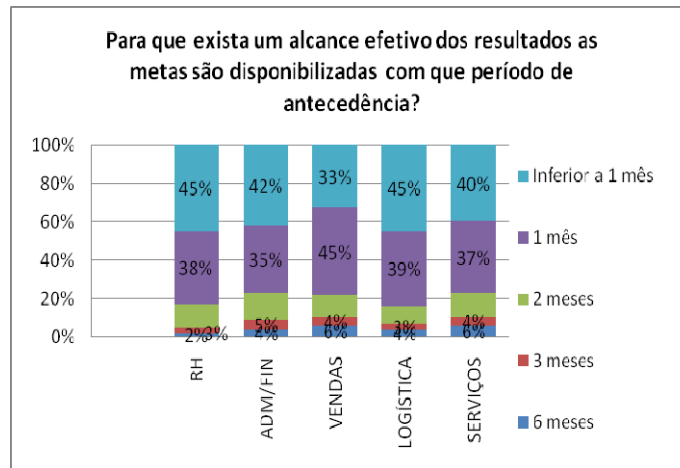


Figura 16 – Gráfico com os resultados se para que exista um alcance efetivo dos resultados, as metas são disponibilizadas com que período de antecedência  
Fonte: Pesquisa de campo.

Isto se deve ao fato que 83% dos gestores de recursos humanos, 75% dos gestores administrativos e financeiros, 78 % dos gestores de vendas, 84% dos gestores de logística e 77% dos gestores de serviços obtêm as metas com uma antecedência menor ou igual a um mês do período que ela será iniciada. Cabe ressaltar que deste grupo, 57% dos gestores de vendas ficam sabendo das metas com uma antecedência mínima de até dois meses.

Tomando com base o pensamento de Ackoff (1981) no qual define que planejamento é uma atividade realizada anteriormente à ação, isto é, tomada antecipada de decisão, constata-se que as empresa da Redepetro ainda terão muito que evoluir em relação a antecedência da disponibilização da informação para que os gestores possam se planejar para cumpri-las.

Desta forma, segundo Megginson e outros (1986), caso houvesse uma elaboração dos indicadores com antecedência suficiente para um planejamento estratégico, as empresas pesquisadas poderiam obter vantagens competitivas significativas como a melhor adaptação da administração às mudanças no ambiente, maior clareza do quadro operacional, melhor coordenação entre as várias partes da organização e maior amplitude do conhecimento dos objetivos específicos.

Com a Figura 17, pode-se avaliar o resultado da pergunta: “Qual o período estabelecido para avaliação das metas?.” Com isso, cabe mensurar qual a freqüência de avaliação de cada uma das unidades organizacionais.

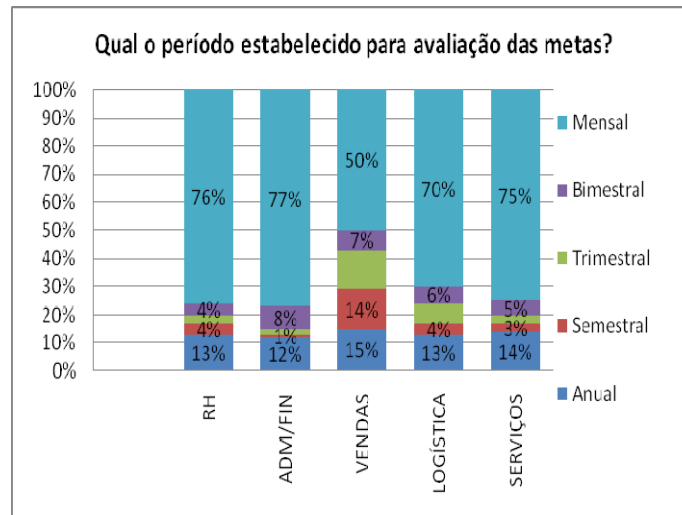


Figura 17 – Gráfico com o período estabelecido para avaliação das metas  
Fonte: Pesquisa de campo.

Fica claro que, para a maioria dos gestores, suas metas são mensuradas com a periodicidade mensal. Destes números, cabe ressaltar que somente o departamento de vendas possui uma maior distribuição de períodos mensuráveis, sendo observados 15% para avaliações anuais, 14% para avaliações semestrais, 14% para avaliações trimestrais, 7% para avaliações bimestrais e 50% para avaliações mensais.

Desta forma, apóia-se a análise no pensamento de Kaplan e Norton (1997), os quais denotam que o processo de gestão precisa estar consubstanciado em sistemas de avaliação de desempenho da operacionalização da estratégia da empresa. Ou seja, deve haver um monitoramento e reavaliação das operações diárias da empresa, a fim de garantir-se um sincronismo entre a definição da estratégia e sua execução.

Para tanto, uma redução no período de mensuração dos resultados das empresas analisadas sugere um aperfeiçoamento do sistema de avaliação, possibilitando o desenvolvimento de um processo gerencial que melhore constantemente a qualidade, produtividade e o desempenho total da organização.

#### 4.7 VINCULAÇÃO DOS INDICADORES AOS PROCESSOS MAIS RELEVANTES

No sétimo bloco, foi avaliada em que medida o uso de indicadores reflete os processos mais relevantes para cada uma das unidades organizacionais citadas anteriormente. Também foram observados quais os departamentos da empresa e quais os processos (qualidade, planejamento, desenvolvimento, execução e outros) que são mensurados por meio do uso de indicadores de desempenho.

Após a análise dos relatórios gerenciais, um dos principais problemas detectados entre as empresas da Redepetro foi à definição precisa do que se quer medir. Medidas adequadas que avaliem aquilo que se quer medir precisam ser definidas. De maneira geral, interessa à empresa definir seus fatores críticos de sucesso, atribuir-lhes as medidas de desempenho e compará-las com características julgadas importantes, em relação ao objetivo definido.

Por meio das Figuras 18 e 19, avaliou-se o resultado da pergunta: “Os processos mais relevantes da empresa são monitorados através do uso de indicadores de desempenho?” e “Quais os processos de seu departamento são monitorados através de indicadores”. Por meio destas respostas, pode-se avaliar se os processos mais relevantes são monitorados e quais os seus tipos.

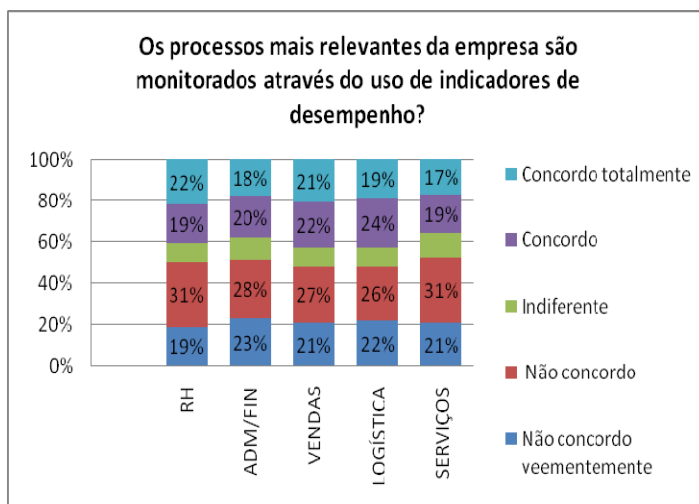


Figura 18 – Gráfico com os processos de seu departamento que são monitorados através de indicadores.

Fonte: Pesquisa de campo.

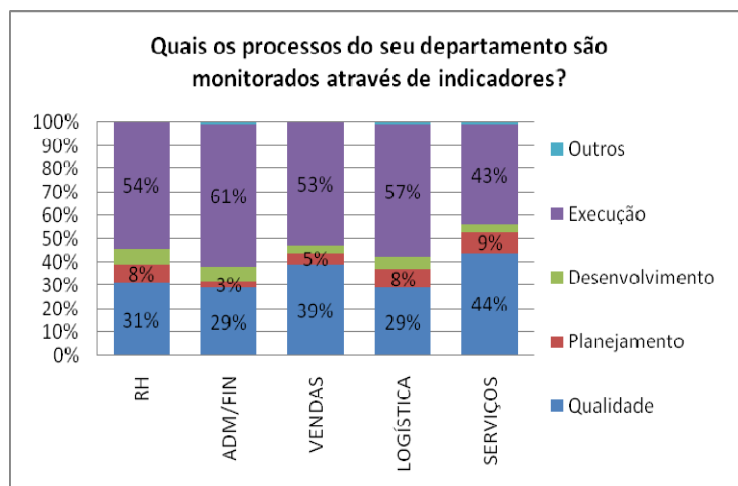


Figura 19 – Gráfico com os resultados de quais os processos mais relevantes da empresa são monitorados através do uso de indicadores de desempenho  
Fonte: Pesquisa de campo.

As empresas avaliadas, conforme os dados das Figuras 18 e 19, ainda não identificaram todos os fatores críticos de sucesso, para que se possam definir as medidas exatas possíveis de serem obtidas para verificar seu desempenho.

A mensuração de desempenho tem sido feita, quase que exclusivamente, com enfoque em aspectos financeiros, divulgados através de relatórios financeiros. Porém, o papel desses relatórios limita-se a fornecer demonstrativos periódicos de desempenho financeiro, após a consecução dos fatos e sem prestar esclarecimentos sobre os fatores que provocaram um bom ou mau desempenho da empresa (SHANK; GOVINDARAJAN, 1999).

Encontrar medidas eficazes dos fatores críticos de sucesso não é um processo simples. Shank e Govindarajan (1999, p. 183) afirmam que “raramente existe uma relação de um para um entre um fator crítico de sucesso e uma medida quantificável.”

Um dos maiores desafios das empresas da rede será a definição de quais indicadores melhor se adaptam às particularidades da empresa e auxiliam seus administradores na gestão do negócio, pois, de acordo com os relatórios gerenciais, atualmente, os indicadores não possuem todas as características desejáveis, e assim as empresas têm utilizado diversos deles, simultaneamente, objetivando compensar as deficiências de uns com as virtudes de outros, e obter, no final, um resultado satisfatório para a avaliação pretendida. No entanto, esses indicadores, não estão integrados entre si.

#### 4.8 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS EMPRESAS DA REDEPETRO

Após uma análise detalhada dos relatórios gerenciais e do questionário, representados graficamente a seguir, referente ao oitavo bloco do questionário (APÊNDICE A), onde se avaliou o desempenho destas empresas através da identificação da sua taxa de crescimento anual, sua participação no mercado em relação à concorrência, a percepção da empresa em relação ao mercado e a sua perspectiva futura de desempenho (retração, manutenção, crescimento moderado ou crescimento agressivo da participação no mercado), dividiu-se as 12 empresas pesquisadas em três grupos com níveis de desempenho semelhantes. Desta forma, foi possível realizar os comparativos necessários à pesquisa.

Com a Figura 20, avaliou-se o resultado da pergunta: “Qual a taxa de crescimento anual de lucro da empresa?.” Desta forma, obteve-se um percentual de empresas de acordo com a sua faixa de lucro.

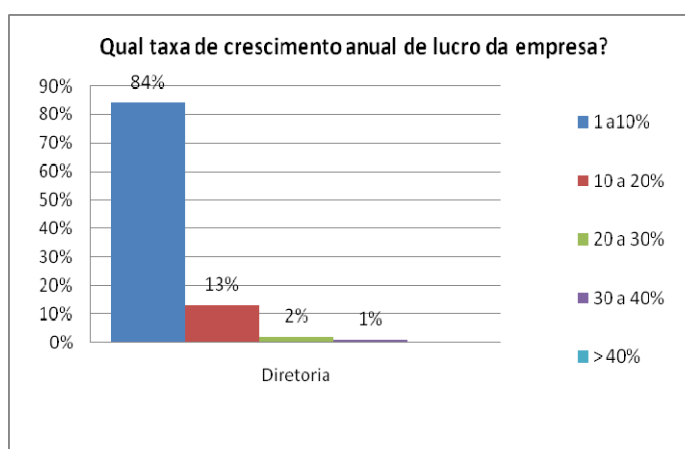


Figura 20 – Gráfico com os resultados de qual a taxa de crescimento anual de lucro da empresa  
Fonte: Pesquisa de campo.

A partir da Figura 21, avaliou-se o resultado da pergunta: “Qual a participação da empresa no mercado?.” Assim, verificou-se a parcela do mercado que as empresas detêm.



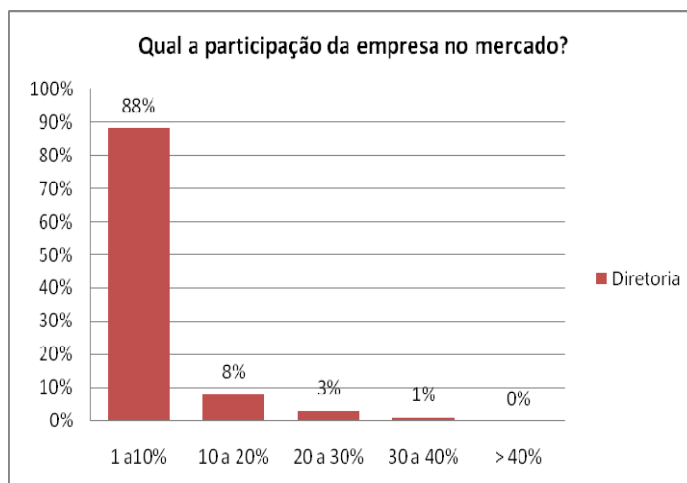


Figura 21 – Gráfico com os resultados de qual a participação da empresa no mercado  
Fonte: Pesquisa de campo.

Com a Figura 22, avaliou-se o resultado da pergunta: “Qual o cenário futuro do mercado avaliado pela empresa?.” Desta forma, obteve-se a percepção das diretrizes futuras adotadas pelas empresas.

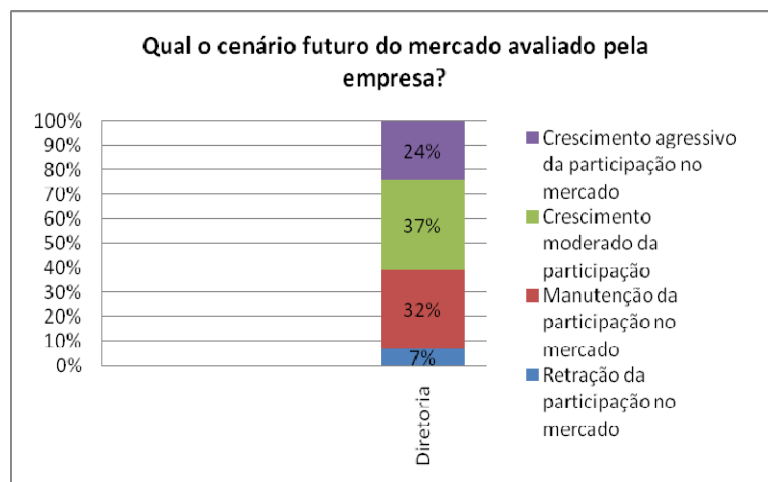


Figura 22 – Gráfico com os resultados de qual o cenário futuro do mercado avaliado pela empresa  
Fonte: Pesquisa de campo.

Com a formação de três grupos de empresas com desempenho semelhantes foi possível realizar os comparativos necessários à pesquisa. Sendo assim, o primeiro grupo, formado por 76% das empresas pesquisadas, possui uma taxa de crescimento anual entre 1 e 10%. Detendo uma participação de mercado de até 10%, projeta um cenário de manutenção da participação no mercado ou de crescimento moderado, oferece um serviço considerado de qualidade regular em relação à concorrência e apresenta um desempenho organizacional regular em relação ao mercado competitivo.

O segundo grupo, composto por 21% das empresas pesquisadas, possui uma taxa de crescimento anual superior a 10%, detém uma participação de mercado superior a 10%, visualiza um cenário agressivo de crescimento, oferece um serviço de qualidade diferenciada em relação à concorrência e apresenta um desempenho organizacional satisfatório em relação ao mercado.

O terceiro grupo, formado por 3% das empresas levantadas, possui características que não se enquadram em um comportamento padronizado de mercado. Portanto, as mesmas não entrarão na análise comparativa.

#### 4.9 CONTRIBUIÇÃO DO USO DE INDICADORES PARA O DESEMPENHO NESSAS EMPRESAS

A pesquisa realizada com 12 empresas da Rede Petrobahia, pertencentes à cadeia produtiva de petróleo e gás do Estado da Bahia, teve como principal objetivo avaliar se a utilização de indicadores na gestão destas organizações resulta em um melhor desempenho empresarial.

Os gestores das empresas foram submetidos a entrevistas e as organizações tiveram seus relatórios gerenciais analisados. Estas informações subsidiaram a avaliação destas empresas quanto à sua utilização do planejamento estratégico, da gestão da qualidade e da aplicação de indicadores de desempenho.

Esta análise resultou na formação de dois grupos relevantes de empresas, separados de acordo com o seu desempenho. O grupo 1, formado por empresas de desempenho regular e o grupo 2 composto por empresas de performance superior à média das demais.

Nesta avaliação, buscou-se identificar fatos da utilização de indicadores de desempenho na gestão dos dois grupos de empresas para que se pudesse confirmar ou refutar a hipótese de que a utilização de indicadores na gestão destas organizações resulta em um melhor desempenho empresarial.

Tomando como base o referencial teórico pesquisado sobre indicadores de desempenho, confrontamos os mesmos com os relatórios gerenciais e os resultados das entrevistas. Isto resultou no Quadro 5, que compara a utilização de indicadores de desempenho nas empresas estudadas.

Item	Modelo de indicadores	Grupo 1	Grupo 2
1	Indicadores financeiros tradicionais.	17% das empresas apresentam relatórios gerenciais utilizando indicadores financeiros	91% das empresas apresentam relatórios gerenciais utilizando indicadores financeiros
2	Modelo da <i>Performance Pyramid</i>	Nenhum fato encontrado indicando o uso de indicadores de desempenho	64% das empresas apresentam relatórios gerenciais com os conceitos de <i>Performance Pyramid</i>
3	EP <sup>2</sup> M	Nenhum fato encontrado indicando o uso de indicadores de desempenho	56% das empresas apresentam relatórios gerenciais com conceitos de medidas internas e externas da organização.
4	Modelo Quantum de medição de desempenho	Nenhum fato encontrado indicando o uso de indicadores de desempenho	Nenhum fato encontrado indicando o uso de indicadores de desempenho
5	BSC	Nenhum fato encontrado indicando o uso de indicadores de desempenho	48% das empresas apresentam relatórios gerenciais com conceitos de <i>Scorecard</i> .

Quadro 5 – Análise comparativa dos indicadores de desempenho das empresas dos grupos 1 e 2  
Fonte: Pesquisa de campo.

Desta forma, foram encontrados nos relatórios gerenciais de 17% das empresas do grupo 1, apenas indicadores financeiros tradicionais. Ou seja, aqueles originários da contabilidade financeira, sistemas de custos e sistemas auxiliares da contabilidade financeira. A maior parte, 73% das empresas, do grupo 1 ainda não utilizam nenhum tipo de indicador de desempenho.

Quanto a utilização de apenas indicadores financeiros por 17% das empresas do grupo 1 e 91% das empresas do grupo 2, podemos constatar que estes relatórios limitam-se a fornecer demonstrativos periódicos de desempenho apenas financeiros, após a consecução dos fatos e sem prestar esclarecimentos sobre os fatores que provocaram um bom ou mau desempenho da empresa (SHANK; GOVINDARAJAN, 1999).

Hronec (1994, p. 118) argumenta que os indicadores e relatórios financeiros tradicionais são medidas de desempenho do output da contabilidade e do orçamento, e propiciam uma análise entre o efetivo e o orçado. São também históricos e após o fato, e são focados mais em custos do que em tempo e qualidade. “A curto prazo isso poderá encorajar a empresa a otimizar o custo, subotimizando qualidade e tempo.”

Isso demonstra uma visão de gestão conservadora e insuficiente para uma gestão estratégica, pois remonta ao passado no qual as empresas tomavam decisões apoiadas apenas em informações financeiras contidas em relatórios financeiros, originados de dados colhidos da contabilidade financeira, sistemas auxiliares e de custos (JOHNSON; KAPLAN, 1993).

Quanto à não utilização de indicadores de desempenho por 73% das empresas do grupo 1, pode-se apoiar nos ensinamentos de Graeml (2000) o qual afirma que um negócio caminha sem direção enquanto não são estabelecidos suas metas e seus objetivos. Porém, de nada adianta existirem os objetivos, se não há formas de verificar seu atingimento. Daí a importância da definição de um sistema de mensuração e suas respectivas medidas e/ou indicadores, que auxilia na avaliação da extensão em que a empresa está conseguindo realizar aquilo a que se propõe. “Afiml, gerenciar significa monitorar os valores dos indicadores disponíveis, intervindo para corrigir desvios de rumo, quando tais indicadores não apontam para os resultados pretendidos”. (GRAEML, 2000, p. 79).

Como não encontramos mais características de métodos integrados de indicadores de desempenho no grupo 1, a partir deste ponto, nos concentraremos na análise dos indicadores encontrados no grupo 2.

Apesar de 91% das empresas do grupo 2 utilizar indicadores financeiros tradicionais, verificamos também a existência de indicadores não-financeiros nos relatórios gerenciais analisados que analisaremos a seguir.

Em 64% das empresas do Grupo 2 analisadas, pode-se observar as características do modelo da *Performance Pyramid*, em que se mostra uma empresa em quatro níveis diferentes.

Pode-se detectar que, no primeiro nível, o mais alto, a administração formula a visão corporativa. No segundo nível, as metas das unidades de negócio e divisões são expressas em termos mais específicos, de mercado e financeiros, determinando o que é importante medir, mas ainda com algumas deficiências conforme relatado anteriormente, desde o ponto de vista dos clientes a dos sócios.

O terceiro nível do modelo da *Performance Pyramid* possui vários fluxos dentro da empresa, com funções cruzadas e estendendo-se por meio dos vários departamentos e com metas em termos de satisfação de cliente, flexibilidade e produtividade. Esse nível funciona como uma ligação entre as seções superiores e as mais baixas da pirâmide.

Pode-se identificar no quarto nível a parte operacional destas empresas, a seção mais baixa da pirâmide, que o desempenho é medido em base mensal. Nos níveis mais altos, as medidas são menos freqüentes e mais predominantemente financeiras.

Por meio da análise dos relatórios gerenciais foi possível identificar em 56% das empresas do Grupo 2, modelos utilizando medidas internas para avaliar como a empresa está melhorando seus processos internos e medidas externas avaliando como a empresa está atendendo os clientes e os mercados.

Desta forma, constatou-se o modelo apresentado por Adams e Roberts (1993) denominado EP<sup>2</sup>M, que predomina medir a empresa em quatro áreas como: medidas externas (como a empresa está atendendo os clientes e os mercados); internas (como a empresa está melhorando a eficácia e a eficiência dos seus processos internos); de cima para baixo (servem para detalhar a estratégia geral da empresa e acelerar o processo de mudança) e de baixo para cima (servem para delegar decisões e priorizar a liberdade de ação). Na amostra analisada, não foi possível avaliar as medidas de cima para baixo e nem de baixo para cima do modelo EP<sup>2</sup>M.

Segundo Adams e Roberts (1993), o propósito de um sistema de mensuração não é somente implementar a estratégia da empresa, mas também nutrir uma cultura na qual a mudança constante é um modo normal de vida. Mensurações efetivas devem permitir a revisão e devem proporcionar, aos planejadores estratégicos, uma avaliação rápida para a tomada de decisões.

Diante da pesquisa feita não foi possível identificar nenhum indício da metodologia do Modelo Quantum de medição de desempenho de Hronec (1994) nas empresas analisadas, que utiliza medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro da empresa, buscando a otimização geral da empresa, não somente de um fator, de um departamento ou de uma função.

Dentre as empresas pesquisadas do Grupo 2, em 48% delas, foi possível perceber ainda que em fase inicial alguns relatórios gerenciais que utilizam os conceitos do *scorecard*. Estes modelos se aproximam mais do pensamento de Kaplan e Norton (1997), com o BSC.

Estes relatórios consideravam aspectos tangíveis e intangíveis vinculados à missão e à visão da empresa. Não somente tratavam a parte tradicionalmente financeira com perspectivas de curto prazo, mas buscavam não apresenta a mesma

eficácia na formulação de estratégias, em que devem prevalecer os objetivos de longo prazo.

O investimento constante destas empresas em consultorias de melhorias de processos, como tem acontecido, possibilitará a incorporação de novas perspectivas, desde que vitais para a empresa, e que estejam totalmente integradas à cadeia de relações causais que definem e retratam a história da estratégia empresarial (KAPLAN; NORTON, 1997).

Também ficou evidente que a visão tornou-se mais explícita e compartilhada, sendo comunicada em termos de metas e incentivos. Desta forma, o aprendizado com o acompanhamento dos resultados levou a empresa a poder com frequência reexaminar sua visão estratégica.

Das empresas pertencentes ao Grupo 2, de desempenho superior a média da Redepetro, fica evidente a utilização intensa do conceito de indicadores entre todas as unidades organizacionais. Também ficou evidenciado a utilização de indicadores baseados em *scorecard* com a preocupação em medir os aspectos tangíveis e intangíveis vinculados a missão e a visão da empresa, resultando na focalização de assuntos críticos relativos ao equilíbrio entre o curto e o longo prazo, e na adequada consonância dos esforços de todos com a direção estratégica.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo central da dissertação foi investigar de que forma o uso de indicadores, vem auxiliando as empresas de serviços da Rede Petrobahia, no cumprimento das metas estabelecidas no seu planejamento estratégico, alcançando assim melhores resultado.

Foram analisadas as empresas de serviços com atuação na cadeia produtiva de petróleo e gás no Estado da Bahia, por meio de uma avaliação do modelo de gestão estratégica destas organizações (identificação dos processos de planejamento, planos de ação); das práticas de gestão da qualidade usadas; da presença de indicadores de desempenho de produto e processos nos planos estratégicos; da participação dos gestores na elaboração desses indicadores; do estabelecimento prévio de metas para estes indicadores e o seu eventual alcance no período de estudo; da reflexão em que medida estes indicadores refletem os processos mais relevantes; do desempenho dessas empresas e se o uso de indicadores de desempenho contribui para um melhor desempenho organizacional.

A pesquisa buscou construir um referencial teórico abordando os principais eixos de conhecimento necessários a análise dos resultados como planejamento estratégico, gestão da qualidade e gestão da informação.

O referencial sobre planejamento estratégico foi construído por meio dos conceitos de estratégia e administração estratégica, utilizando como base os ensinamentos de Ansoff (1990) e Mintzberg e Quinn (2001); de processo de planejamento, que teve como referência o pensamento de Ackoff (1981) e de estratégias competitivas e cadeia de valor, baseando-se nas afirmações de Porter (1989) e Hamel e Prahalad (1995).

O referencial teórico, relacionado à gestão da qualidade, teve como alicerce as teorias de Ishikawa (1997), Juran (1992), Deming (1990), Corsby (1990). Em âmbito nacional, a pesquisa apoiou-se nas publicações de Falconi (1989). A gestão da informação, como referencial teórico, foi construída através dos conceitos de sistemas integrados de mensuração de desempenho de Leibfried e McNair (1994), Adams e Roberts (1993), Hronec (1994), Kaplan e Norton (1997).

Os dirigentes das empresas da rede demonstraram perceber que somente abordar a produção sem defeitos, com enfoque no controle estatístico torna a gestão

da qualidade muito limitada, e que para obter um diferencial de mercado, as empresas precisam de uma visão perspectiva voltada para o ambiente competitivo, com um envolvimento da alta direção e um alinhamento com os interesses estratégicos organizacionais.

Ficou claro o esforço destas empresas em desenvolver a sua capacidade gerencial, os seus sistemas administrativos e interligar os processos de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional.

Também foi percebido o esforço sistemático dos gestores para projetar e implantar sistemas de medição e avaliação de desempenho, visando avaliar a eficiência, a qualidade, a produtividade, a qualidade de vida no trabalho, a inovação e a lucratividade, objetivando tornar suas empresas mais competitivas.

A pesquisa revelou que as empresas, por sua vez, não estão satisfeitas com apenas indicadores financeiros e estão avaliando o desempenho das unidades de negócios através de indicadores não-financeiros, através de programas de aperfeiçoamento da avaliação visando suprir as limitações destes modelos que se apóiam exclusivamente em medidas financeiras.

Ficou evidente também que os gestores avaliados das cinco unidades organizacionais das empresas requerem conjuntos diferentes de indicadores de desempenho para missões diversas, ou seja, o esforço do aperfeiçoamento do desempenho assume diferentes características se ele for dirigido para a qualidade ou pelo foco no cliente, ou mesmo pela mudança de cultura.

Existe uma efetiva participação dos gestores (supervisores, coordenadores, gerentes e diretores) na elaboração dos indicadores de desempenho distribuídos de certa forma uniformemente de acordo com o nível hierárquico.

As empresas necessitam de uma redução no período de mensuração dos resultados analisados, para se sugere um aperfeiçoamento do sistema de avaliação, possibilitando o desenvolvimento de um processo gerencial, que melhore constantemente a qualidade, produtividade e o desempenho total da organização e precisam aumentar o foco nas melhorias de processos para possibilitar a incorporação de novas perspectivas visando à integração da estratégia empresarial.

Por meio do comparativo realizado, pôde-se destacar que as empresas atribuídas ao Grupo 1, relatado anteriormente como de desempenho regular, possuem poucos indícios de utilização de indicadores de desempenho e nenhum



baseado no conceito de *scorecard*.

Das empresas pertencentes ao Grupo 2, de desempenho superior a média da Redepetro, fica evidente a utilização intensa do conceito de indicadores entre todas as unidades organizacionais. Também ficou evidenciado a utilização de indicadores baseados em *scorecard* com a preocupação em medir os aspectos tangíveis e intangíveis vinculados à missão e à visão da empresa, resultando na focalização de assuntos críticos relativos ao equilíbrio entre o curto e o longo prazo, e na adequada consonância dos esforços de todos com a direção estratégica.

A pesquisa também mostrou que a Redepetro, têm buscado orientar as empresas para que possam criar uma posição exclusiva, envolvendo um diferente conjunto de atividades de capacitação gerencial. Este trabalho que objetiva tornar as empresas da rede competitivas dentro de um cenário de forte concorrência, se fundamenta no propósito de gerar uma vantagem competitiva em relação as empresas de fora do Estado da Bahia que concorrem no mercado local.

Desta forma, pôde-se observar que as empresas de serviços da cadeia produtiva de petróleo e gás do Estado da Bahia que utilizam indicadores de desempenho como ferramenta de gestão empresarial tendem a obter melhores resultados gerenciais.

A pesquisa em questão apresenta a limitação em relação ao acesso restrito aos relatórios financeiros das empresas, isso dificultou o dimensionamento do nível de crescimento anual. Recomenda-se, para futuros trabalhos, uma análise sobre os impactos da implementação de um modelo integrado de mensuração de desempenho nas empresas da Rede Petrobahia. Isto daria uma dimensão sobre quais fatores seriam fundamentais na implantação de um novo modelo de gestão por desempenho nestas empresas.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Creating the corporate future**. New York: John Wiley, 1981.

ADAMS, C.; ROBERT, P. You are what you measure. **Manufacturing Europe**, [S.l.], p. 504-507, 1993.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. 3. ed. Irwin: Homewood, 1980.

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial**. Tradução Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **From strategic planning to strategic management**. 4. ed. New York: John Wiley & Sons, 1976.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. Tradução Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, R. H.; GILBERT, S. M.; MUKHERJEE, A. New managerial challenges from supply chain opportunities. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 29, p. 7-18, 2000.

BATALHA, M.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.

BATALHA, M.; SPROESSER, R. **Organização industrial**. São Carlos: UFSCar, 1996. Apostila (notas de aula).

BEUREN, I. M<sup>a</sup>. A informação como suporte ao processo de avaliação do desempenho da estratégia empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, DF, v. 25, n. 102, p. 52-63, nov./dez. 1996.

BROCKA, B.; BROCKA, S. M. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAMPOS, V. F. **TQC - Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Tradução Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 1997.

CROSBY, P. B. **Qualidade, falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ECCLES, R. G. Manifesto da mensuração de desempenho. In: HARVARD Business Review. Medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 31-49.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FALCONI, V. C. **Gerência da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1989.

FARIA, A. C. de; COSTA, M<sup>a</sup> de F. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. 1987. 207 f. Tese (Livre-docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

\_\_\_\_\_. **Managing quality**: the strategic and competitive edge. New York: Harvard Business School, 1988.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement, **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], n. 7, p. 15-17, 1996.

GLAUTIER, M. W. E.; UNDERDOWN, B. **Accounting theory and practice**. 5th ed. London: Pitman Publishing, 1994.

GIL, A. C. **Pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDRATT, E. M. **Síndrome do Palheiro**: garimpando informação num oceano de dados. São Paulo: Educator: IMAN, 1992.

GOLDRATT, E. M.; COX, J. **A meta**: excelência na manufatura. São Paulo: IMAN, 1986.

GOLDRATT, E. M.; FOX, R. E. A. **Corrida pela vantagem competitiva**. São Paulo: IMAN, 1989.

GRAEML, A. R. **Sistemas de informação**: o alinhamento da estratégia de TI com a estrutura corporativa. São Paulo: Atlas, 2000.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. Oxford: Blackwell Business, 1993.

HAMEL, G.; PRAHALAD, G. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **TQC, total quality control**: estratégia e administração da qualidade. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade gerencial**: a restauração da relevância da contabilidade das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. Qualidade no século XXI: prognósticos para o futuro da qualidade e uma análise de sua história no século XX, marcado pela busca da produtividade, **HSM Management**, ano 1, n. 3, p. 96-104, jul./ago. 1997.

\_\_\_\_\_. **The quality control Handbook**. New York: McGraw-Hill, 1951.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade handbook**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. v. 1.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A. **Estratégia em ação**: balanced scorecard. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. Colocando em funcionamento o Balanced Scorecard. In: MEDINDO o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000a. p. 137-168.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. The Balanced Scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEIBFRIED, K. H. J.; MCNAIR, C. J. **Benchmarking**: uma ferramenta para melhoria contínua. Rio de Janeiro. Campus, 1994.

LEITÃO, D. M. A informação como insumo estratégico. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 22, n. 2, p. 118-123, maio/ago. 1993.

LIMEIRA, Tânia M. Vidigal. **E-marketing**: o marketing na Internet com casos. São Paulo: Saraiva, 2003.

LONGO, W. P. **Desenvolvimento científico e tecnológico**: conseqüências estratégicas e perspectivas. Rio de Janeiro: Escola Superior de Guerra, 1999.

MAISEL, L. S. Performance measurement: the Balanced Scorecard approach. **Journal of Cost Management**, [S.l.], n. 9, summer 1992.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEGGINSON, L. C. et al. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harper & Row, 1986.

MINTZBERG, H. The professional bureaucracy. In: PETERSON, M. (Ed.). **Organization and governance in higher education**. EUA: Needham Heights; MA: Ginn Press, 1991.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, L. C.; AZEVEDO, S. G. Indicadores de desempenho gerencial mais utilizados pelos empresários: estudo comparativo Brasil-Portugal. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 44-57.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NAKAGAWA, M. **Gestão estratégica de custos**: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-operação** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLVE, Nils-Göran; ROY, J.; WETTER, M. **Performance drivers**: a practical guide to using the Balanced Scorecard. London: John Wiley, 2000.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Proposta de modelo conceitual para estudo e estrutura da contabilidade gerencial com enfoque em resultados**. 1998. 244 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Contabilidade e Atuaria, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999a. p. 35-80.

\_\_\_\_\_. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999b. p. 188-259.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio Janeiro, Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. What is strategy. **Harvard Business Review**, [S.l.], n. 18, nov./dec. 1996.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com os clientes**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REDEPETROBAHIA. **Estrutura organizacional**. Salvador, 2006. Disponível em <<http://www.redepetrobahia.com.br/home.php?page=apresentacao>>. Acesso em: 15 dez. 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. **Sistemas de custeio para firmas agroalimentares: o caso dos laticínios e empresas processadoras de soja no Brasil**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 4., 1997, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ABC, 1997. 1 CD-ROM.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão**. Trad. Marcelo Klippel. Porto Alegre: Bookman, 2003.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing on capabilities: the new rule of corporate strategy. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 3, mar./apr. 1992.



STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

TELES, E. L.; VARTANIAN, G. H. As teorias da decisão, da mensuração e da informação e a controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, DF, v. 26, n. 104, p. 24-37, mar./abr. 1997.

\_\_\_\_\_. Sistemas de informações e a controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, DF, v. 27, n. 112, p. 62-70, jul./ago. 1998.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**: como elaborar um plano de marketing competente, objetivo e vencedor. São Paulo: Makron Books, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A – Questionário aplicado com as empresas da Redepetro**

EMPRESA : \_\_\_\_\_

SETOR : \_\_\_\_\_

**Dimensionamento do perfil das empresas da cadeia produtiva de petróleo e gás (Bloco 1)****1) Quantos anos a empresa tem de atuação no segmento de serviços para a área petróleo e gás?**

- a) 0 a 5 anos
- b) 6 a 10 anos
- c) 11 a 15 anos
- d) 16 a 20 anos
- e) Mais de 20 anos

**2) Quantos funcionários a empresa possui?**

- a) 1 a 10 funcionários
- b) 11 a 50 funcionários
- c) 51 a 100 funcionários
- d) 101 a 500 funcionários
- e) Mais de 500 funcionários

**3) Qual a área geográfica de atuação da empresa?**

- a) Local
- b) Estadual
- c) Nacional
- d) Internacional

**4) Qual a faixa de crescimento anual de lucro da empresa?**

- a) Até 1%
- b) De 1% a 5%
- c) De 6% a 10%
- d) 11% a 15%
- e) Acima de 15%

**Análise da gestão estratégica (Bloco 2)****5) O modelo de gestão estratégica atual atende as necessidades gerenciais da empresa?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

**6) O modelo de planejamento operacional realizado atende às necessidades reais de gestão do seu departamento?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

**7) Para cada ação efetiva do seu departamento existe um plano de ação correspondente com tarefas detalhadas para se alcançar o objetivo final proposto?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

**8) O modelo de planejamento estratégico utilizado na sua unidade organizacional alcança também outros níveis hierárquicos?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

<b>Análise da gestão da qualidade (Bloco 3)</b>
---

**9) Existem práticas de gestão da qualidade suficientes para se obter um padrão de serviço?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

**10) Na sua avaliação, existem outras atividades no seu departamento que ainda não possuem práticas de gestão da qualidade?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

<b>Identificação de indicadores de produto e processo nos planos estratégicos (Bloco 4)</b>
---

**11) A empresa está familiarizada com a existência e o uso de indicadores de desempenho de processo nos planos estratégicos?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

**12) A empresa está familiarizada com a existência e o uso de indicadores de desempenho de produto nos planos estratégicos?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

**13) Quais tipos de indicadores de desempenho a empresa aplica nos planos estratégicos?**

- a) indicadores financeiros tradicionais (EVA, Ebtida)
- b) indicadores não-financeiros tradicionais (BSC)
- c) indicadores não-tradicionais (financeiros ou não-financeiros)
- d) nenhum indicador de desempenho

**14) Quais os conjuntos de indicadores conhecidos pela empresa?****Avaliação da participação dos gestores na elaboração dos indicadores de desempenho  
(Bloco 5)****15) Existe uma participação efetiva sua na elaboração dos indicadores de desempenho utilizados no seu departamento?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

**16) Você acredita que o modelo atual de avaliação de desempenho do seu departamento é adequado com o tipo de trabalho que é realizado?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

**17) A partir de qual nível gerencial existe uma efetiva participação na elaboração dos indicadores de desempenho?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

**Verificação do estabelecimento prévio de metas para os indicadores (Bloco 6)****18) Para que exista um alcance efetivo dos resultados as metas são disponibilizadas com que período de antecedência?**

- a) 6 meses
- b) 3 meses
- c) 2 meses
- d) 1 mês
- e) menos que 1 mês

**19) As metas estabelecidas para estes indicadores no período são geralmente factíveis?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

**20) Qual o período estabelecido para avaliação das metas?**

- a) mensal
- b) bimensal
- c) trimestral
- d) semestral
- e) anual

**Avaliar em que medida estes indicadores refletem os processos mais relevantes (Bloco 7)****21) Os processos mais relevantes da empresa são monitorados através do uso de indicadores de desempenho?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

**22) Aponte quais os departamentos da empresa são monitorados através do uso de indicadores de desempenho?**

- a) Administrativo/Financeiro
- b) Produção
- c) Logística
- d) Marketing/Vendas
- e) Outros \_\_\_\_\_

**23) Quais os processos do seu departamento são monitorados através de indicadores?**

- a) Qualidade
- b) Planejamento
- c) Desenvolvimento
- d) Execução
- e) Outros \_\_\_\_\_

**Avaliação de desempenho da empresa (Bloco 8)****24) Qual taxa de crescimento anual da empresa?**

- a) 1 a 10 % a.a.
- b) 10 a 20 % a.a.
- c) 20 a 30 % a.a.
- d) 30 a 40 % a.a.
- e) Mais de 40 % a.a.

**25) Qual a participação da empresa no mercado?**

- a) Inferior a 1%
- b) Entre 1% e 5%
- c) Entre 6% e 10%
- d) Entre 11% e 15%
- e) Acima de 15%

**26) Qual o cenário futuro do mercado avaliado pela empresa?**

- a) Retração da participação no mercado
- b) Manutenção da participação no mercado
- c) Crescimento moderado da participação
- d) Crescimento agressivo da participação no mercado

**27) Comparados com a concorrência os padrões de qualidade dos serviços oferecidos pela empresa são satisfatórios?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

**28) A empresa tem um desempenho organizacional satisfatório em relação ao mercado?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

<b>Verificação do uso de indicadores de desempenho e sua contribuição para um melhor desempenho das empresas (Bloco 9)</b>
--

**29) Você entende que os indicadores utilizados para medir o resultado da sua unidade organizacional são importantes para o desempenho geral da empresa?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

**30) Você entende que a metodologia de mensuração de resultados através de indicadores é imprescindível para que a empresa alcance suas metas?**

- a) Não concordo veementemente
- b) Não concordo
- c) Indiferente
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

**31) Existe(m) alguma(s) área(s) na empresa que você acha desnecessária a aplicação de uma metodologia de mensuração de resultados através de indicadores?**

R: \_\_\_\_\_