

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

ADRINEI KAISER

PAINEL DE CONTROLE ESTRATÉGICO:
O caso da empresa Diponto

Porto Alegre
2013

ADRINEI KAISER

PAINEL DE CONTROLE ESTRATÉGICO:

O caso da empresa Diponto

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho

Porto Alegre

2013

K13p Kaiser, Adrinei
Painel de controle estratégico: o caso da empresa Diponto / por Adrinei Kaiser. – Porto Alegre, 2013.

128 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho, Gestão e Negócios.

1.Planejamento estratégico. 2.Planejamento empresarial. 3.Cadeia de valor. 4.Balanced Scorecard. I.Kronmeyer Filho, Oscar Rudy. II.Título.

CDU 658.012.2
658

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Adrinei Kaiser

PAINEL DE CONTROLE ESTRATÉGICO:
O caso da empresa Diponto

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

Aprovado em 28/05/2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eduardo de Oliveira Wilk – Unisc

Prof. Dr. Francisco Antônio Mesquita Zanini – Unisinos

Prof. Dr. João Zani – Unisinos

À minha esposa Susana pelo suporte nesta caminhada e ao meu filho Arthur, pela alegria e amor compartilhados em nossa convivência.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho, orientador deste trabalho, por sua sabedoria e compreensão, pelo conhecimento transmitido em nossas conversas e as conexões realizadas entre as teorias e estas à prática.

Ao Professor Dr. Guilherme Trez, pela paciência, disponibilidade e profundo conhecimento das teorias estratégicas que em muito ajudaram na construção deste estudo.

Pelas sugestões e contribuições na metodologia da pesquisa aplicada neste trabalho agradeço a Professora Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral que, em conjunto com a Professora Dra. Cláudia Cristina Bitencourt, colaboraram para meu aprendizado na valorização das pessoas no contexto organizacional.

Aos professores Dr. João Zani e Dr. Francisco Zanini pelo *empowerment* através dos *quizes* e a principal lição de finanças: “sem caixa a empresa morre”.

Aos meus colegas de mestrado pelas dificuldades e alegrias compartilhadas em especial aos meus colegas Luciano Francisco Silveira da Silva, Luciane Wolff e Thiago Hommerding.

Aos meus pais Albano Kaiser, *in memoriam* e Maria Tarcísia Kaiser por sempre primarem pela educação de excelência e por me oportunizarem uma educação básica e técnica de alta qualidade.

Ao meu irmão e sócio Marcio André Kaiser pelas inúmeras conversas sobre gestão e execução estratégica, das tarefas do cotidiano e das comemorações pelos objetivos alcançados.

Aos gerentes da Diponto pela convivência e competência para administrar seus processos, deixando mais espaço para os sócios pensarem no longo prazo.

RESUMO

O presente estudo traz uma pesquisa-ação que busca entender o desenvolvimento de um painel de controle estratégico na empresa Diponto, e que este atue como um instrumento efetivo no processo de planejamento, execução, monitoramento e ajuste da estratégia e em seu desdobramento tático e operacional.

A formulação bem-sucedida da estratégia não garante o sucesso de sua implementação. A execução envolve a aplicação do processo de gestão para alcançar os objetivos almejados, passando pelo processo de escolhas (trade-offs) e atividades que serão usadas para adequar a estrutura da organização, a alocação de recursos e o desenvolvimento dos processos e indicadores.

O mapeamento dos processos de uma empresa, através da cadeia de valor proposta por Porter (1989), os indicadores resultantes da execução destes processos e sua constante medição exibidas em uma central de informações, possibilita a empresa um ciclo contínuo de desenvolvimento e operacionalização de suas estratégias.

As perspectivas do *Balanced Scorecard* criadas por Kaplan e Norton (1997) integram os mecanismos de gestão estratégica, tática e operacional permitindo ao gestor uma visão integrada da estratégia, monitorando indicadores, processos e desempenhos de pessoas e de áreas, permitindo, uma visão proativa da estratégia.

PALAVRAS CHAVE: Administração estratégica. Execução estratégica. *Balanced Scorecard*. Cadeia de valor.

ABSTRACT

This study presents a research that seeks to understand the development of a control panel on strategic of the company Diponto, acting as an effective instrument in the process of planning, implementation, monitoring and adjustment of the strategy and its deployment in tactical and operational parts.

The successful formulation of the strategy does not guarantee the success of your implementation. The implementation of the strategy involves the application management process to achieve the desired goals, the trade-offs and activities that will be used to tailor the structure of the organization, resources allocation and the development of processes and key performance indicators.

The mapping of the organization processes through the Value Chain, proposed by Porter (1989), the indicators resulting from the implementation of those processes and their constant measurement showed by an information center, turn possible a continuous cycle of development and operating strategies.

The Balanced Scorecard perspectives created by Kaplan and Norton (1997) integrate the mechanisms of strategic, tactical and operational management allowing the manager an integrated view of the strategy, monitoring indicators, processes and performances of people and areas, allowing a proactive vision of strategy.

KEYWORDS: Strategic management. Strategic execution. Balanced Scorecard. Value chain.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visita fornecedor na China.....	16
Figura 2 - Módulos do estudo.....	22
Figura 3 - Pilares da implementação estratégica	23
Figura 4 - Matriz das cinco forças	27
Figura 5 - Variáveis do macroambiente.....	29
Figura 6 - Três estratégias genéricas.....	31
Figura 7 - Matriz de Crescimento	33
Figura 8 - Relação entre formulação e implementação estratégica	35
Figura 9 - Cadeia de Valor	38
Figura 10 - Ciclo PDCA	41
Figura 11 - Modelo de Sistema de Gestão.....	42
Figura 12 - Modelo das principais métricas de uma organização.....	46
Figura 13 - Modelo proposto por Mintzberg	49
Figura 14 - Modelo 7S.....	50
Figura 15 - Modelo Brodwin e Bourgeois	55
Figura 16 - Visão top-down e bottom-up	56
Figura 17 - Linguagens do BSC	57
Figura 18 - Perspectivas do BSC	58
Figura 19 - Sistemática da implementação estratégica.....	60
Figura 20 - Modelo de intervenção.....	65
Figura 21 - Fases da pesquisa-ação	66
Figura 22 - Logotipos dos clientes revendedores.....	71
Figura 23 - Vendedores da empresa Relógios Vargas.....	71
Figura 24 - Fachada das empresas de São Paulo	72
Figura 25 - <i>Show room</i> da empresa Relógios Vargas.....	73
Figura 26 - Logotipo dos clientes finais	77
Figura 27 - Tumelero é o primeiro cliente da Diponto	78
Figura 28 - Cadeia de valor circular	81
Figura 29 - Proposta de quadro de controle.....	100
Figura 30 - Painel de Pilotagem	102
Figura 31 - Duplo <i>loop</i> de aprendizagem	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Área de atuação	87
Gráfico 2 - Tempo empresa.....	87
Gráfico 3 - Faixa etária.....	88
Gráfico 4 - Nível de escolaridade	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Datas de entrada de vigência da lei do ponto	19
Quadro 2 - Temáticas conceituais.....	61
Quadro 3 - Síntese teórica	61
Quadro 4 - Pontos fortes e fracos da Diponto para os revendedores	75
Quadro 5 - Pontos fortes e fracos da Diponto para clientes diretos	80

LISTA DE SIGLAS

BI - Business Intelligence

BSC - Balanced Scorecard

ERP - *Enterprise Resource Planning*

KPI - Key Performance Indicator

ORT - Organização Racional do Trabalho

PDCA - Plan, Do, Check and Action

PME - Pequenas e Médias Empresas

RBV - Resource Based-View

RH - Recursos Humanos

ROI – Return on Investment

SBU - Strategic Business Unit

SWOT - Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats

TGA - Teoria Geral da Administração

TGS - Teoria Geral dos Sistemas

TI - Tecnologia da Informação

TOC - Theory of Constraints

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	15
1.1.1 O Fundador	15
1.1.2 A Diponto e a Evolução dos Relógios de Ponto	15
1.1.3 Sob Nova Direção	17
1.1.4 Norteadores Estratégicos	18
1.1.5 Lei do Controle de Ponto Eletrônico	18
1.2 TEMA	20
1.3 PROBLEMA	21
1.4 OBJETIVOS	21
1.4.1 Objetivo Geral	21
1.4.2 Objetivos específicos	21
1.5 JUSTIFICATIVA	21
1.6 ESTRUTURA LÓGICA DO ESTUDO.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.1.1 Análise Estratégica	24
2.1.1.1 Norteadores Estratégicos	25
2.1.1.2 Análise do Setor	26
2.1.1.3 Análise do Macroambiente	28
2.1.2 Formulação Estratégica	30
2.1.2.1 Estratégia de Posicionamento.....	30
2.1.2.2 Estratégia de Crescimento	33
2.1.3 Implementação Estratégica	34
2.2 ESTRUTURA E PROCESSOS	36
2.2.1 Administração Industrial e Geral	36
2.2.2 Administração Científica	37
2.2.3 Cadeia de Valor	38
2.2.4 Teoria das Restrições	39
2.2.5 Implementação Estratégica, Estrutura e Processos	40
2.3 PESSOAS E INDICADORES	42
2.3.1 Fatores de Produção	42
2.3.2 Visão Baseada em Recursos	44

2.3.3 Indicadores-Chave de Performance	45
2.3.4 Implementação Estratégica, Pessoas e Indicadores	46
2.4 TEORIAS DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA	48
2.4.1 Modelo Proposto por Mintzberg	48
2.4.2 Modelo Proposto por McKinsey (7S)	49
2.4.3 Modelo Brodwin e Bourgeois	51
2.4.3.1 Abordagem do Comandante	51
2.4.3.2 Abordagem de Mudança Organizacional	52
2.4.3.3 Abordagem Colaborativa	53
2.4.3.4 Abordagem Cultural	53
2.4.3.5 Abordagem de Crescimento	54
2.4.4 O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	55
2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	59
3 METODOLOGIA	63
3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO	63
3.1.1 Fase Exploratória	64
3.1.2 Fase de Pesquisa Aprofundada	64
3.1.3 Fase de Ação	64
3.1.4 Fase de Avaliação	64
3.1.5 Modelo de intervenção	64
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	66
3.2.1 Aplicação da Pesquisa com Clientes	67
3.2.2 Análise da Cadeia de Valor	68
3.2.3 Aplicação da Pesquisa com Funcionários	69
4 RESULTADOS	70
4.1 PESQUISA DE AVALIAÇÃO COM CLIENTES REVENDEDORES	70
4.1.1 Proposta de Valor	70
4.1.2 Matriz de Crescimento	72
4.1.3 Análise da Concorrência	73
4.1.4 Análise de Desempenho	74
4.2 PESQUISA DE AVALIAÇÃO COM CLIENTES FINAIS	76
4.2.1 Proposta de Valor	76
4.2.2 Matriz de Crescimento	78
4.2.3 Análise da Concorrência	79
4.2.4 Análise de Desempenho	79

4.3 MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR.....	80
4.3.1 Atividade da Cadeia de Valor: Recursos Humanos.....	83
4.3.2 Atividade da Cadeia de Valor: Pesquisa e Desenvolvimento.....	83
4.3.3 Atividade da Cadeia de Valor: Operações.....	84
4.3.4 Atividade da Cadeia de Valor: Marketing e Vendas.....	85
4.3.5 Atividade da Cadeia de Valor: Pós-Vendas.....	85
4.4 PESQUISA DE CLIMA COM COLABORADORES	86
4.4.1 Perfil dos Colaboradores.....	86
4.4.2 Pesquisa Qualitativa com os Colaboradores.....	89
4.4.2.1 Alinhamento e Direção	90
4.4.2.2 Ambiente de Trabalho	91
4.4.2.3 Estrutura.....	92
4.4.2.4 Gerenciamento da Rotina.....	93
4.4.2.5 Indicadores e Metas	94
4.4.2.6 Valorização e Remuneração	95
4.4.2.7 Sugestões de Projetos a Serem Desenvolvidos.....	96
4.5 PROPOSIÇÃO DO PAINEL DE CONTROLE ESTRATÉGICO.....	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA.....	104
5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A EMPRESA.....	105
5.3 CONTRIBUIÇÕES PARA O PEQUISADOR	106
5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	108
5.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	108
REFERÊNCIAS.....	109
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA CLIENTES REVENDEDORES.....	112
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA CLIENTES DIRETOS.....	114
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES .	115
APÊNDICE D – TABULAÇÃO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES	120
APÊNDICE E – HISTÓRICO DE IMPLANTAÇÃO DA LEI DO PONTO ELETRÔNICO	124

1 INTRODUÇÃO

A estratégia de uma empresa determina como ela pretende criar valor para seus acionistas e demais *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas no negócio. A identificação de procedimentos integrados de gestão estratégica, tática e operacional que resultem em desempenho superior tem sido um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas modernas.

A complexidade envolvendo a administração estratégica pode ser melhor entendida analisando a estrutura da indústria, grupos estratégicos e estratégias genéricas desenvolvidas por Porter (1986) além da visão do *Balanced Scorecard* proposta por Kaplan e Norton (1997) que busca desdobrar a visão estratégica em um conjunto de objetivos e medidas de desempenho, servindo de base para um sistema de gestão estratégica. A teoria da visão baseada em recursos (RBV) idealizada por Barney (1991), a estratégia como um processo de Mintzberg (1993) e as competências centrais teorizadas por Hamel e Prahalad (1995) também são importantes referências nos temas aqui referidos.

Ainda que o planejamento estratégico seja um processo desafiador e de alta importância para o bom desempenho organizacional, contemporaneamente, as grandes dificuldades das empresas residem justamente na execução da estratégia a ser implantada. Muitas empresas geram seus planos estratégicos e os mesmos não se convertem na ação e resultados desejados. Uma das razões para esta dificuldade está contida em falhas no processo de desdobramento das estratégias para o dia-a-dia, deixando o plano sem vida e sem execução, transformando-se em letra morta.

A Diponto, empresa estudo desta dissertação, historicamente tem convivido com estas dificuldades, pois possui um plano estratégico consolidado, porém, não é executado por sua gestão. Justamente as lacunas se situam no desdobramento e na visualização das metas de curto prazo que não conduzem e não se conectam de forma coerente com a construção da visão do futuro desejado.

Grande parcela deste problema deve-se ao fato dos executivos da empresa ainda desenvolverem papéis tático e operacional, o que dificulta a aplicação do plano estratégico no dia a dia da empresa. Para que se conheça um pouco mais sobre a história e o contexto onde o presente estudo foi realizado, passa-se a apresentar a empresa Diponto.

1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

1.1.1 O Fundador

Albano Kaiser, fundador da Diponto Ltda, nasceu no interior do RS no ano de 1941. Desde muito cedo desenvolveu um interesse por relógios até que em 1961, decidiu fazer o curso de relojoeiro. Mal sabia ele que ali começaria uma trajetória de sucesso.

Ainda na década de 1960, passou a fazer parte da equipe de profissionais da Dimas de Melo Pimenta, a Dimep, líder do segmento de relógios de ponto no Brasil. Com sua experiência no setor, em 1985 fundou a Diponto Ltda junto com sua esposa e filhos.

1.1.2 A Diponto e a Evolução dos Relógios de Ponto

Os relógios de ponto cartográficos eram totalmente mecânicos e seu mecanismo interno era de corda. Estudos técnicos feitos por Albano Kaiser no laboratório da Diponto demonstraram que era possível transformar o relógio interno de corda para um sistema eletrônico. Inicialmente esse mecanismo foi denominado de Kit Quartz e começou a ser comercializado na região de Porto Alegre em 1992.

Seu sucesso revolucionou o mercado nacional, pois com o Kit Quartz, pequenas e médias empresas puderam permanecer com seu parque instalado, apenas atualizado seus equipamentos, sendo que os equipamentos informatizados no início da década de 1990 eram muito caros e viáveis apenas para grandes corporações.

Assim a empresa passou da situação de prestadora de serviço para fabricante de peças e acessórios de relógios ponto mecânicos. Desenvolver um equipamento inteiro necessitava um investimento inviável para o tamanho da empresa na época. Com o retorno financeiro do Kit Quartz foi construída uma nova sede e, em 1997, iniciado o desenvolvimento de um relógio que seria fabricado pela Diponto.

Logo em seguida, em 1998, Albano Kaiser vem a falecer vítima de câncer. Por se tratar de uma empresa familiar, neste momento perdeu-se, ao mesmo tempo,

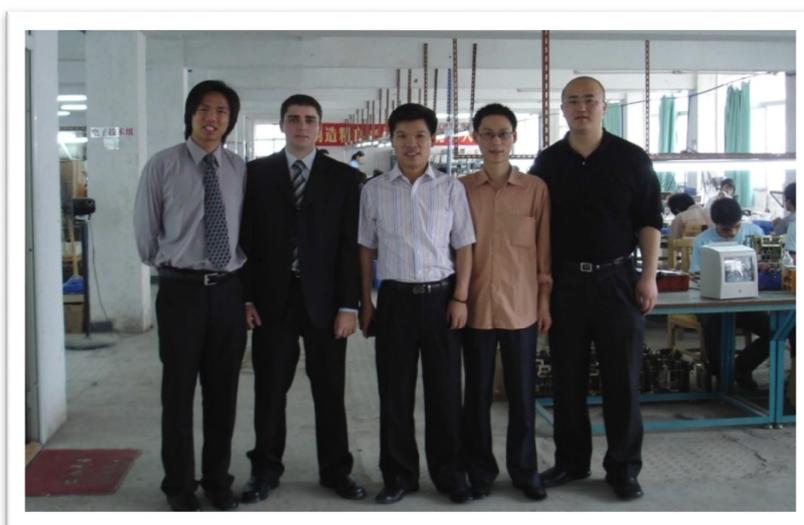
a liderança familiar e técnica. Sem sucessão planejada, três filhos e a matriarca não conseguiram se entender e a empresa ficou sem rumo.

Em 2002 foi retomado o projeto do relógio de ponto, que ainda levou mais dois anos para ser finalizado. Foi mantido o esqueleto do projeto antigo e o produto foi finalmente lançado em janeiro de 2005. O equipamento era bom para o mercado de 1997, mas não para a realidade do mercado em que ele estava sendo lançado. Sendo assim, as vendas ficaram abaixo do esperado, pois o equipamento tinha custo elevado e o valor de mercado não gerava lucratividade interessante para a empresa. O produto exigia bastante mão de obra e uma linha de montagem significativa.

Em 2007, Adrinei Kaiser viaja para a China, a fim de buscar um parceiro para a importação desses equipamentos. O resultado da viagem não poderia ser melhor. O acabamento dos equipamentos importados era muito melhor que os produtos nacionais, não exigia infraestrutura de montagem e o preço era muito atrativo.

O receio do produto importado era a desconfiança do mercado e como o mesmo receberia essa nova proposta. Para isso a comunicação do produto foi trabalhada para ressaltar a qualidade do equipamento. Em 2008, o equipamento fabricado pela Diponto deixou de ser produzido para comercializar apenas o equipamento importado, chamado de Dataprint.

Figura 1 - Visita fornecedor na China



Fonte: Arquivos da Diponto

As vendas foram um sucesso e acabaram financiando o desenvolvimento e a estruturação interna da empresa, para conseguir desenvolver novos produtos e aumentar a participação de mercado.

1.1.3 Sob Nova Direção

Mesmo com resultados financeiros positivos, as divergências familiares foram se agravando. As maiores discussões eram relativas aos investimentos da empresa e a própria convivência do núcleo foi se desgastando, culminando na divisão societária ao final de 2008. Os sócios remanescentes estão descritos abaixo:

- a) Adrinei Kaiser, nascido em 1981, técnico em Sistemas de Informação, graduado em Comunicação Social, ênfase em Relações Públicas (PUC/RS), com MBA em Marketing Estratégico (Espm), mestrando em gestão de negócios (Unisinos), diretor técnico e administrativo.
- b) Marcio André Kaiser, nascido em 1974, técnico em contabilidade, graduado em Administração de Empresas, ênfase em Marketing (Espm), MBA em Vendas (Unisinos), diretor comercial.

A empresa está localizada em Porto Alegre/RS e comercializa duas linhas de produtos: linha azul (relógios ponto e controle de acesso) e linha amarela (sirenes e produtos de segurança). Com 25 funcionários e uma equipe terceirizada para área de montagem, a empresa atende clientes em todo o país através da distribuição direta e canais revendedores.

O panorama a partir de janeiro de 2009 é diferente por conta da saída de dois sócios. Agora a empresa busca implantar o aperfeiçoamento constante, com controle de processos, metas e indicadores por função, setor e para toda a empresa. O que parece simples leva muito tempo para se colocar em prática, pois a empresa não tinha a cultura de documentar seus processos nem medir seus resultados.

A busca por conhecimento é um pensamento constante dos sócios da empresa, que têm a consciência da necessidade da busca de maior competência de gestão e acompanhamento das métricas da empresa.

Com esta intenção implantou-se, a partir de 2011, um corpo gerencial que trabalha os níveis táticos e operacionais, com o intuito de deixar os sócios na direção e controle estratégico da empresa. Para haver alinhamento e coerência das áreas

estratégicas, táticas e operacionais foram desenvolvidos os norteadores da empresa.

1.1.4 Norteadores Estratégicos

Os norteadores estratégicos foram concebidos após longo processo de amadurecimento da empresa, seus diretores e gerentes. Abaixo temos as definições contidas no plano estratégico:

- a) Negócio: Registro de informação de frequência;
- b) Visão: Ser o melhor parceiro em informação de frequência no mercado brasileiro;
- c) Missão: fornecer soluções especializadas em informação de frequência.
- d) Valores:
 - Relacionamento – buscar sempre relacionamento cordial, leal e duradouro com todos os públicos da empresa, como colegas de trabalho, clientes ou fornecedores.
 - Inovação – estar sempre de mente aberta para novos produtos, novas tendências, novas possibilidades de fazer mais com menos.
 - Marca – ser uma marca reconhecida pelos seus ideais, uma empresa que cumpre o que promete.

1.1.5 Lei do Controle de Ponto Eletrônico

No ensejo deste momento de definição de profissionalização da Diponto, um fator externo contribuiu significativamente na aceleração deste processo. O setor de controle de ponto passou por uma grande modificação nos últimos anos, em curto espaço de tempo, por motivos legais, principalmente pela portaria 1.510/2009 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Basicamente, antes desta lei qualquer equipamento que controlasse entrada e saída ou até mesmo o *login* no sistema poderia ser utilizado como controle de ponto. A partir desta portaria, é necessário um equipamento específico para o controle de ponto, além de conter, obrigatoriamente, os seguintes itens:

- a) possuir mostrador de tempo real contendo hora, minutos e segundos;
- b) dispor de mecanismo impressor em bobina de papel, para fornecimento de comprovante ao funcionário;
- c) contar com meio de armazenamento permanente, onde os dados armazenados não possam ser apagados ou alterados, direta ou indiretamente;
- d) possuir porta padrão USB externa, para pronta captura dos dados armazenados na memória pelo Auditor-Fiscal do Trabalho.

Esta norma causou inúmeras repercussões e após várias prorrogações quanto à obrigatoriedade do novo sistema pelo MTE. No entanto, de acordo com a Portaria MTE 2.686/2011, última prorrogação realizada, as exigências quanto à utilização do novo equipamento foram novamente alteradas para as seguintes datas:

Quadro 1 - Datas de entrada de vigência da lei do ponto

02/04/2012	Empresas que exploram atividades na indústria, no comércio em geral, no setor de serviços, incluindo, entre outros, os setores financeiro, de transportes, de construção, de comunicações, de energia, de saúde e de educação.
01/06/2012	Empresas que exploram atividade agro-econômica nos termos da Lei 5.889, de 8 de julho de 1973.
03/09/2012	Microempresas e empresas de pequeno porte, definidas na forma da Lei Complementar 123/2006.

Fonte: Portaria MTE 2.686/2011

Para saber o histórico de maneira mais aprofundada sobre as portarias referentes ao uso do controle de ponto (ver APÊNDICE E).

A portaria também contribuiu para a criação de uma associação de classe, a Associação Brasileira das Empresas Fabricantes de Equipamentos de Registro de Ponto Eletrônico (Abrep), que recentemente disponibilizou uma pesquisa relatando que a maior adesão do cartão eletrônico ocorreu entre as pequenas e médias empresas. Os novos equipamentos custam entre R\$ 1.450 e R\$ 4.500, dependendo do modelo e capacidade utilizada.

Conforme a Abrep (2013) há um total de 600 mil empresas que poderiam adotar o novo sistema de ponto eletrônico. Porém, cerca de 440 mil ainda não estão

adequadas à nova portaria. Pesquisa sobre o novo relógio de ponto conduzida com diversas empresas do País, encomendada pela Abrep e realizada pelo Instituto AGP, indica que 78% dos funcionários e 74% das empresas aprovam o novo registro eletrônico e questionamentos sobre horas extras caíram 28%. Apenas 3% dos trabalhadores e 8% das empresas estão insatisfeitos com a novidade.

1.2 TEMA

Esta pesquisa tem como tema o estudo da implementação estratégica, com enfoque no acompanhamento dos indicadores e metas em relação aos processos e as pessoas envolvidas.

Para subsidiar o estudo, conforme Mintzberg (1993), nos anos 1960 os gestores buscaram algo como o *one best way*, ou seja, a melhor forma para desenvolver e implementar estratégias, criando modelos baseados nos princípios da administração científica de Taylor (2011), publicados originalmente em 1911. Trabalhando sob a premissa de separar o pensar do executar, criou-se o especialista em planejamento estratégico.

A proposta dinâmica, que tem nos trabalhos de Mintzberg (1993) sua principal representação, visualiza a estratégia como um processo emergente, mantendo as atividades de planejamento, implementação, monitoramento e execução, mas distinguindo-se por uma visão circular, na forma de uma cadeia sistêmica retroalimentada, na qual maior dinamismo é permitido. Na mesma linha, Bertalanffy (1977) afirma que é preciso ter cuidado ao analisar um evento separadamente, pois, ao separá-lo do todo, pode-se estar perdendo interações importantes que podem influir no fenômeno estudado.

A cadeia de valor desenvolvida por Porter (1989) permite analisar esmiuçadamente cada passo das atividades da empresa e seus elos e gargalos traz inovações conectando o resultado global da empresa aos seus processos.

Mais tarde, Kaplan e Norton (1997) materializam o cenário balanceado, levando em conta as perspectivas de finanças, do cliente, dos processos e de aprendizagem e crescimento.

1.3 PROBLEMA

Como pode ser desenvolvido um painel de controle estratégico na Diponto que atue como um instrumento efetivo no processo de planejamento, execução, monitoramento e ajuste da estratégia e no desdobramento tático e operacional?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Propor um painel de controle estratégico na Diponto, integrando e vinculando de maneira coerente a estratégia com os recursos mobilizados nos processos de implementação estratégica.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) identificar recursos e estruturas da organização;
- b) analisar a cadeia de valor e seus indicadores;
- c) identificar as solicitações e percepções dos clientes;
- d) construir um painel de pilotagem para monitoramento de indicadores.

1.5 JUSTIFICATIVA

A formulação bem-sucedida da estratégia não garante o sucesso da implementação. Portanto, uma vez que o curso da estratégia foi traçado inicia-se a execução estratégica para converter o plano em ações para alcançar os resultados desejados.

O processo de implementação envolve um conjunto integrado de escolhas (*trade-offs*) e atividades que são usadas para alocar recursos, estruturar a organização de modo que consiga executar os processos, além de atribuir aos gestores indicadores e metas para controlar e avaliar uma estratégia.

O mapeamento dos processos de uma empresa, através da cadeia de valor, os indicadores resultantes da execução dos processos gerados e sua constante medição através de uma central de informações, o Painel de Controle, confere à

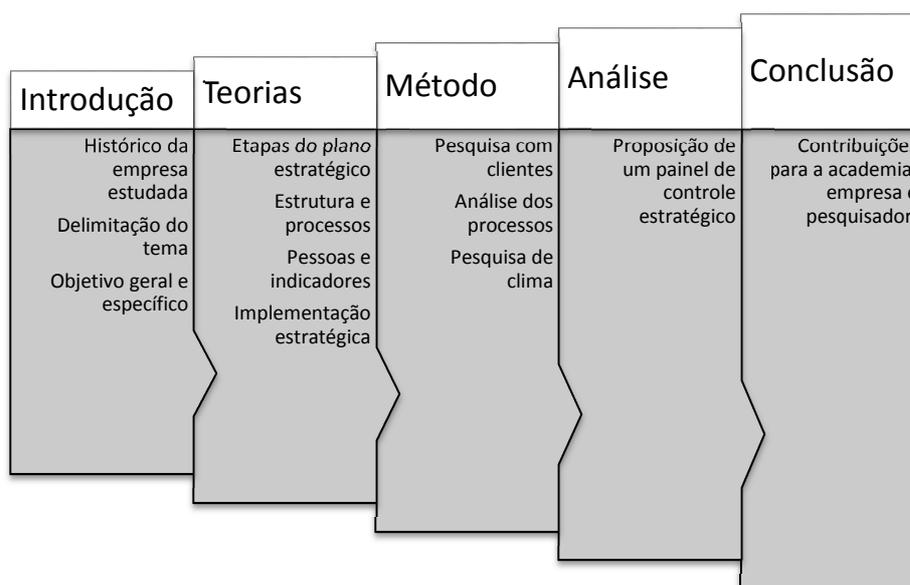
empresa possibilidade de aprendizagem de um ciclo contínuo de desenvolvimento e operacionalização de estratégias, construindo valor sustentável para a empresa Kronmeyer (2006).

De fato, entende-se que a implementação das estratégias tem sido o elo fraco do processo de gestão estratégica. Kaplan e Norton (1997); Bossidy e Charan (2004); Campos (2009); Hrebiniak e Joyce (1984).

1.6 ESTRUTURA LÓGICA DO ESTUDO

A figura abaixo demonstra, em blocos conceituais, os passos que serão seguidos neste trabalho, com o objetivo de facilitar a compreensão e conexão dos módulos apresentados a seguir:

Figura 2 - Módulos do estudo



Fonte: elaborado pelo autor

Com base na sequência lógica apresentada acima, é o momento de aprofundar-se no campo teórico relacionado aos conhecimentos aqui necessários.

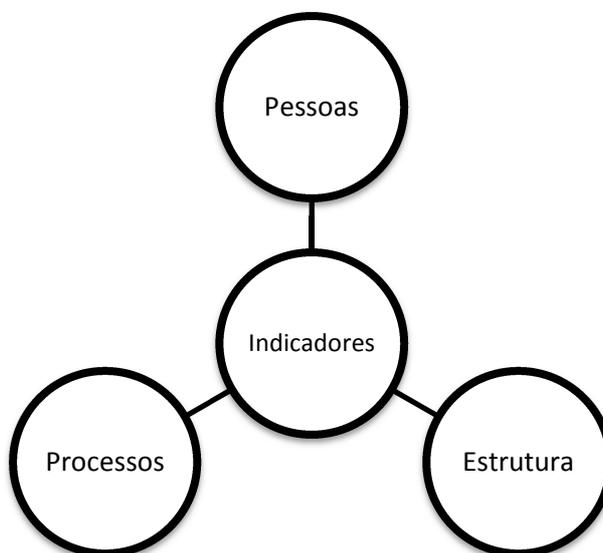
2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os processos de formulação estratégica e sua implementação estão intimamente relacionados. Os resultados almejados pela organização são estabelecidos durante a criação do plano estratégico e, para se obter sucesso, é necessário que as ações sejam corretamente implementadas. Para que isto ocorra, deve haver alinhamento de alguns fatores fundamentais como a estrutura da empresa, as atividades que geram valor ao cliente, as pessoas envolvidas nos processos e como estas são gerenciadas e remuneradas.

A partir de agora se iniciam as abordagens das fases de implementação da gestão estratégica: pessoas, processos, estrutura e indicadores para operacionalização e institucionalização da estratégia.

Figura 3 - Pilares da implementação estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor

A execução da estratégia de uma organização envolve a aplicação do processo de gestão para obter os resultados desejados. De maneira geral, ela consiste em conceber a estrutura da organização, alocação de recursos, desenvolvimento dos processos e indicadores, incluindo áreas como o sistema de recompensa por metas alcançadas,

A implementação da estratégia começa com a definição do cliente porque isso deveria determinar como uma empresa aloca seus recursos Simons (2010). Esse processo inclui as atividades de gerenciamento de vários itens que são necessários para colocar a estratégia em movimento, os controles que monitoram seu progresso, para finalmente atingir as metas organizacionais.

De acordo com Steiner (1979 apud Kronmeyer, 2006), o processo de implementação estratégica abrange as atividades gerenciais inteiras, incluindo assuntos como a motivação, compensação, avaliação, gestão e controle de processos. As funções como planejamento, controle, organização, motivação, integração, comunicação e inovação são, em certa medida aplicadas neste processo.

Dirigir e controlar a utilização dos recursos da empresa, mecanismos como a estrutura organizacional, sistemas de informação, estilos de liderança são atribuições dos gestores e de um plano de recompensas. Sistemas de controle são ingredientes essenciais da estratégia de implementação da estratégia, segundo Hrebiniak e Joyce (1984).

Como podemos perceber nos autores citados acima, a implementação estratégica passa, necessariamente, pelos fatores: recursos, estrutura, processos e indicadores. Contudo, antes de implementar a estratégia, é necessário determiná-la e isto é feito através do planejamento estratégico. A seguir analisam-se os passos do plano estratégico.

2.1.1 Análise Estratégica

A partir de agora iniciam-se as análises estratégicas dos ambientes externos e internos, expressos através da análise SWOT, traduzindo as forças e fraquezas da empresa em meio às oportunidades e ameaças do mercado.

Para efetuar a avaliação desses pontos críticos do planejamento estratégico, primeiramente a empresa determina seus objetivos estratégicos, avalia seus processos, seus potenciais clientes, sua concorrência e o cenário macroambiental onde a mesma está inserida. Nos tópicos abaixo cada uma dessas temáticas será explicitada.

2.1.1.1 Norteadores Estratégicos

A questão é que tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que esta talvez seja a mais importante causa do fracasso das empresas (DRUCKER, 1998, p. 73).

A primeira etapa para a formulação da análise situacional constitui-se o conhecimento do histórico da organização e formulação dos Norteadores Estratégicos. De acordo com Born (2009), o histórico tem o propósito de compreender a empresa e conhecer fatos relevantes. Entre os fatores de avaliação na história de uma empresa encontram-se a data de fundação, parcerias conquistadas ou perdidas, abertura de capital, entrada e saída de sócios, aquisições relevantes, lançamentos de novos produtos e prêmios conquistados. Identificam-se, também, os recursos que a empresa possui como pessoas, produtos, recursos financeiros ou materiais, assim como os resultados dos últimos anos.

Os norteadores estratégicos são considerados a bússola da empresa e é através deles que a empresa irá se guiar para alcançar seus objetivos. Inicia-se pela definição do negócio da empresa, pois esse determina o escopo de atuação e foco de mercado Born (2009). Kaplan e Norton (2008) incluem nos Norteadores Estratégicos as declarações de missão, valores e visão.

Para Kaplan e Norton (2008), a missão deve refletir o propósito da organização incluindo o que ela fornece e para quem, a fim de informar e nortear as ações de todos os executivos e funcionários. A declaração da missão deve ser curta e clara, preferencialmente escrita em uma frase que revele a principal razão da empresa existir. Para a construção da missão deve se seguir a seguinte ordem: verbo de ação “o que fazer para atender?”, complemento “o que e ou a quem atender?” e o desafio “de que maneira devo atender?”.

Os valores organizacionais embasam a tomada de decisão de todos os trabalhadores da empresa. Para Kaplan e Norton (2008) são os valores da empresa que precedem as atitudes e os princípios que regem os comportamentos norteadores no cumprimento da missão.

Sendo assim, mercados cada vez mais competitivos e globalizados é necessária uma visão estratégica para mitigar o risco e desaprender grande parte de seu passado para descobrir o futuro. Neste sentido, Hamel e Prahalad (1995)

estabelecem a visão de estratégia reconhece que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes: o desafio é penetrar no mundo de incertezas e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos parâmetros dos mercados de amanhã.

A declaração de visão define os objetivos de médio e longo prazo, deve ser orientada para o mercado e expressar a ambição da empresa e como essa quer ser reconhecida. A visão prepara a organização para o futuro e honra o passado. Ela deve ser desafiadora, audaciosa e inspiradora. Deve ser de fácil entendimento e requerer pouca ou nenhuma explicação. Para ser eficaz deve ser apreendida rapidamente e compartilhada por todas as pessoas da organização Kaplan e Norton (2008).

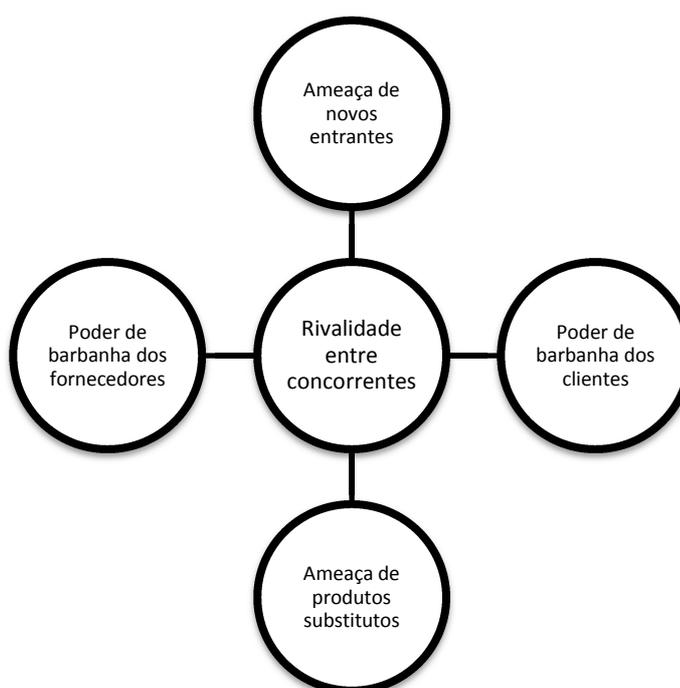
2.1.1.2 Análise do Setor

O objetivo desta análise é identificar as variáveis mesoambientais, ou seja, o ambiente competitivo onde a empresa está inserida, com o intuito de compreender as forças competitivas que integram o setor na qual a empresa está inserida. Para avaliar as forças contidas neste ambiente, Porter (1989) desenvolveu a teoria de análise estrutural de indústrias. A seguir serão explicitadas as variáveis deste sistema:

- a) pressão por produtos substitutos: quanto mais atrativa a inovação, mais dificuldade haverá para os atuais participantes deste setor. A empresa deve estar atenta e manter pesquisas atualizadas junto ao mercado para evitar surpresas que podem impactar severamente na lucratividade deste setor;
- b) poder de negociação dos compradores: quando os compradores exercem maior poder que seus fornecedores há a possibilidade da diminuição dos preços praticados neste setor, forçando o preço para baixo ou fornecendo produtos ou serviços de maior qualidade pelo mesmo valor. Isto pode ocorrer devido à concentração de clientes em relação às vendas do fornecedor ou quando a oferta deste tipo de produto é muito grande;
- c) poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores podem obter ganhos juntos aos clientes, elevando seus preços ou reduzindo a qualidade para aumentar sua lucratividade. Isto pode acontecer quando os fornecedores são poderosos, quando o setor é dominado por poucas companhias ou é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;

- d) entrantes potenciais: são novos *players* dispostos a participar deste setor, trazendo novas capacidades e o desejo de ganhar uma parcela do mercado existente. Como resultado os preços podem cair ou mesmo o custo dos participantes atuais aumentar, diminuindo a rentabilidade média do setor;
- e) intensidade da rivalidade da indústria: Nesta dimensão podemos considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos, referindo a empresas que vendem o mesmo produto, num mesmo mercado que a organização em questão;
- f) barreiras de saída e de entrada: refere-se à necessidade de investimento, compra de ativos ou economias de escalas necessárias para a entrada nesta indústria, bem como a dificuldade de saída futura deste negócio.

Figura 4 - Matriz das cinco forças



Fonte: Porter (1989).

Novos *players* surgiram com a competição globalizada. Com isto, um novo agente surge no cenário de transformação tecnológica posicionando-se como fornecedor complementar, ou seja, desenvolvendo produtos que possam ser utilizados na base de *hardware* ou *software* de outro fabricante. Trazendo este novo conceito Ghemawat (2000) amplia o modelo de Porter (1989) criando o que chama de complementar. O exemplo clássico do autor traz o modelo Microsoft

e Intel, onde a primeira desenvolvia sistemas baseados nos processadores da segunda.

Isto pode acarretar em uma série de oportunidades, mas também pode trazer ameaças, caso uma das partes detenha muito poder. A Microsoft, por exemplo, em alguns casos forçou a Intel a desenvolver certos *features* para que seu software fosse executado com melhor desempenho. Com o enorme poder da Microsoft, a Intel teve que ceder à pressão. Depois de alguns casos similares, a Intel passou a apoiar o projeto Linux para tentar diminuir o poder da Microsoft.

2.1.1.3 Análise do Macroambiente

Em qualquer organização, existem muitos fatores no macroambiente que afetam as decisões dos gestores. Alterações tributárias, criação de novas leis, barreiras comerciais e mudanças demográficas são alguns exemplos de mudança alheias as vontades da empresa. Segundo Porter (1989), o ambiente externo tem vital importância para a organização, pois é ele que define o ambiente interno.

Para melhor entender as alterações ocasionadas pelos fatores externos podemos classificá-los utilizando o modelo PESTAL desenvolvido pelos autores Hitt; Ireland e Hoskisson (2008). A condução de análise do modelo envolve três passos: considerar a relevância de cada um dos fatores no contexto da pesquisa, identificar e categorizar as informações que se aplicam a esses fatores e analisar os dados para elaborar conclusões.

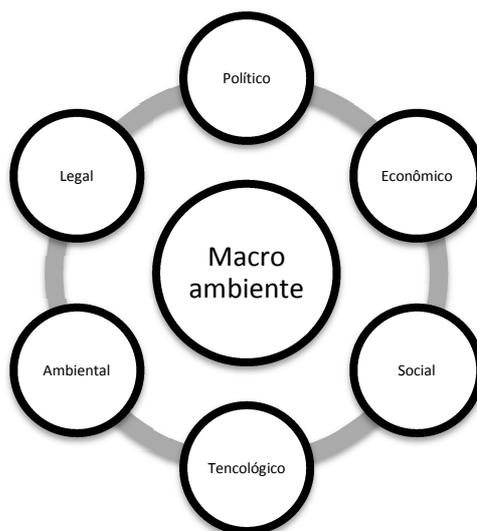
Sendo assim, a classificação dos fatores externos dá-se pela sigla PESTAL, iniciais dos seguintes direcionadores:

- a) políticos: faz referência a política do governo com relação ao grau de intervenção na economia. Podemos considerar ainda política fiscal, comércio internacional, democracias, ditaduras e blocos econômicos;
- b) econômicos: podem ter um grande impacto sobre o comportamento da empresa, pois incluem as taxas de juros, mudanças de tributação, crescimento econômico, inflação e taxas de câmbio;
- c) sociais: alterações nas tendências sociais podem ter impacto sobre a demanda por produtos de uma empresa, assim como alterações

- demográficas, aumento ou diminuição de determinada classe social impactam nos negócios da empresa;
- d) tecnológicos: as novas tecnologias criam novos produtos e novos processos, desenvolvimentos que pode beneficiar os consumidores e as organizações. A tecnologia pode reduzir custos, melhorar a qualidade e levar à inovação;
 - e) ambientais: estão relacionados com mudanças climáticas, incertezas da natureza e outras influências do meio ambiente. Mudanças de temperatura podem ter influências em muitas indústrias, incluindo o turismo, agricultura e seguros;
 - f) legais: relacionados ao ambiente legal no qual as empresas operam. Nos últimos anos no Brasil houve muitas mudanças jurídicas significativas que afetaram o comportamento das empresas, seus custos e demanda por produtos ou serviços.

A figura a seguir visa demonstrar graficamente a estrutura PESTAL que de acordo com Kaplan e Norton (2008) fornece a análise de diferentes fatores no macro ambiente.

Figura 5 - Variáveis do macroambiente



Fonte: adaptado de Hitt; Ireland e Hoskisson (2008).

No entanto, é importante não apenas listar os fatores, mas avaliar aqueles com maior propensão à mudança e impacto sobre a empresa. Devemos decidir sobre a importância relativa dos fatores através de uma classificação ou pontuação referente à probabilidade de mudança e seu impacto. Quanto maior a probabilidade de uma mudança e maior o impacto, mais significativo será esse fator para o planejamento da empresa.

Na análise PESTAL também é importante considerar o grau de especificidade em que ela é aplicada. Ao analisar empresas globais, é importante lembrar que elas têm muitas partes em diferentes mercados – que incluem diferentes divisões e, em alguns casos, diferentes marcas. Para obter um melhor retrato do ambiente externo, os gestores da empresa podem querer reduzir a análise PESTAL a uma parte específica, como uma unidade de negócio.

2.1.2 Formulação Estratégica

Com base nos resultados obtidos na análise situacional formularemos a estratégia a partir da escolha de alguns instrumentos. Apesar de a literatura apresentar diferentes tipos de abordagens, este trabalho limitar-se-á a explorar os conceitos desenvolvidos por Ansoff (1957) e Porter (1986) por se tratarem de teorias plenamente utilizadas na formulação estratégica das empresas nos dias de hoje. Reforça-se que estes recursos devem ser utilizados como meio para se alcançar os objetivos estratégicos, definidos nessa etapa.

2.1.2.1 Estratégia de Posicionamento

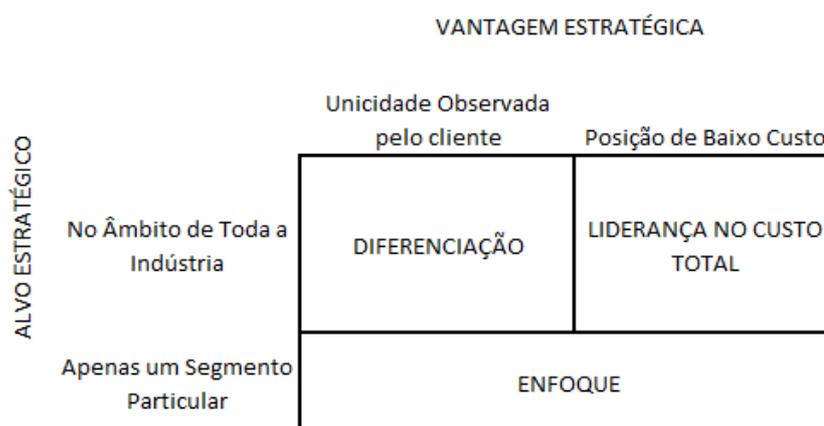
Um dos mais influentes pensadores das estratégias do nosso tempo, Porter (1986) apresenta uma estrutura que contempla três tipos de estratégias genéricas como alternativas de posicionamento:

- a) liderança no custo total;
- b) diferenciação;
- c) enfoque.

O autor defende que para a empresa maximizar os seus resultados e obter um diferencial competitivo deve adotar apenas uma das três estratégias. Empresas que definem um posicionamento contemplando mais de uma das estratégias

mencionadas são classificadas por Porter (1986) como meio-termo e estas apresentam, segundo o autor, resultados inferiores àquelas que optam por apenas uma das estratégias. A figura a seguir demonstra cartesianamente as três estratégias genéricas denominadas pelo autor.

Figura 6 - Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (1986, p. 41)

A liderança no custo total é aquela estratégia onde a empresa direciona todos os seus esforços no intuito de obter custos mais competitivos que os seus concorrentes. Este enfoque permite que a empresa se defenda contra situações de guerra de preço. Porter (1986) crê que uma indústria comporta apenas um líder em custo, pois a guerra de preços na busca da liderança pode gerar resultados desastrosos no decorrer dos anos.

Esta estratégia concentra-se nas variáveis que permitirão à empresa alcançar e manter uma posição de baixo custo. Uma organização implementa uma estratégia de liderança de custo total quando ele tenta ganhar uma vantagem competitiva, reduzindo os seus custos em relação ao preço dos demais concorrentes.

As tarefas associadas com as variáveis estratégias de custo concentram principalmente sobre as operações internas da empresa, enfatizando o emprego produtivo de capital e recursos humanos. A estratégia de custo exige atenção aos detalhes operacionais, concentra-se em atributos para atender as necessidades dos clientes de forma eficiente e de baixo custo. Em geral, uma organização que escolheu uma estratégia de liderança de custo vende um produto produzido em

massa aos clientes, além de proporcionar fortes incentivos para seus vendedores para aumentar o volume de vendas.

A estratégia da diferenciação é aquela na qual a empresa identifica um produto e/ou tipo de serviço único, onde os consumidores ou compradores deste mercado reconhecem como algo diferenciado. O sucesso desta estratégia está em identificar uma forma de atender os clientes de forma que os mesmos entendam que as suas necessidades estão sendo atendidas a tal ponto que a sua sensibilidade ao preço seja atenuada. Esta é uma estratégia que quando aplicada efetivamente coloca a empresa num patamar de margem positiva em relação aos concorrentes e permite minimizar sua vulnerabilidade às pressões do ambiente.

Assim sendo, uma empresa com uma estratégia de diferenciação pura tenta reforçar o componente de valor oferecendo aos clientes algo que esses percebam como único e para as quais eles estão dispostos a pagar um preço mais elevado. Uma organização programa uma estratégia de diferenciação quando procura se distinguir dos concorrentes através da alta qualidade de seus produtos ou serviços. Esta estratégia incorpora variável que lidam principalmente com o ambiente de negócios. Os produtos e serviços devem ser projetados para atender às necessidades exclusivas do cliente. Qualidade, desempenho do produto, qualidade percebida e novas características técnicas são componentes adicionados importantes do esforço de marketing que uma estratégia de baixo custo não necessita.

A terceira estratégia apresentada por Porter (1986) é a de enfoque. A essência desta estratégia está na atuação menos abrangente, normalmente sendo apenas parte do mercado, um determinado segmento ou nicho. Uma organização implementa uma estratégia de foco quando ele usa uma estratégia de diferenciação ou baixo custo com foco de liderança em um determinado segmento de mercado seja ele geográfico ou demográfico.

Isto pode ocorrer através de uma limitação geográfica, carteira de clientes, tipos de produtos e/ou serviços, sendo que o atendimento deste público aconteceria através de custo baixo ou diversificação.

O *trade off*, ou seja, a escolha deve ser feita para que a organização não fique no meio termo o que, segundo o autor, seria letal para a estratégia. Entretanto, essa relação não se aplica em todas as indústrias. Segundo o autor "Em algumas delas não existem oportunidades para adotar um enfoque ou para uma diferenciação - é

tão somente um jogo de custo - e isso aplica-se a vários gêneros de primeira necessidade" Porter (1986, p. 45).

2.1.2.2 Estratégia de Crescimento

A estratégia de crescimento, proposta por Ansoff (1957) propõe quatro alternativas de crescimento de um negócio, assim como explora os riscos associados a cada opção de crescimento. Estas alternativas de crescimento estão baseadas num modelo de quatro quadrantes, resultado das dimensões produto e mercado, cada qual com duas alternativas: novos e existentes. Para cada quadrante Ansoff (1957) define estratégias a serem formuladas, como:

- a) penetração de mercado;
- b) desenvolvimento de mercado;
- c) desenvolvimento de produtos;
- d) diversificação.

A matriz de Produto-Mercado de Ansoff está representada na figura a seguir.

Figura 7 - Matriz de Crescimento

		PRODUTO	
		Atual	Novo
MERCADO	Atual	PENETRAÇÃO NO MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
	Novo	DESENVOLVIMENTO DE MERCADOS	DIVERSIFICAÇÃO

Fonte: Ansoff (1957)

No quadrante de produto e mercado, a estratégia de crescimento proposta por Ansoff (1957) é a de penetração de mercado, onde a empresa deve vender os mesmos produtos para clientes já existentes estimulando e incrementando o seu

uso, conquistar a lealdade de seus compradores, lançar promoções de preços e/ou ofertas especiais e reposicionar o seu produto para incrementar a sua fatia de mercado. Nesta estratégia o produto não é alterado e não se busca novos segmentos.

No quadrante produto existente e mercado novo a estratégia apresentada por Ansoff (1957) é a de desenvolvimento de mercado. Neste contexto os alvos são novos mercados ou segmentos específicos dentro destes, nos quais a empresa utilizará produtos já existentes para vender para diferentes clientes.

O quadrante de produto novo e mercado existente caracterizam-se pela necessidade do desenvolvimento de produtos. Nessa estratégia as empresas devem incrementar o seu desempenho através de variações, aplicações distintas, inclusão de serviços agregados e, nos casos da indústria de serviços, aprimorar a velocidade e/ou qualidade de atendimento.

Como última alternativa está o quadrante com produto e mercado novos, onde a estratégia é a de diferenciação. Esta estratégia exige da empresa maiores esforços no que se refere à estruturação e capacitação técnica, muitas vezes tendo que romper com referências de experiências passadas para obter sucesso. A estratégia da diferenciação é utilizada por motivos como: compensar obsolescência tecnológica, distribuir risco, utilizar capacidade de produção excedente, reinvestir ganhos, entre outros.

Ansoff (1957) menciona ainda que as estratégias descritas anteriormente são distintos caminhos que as empresas podem seguir para o crescimento, porém enfatiza que a utilização destas estratégias de maneira simultânea é o caminho essencial para sobreviver num ambiente competitivo. Reforça que a decisão da empresa em diversificar deve ser analisada cuidadosamente através das perspectivas de crescimento, analisando as estratégias de penetração, desenvolvimento de mercado e produto como parte da sua estratégia identificando quando estas devem ser estendidas para diversificação.

2.1.3 Implementação Estratégica

O plano estratégico, além de oficializar missão, visão e metas, analisa o ambiente externo, interno e como a empresa irá competir neste cenário. A fim de atingir seus objetivos, uma organização não deve apenas formular, mas também

implementar suas estratégias de forma eficaz. O desdobramento da estratégia ocorre no estabelecimento de metas e na criação de planos táticos e operacionais para executar a estratégia com sucesso. A tabela criada por Todorovic (2003 apud Tomic e Arsenovic, 2008) representa a importância de ambas as tarefas em forma de matriz e sugere os resultados prováveis das quatro combinações possíveis dessas variáveis:

- a) sucesso é o resultado mais provável quando a estratégia é adequada e possui boa execução;
- b) roleta envolve a situação em que uma má estratégia é bem aplicada;
- c) problema é caracterizado por situações em que uma estratégia adequada é mal implementada;
- d) fracasso envolvem situações em que uma má estratégia é mal implementada.

Figura 8 - Relação entre formulação e implementação estratégica

		FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	
		Boa	Ruim
IMPLEMENTAÇÃO	Boa	SUCESSO	ROLETA
	Ruim	DIFICULDADE	FRACASSO

Fonte: Adaptado de Todorovic (2003 apud Tomic e Arsenovic, 2008, p. 118).

O diagnóstico de uma estratégia fracassada requer a análise de ambos estágios: formulação e implementação. Certo e Peter (1988) propõem um modelo de cinco fases do processo de implementação da estratégia:

- a) determinar o quanto a organização terá que mudar para implementar a estratégia em questão;
- b) analisar as estruturas formais e informais da organização;
- c) analisar a cultura da organização;

- d) selecionar uma abordagem apropriada para implementação da estratégia;
- e) implementar a estratégia e avaliar os resultados.

A implementação é iniciada com êxito em três etapas relacionadas entre si:

- a) identificação de mensuráveis, mutuamente determinados objetivos anuais.
- b) desenvolvimento de estratégias específicas funcionais.
- c) desenvolvimento e comunicação de políticas concisas para orientar decisões.

2.2 ESTRUTURA E PROCESSOS

2.2.1 Administração Industrial e Geral

A Administração Industrial e Geral, criada originalmente em 1916 em língua francesa, foi uma revolução no modo de pensar a estrutura interna das organizações. Seu criador, o francês Henri Fayol, identificou, na época, as principais funções do administrador. Seriam elas: prever e planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Mais tarde essas funções foram consolidadas criando a Direção da empresa. As atividades da Direção podem ser definidas conforme abaixo:

- a) planejar;
- b) organizar;
- c) dirigir;
- d) controlar.

Além disso, Fayol (2009) discutiu os princípios gerais da administração como divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidades de comando, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e união do pessoal. Esforçou-se também para a criação da disciplina de Administração nos cursos formais de educação.

Alguns anos após esta discussão, outro clássico estudo Selznick (1949), identifica algumas disfunções burocráticas, conforme vemos a seguir:

- a) contradição entre teoria e prática, discurso e ação. Novos modelos eram criados, mas a tentativa de implementar essas políticas mostrou as discrepâncias entre o discurso e prática;

- b) dilema provocado entre participação e escolha seletiva. O ideal de participação total dos empregados nem sempre era compatível com as pressões de tempo das decisões;
- c) dimensões de perenidade e volatilidade das políticas administrativas;
- d) conformismo e inovação: a tendência dos burocratas da empresa a se apegarem às normas e procedimentos formais, bloqueava a inovação e a renovação administrativa.

Estrutura organizacional é usualmente entendida como uma composição de tarefas e atividades. Dentro desta definição genérica a estrutura organizacional tem sido definida para abranger duas dimensões: Estrutura formal com regras e procedimentos que compõem o *framework* da organização. O conceito formal de estrutura foi influenciado pela ideia de Weber (1949 apud Skivington e Daft, 1991) com o trabalho formal, aspectos impessoais e a burocracia. A segunda dimensão de estrutura é o padrão de interação dos processos entre os membros, que seria a estrutura informal da organização. Esta visão de estrutura foi gerada por descobertas importantes de interações humanas nas organizações Selznick (1949).

2.2.2 Administração Científica

A administração científica consiste, em grande parte, em preparar e fazer executar tarefas. (TAYLOR, 2011, p. 42)

O primeiro teórico a trazer um método para o desenvolvimento dos processos foi Frederick Taylor com sua obra *Princípios da Administração Científica*. Estes princípios eram os seguintes:

- a) desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos;
- b) selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador;
- c) cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo o trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida;
- d) manter a divisão equitativa de trabalho e de responsabilidades entre a direção e o operário.

O quarto elemento é a novidade da época. A filosofia da administração por iniciativa obriga cada trabalhador a suportar quase toda a responsabilidade. Por outro lado, o desenvolvimento de uma ciência, envolve a fixação de muitas normas, leis e fórmulas que substituem a orientação pessoal empírica do trabalhador. "Este sistema de administração será chamado de administração por iniciativa e incentivo". (TAYLOR, 2011, p. 39)

2.2.3 Cadeia de Valor

Ainda avaliando os processos intraorganizacionais e suas conexões com o mundo externo, chegamos à identificação da Cadeia de Valor Porter (1989).

As atividades de uma organização são os pilares para a construção de suas vantagens competitivas e ter clareza sobre quais são e como se conectam permite compreender o modo como uma empresa emprega seu tempo e seus recursos para alcançar os objetivos empresariais. Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos Porter (1989).

Todas estas atividades podem ser representadas fazendo-se uso de uma cadeia de valores que é composta pelas atividades primárias e de apoio, representada na figura a seguir.

Figura 9 - Cadeia de Valor



Fonte: Porter (1989)

As atividades primárias são compostas por unidades estratégicas de negócios que executam atividades com valor agregado - operacionais ou gerenciais - em processos projetados para produzir uma saída específica para um cliente particular ou para o mercado. Refere-se às atividades de vendas, criação, produção, transferência ao comprador e assistência pós-venda. Para Porter (1989), as organizações devem olhar para cada atividade em sua cadeia de valor e avaliar se elas contribuem com uma vantagem competitiva real para o negócio. Caso não haja, talvez a empresa deva considerar a terceirização dessa atividade, utilizando um parceiro que possa oferecer essa vantagem de custo ou de valor.

As atividades de apoio são as atividades de suporte às atividades primárias e a elas mesmas que fornecem recursos, conhecimento, utilidades ou ativos para os membros primários da cadeia, mas que não participam diretamente na execução de atividades nos processos de valor agregado.

Em uma cadeia de valor, as atividades primárias e de apoio estão interligadas por meio de elos que se conectam e tornam interdependentes os resultados desse sistema. Os elos são as relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho para outra atividade. A vantagem competitiva também advém da otimização, colaboração e coordenação entre as atividades como meio para obtenção do resultado organizacional.

Sendo assim, a construção sistemática da cadeia de valor tem por objetivo a identificação das competências essenciais que uma empresa possui como meio para evidenciar suas vantagens competitivas, base para sua diferenciação no mercado. Conceito similar ao de *Core Competence* de Prahalad e Hamel (1990) que será tratado ao decorrer deste estudo.

2.2.4 Teoria das Restrições

A Teoria das Restrições, do inglês *Theory of Constraints* (TOC) sustenta que é essencial focalizar os esforços de melhoria no elo mais fraco da corrente, pois é ele que determina o desempenho global. Qualquer iniciativa de tentar melhorar outros elos que não o mais fraco não trará benefícios sistêmicos, e mesmo os potenciais benefícios locais poderão ameaçar a meta global.

As premissas da TOC foram criadas para enfrentar problemas da linha de produção, no entanto, rapidamente se tornaram aderentes em diversas áreas do

conhecimento gerencial e em diferentes setores da empresa. Ela generaliza o pensamento da otimização através de três princípios:

- a) a empresa é um sistema, um conjunto de elementos entre os quais existe uma relação de interdependência, em que cada elemento depende do outro de alguma forma e, assim, o desempenho global do sistema depende dos esforços conjuntos de todos os seus elementos;
- b) o alvo das empresas deve ser ganhar dinheiro, hoje e no futuro;
- c) toda empresa, no processo de atingir sua meta, apresenta sempre uma ou mais restrições, pois, se não as apresentasse, seu desempenho seria infinito.

Uma restrição na TOC é "qualquer coisa que limita um melhor desempenho de um sistema, como o elo mais fraco de uma corrente, ou alguma coisa que não se possui suficientemente". (GOLDRATT, 1992, p. 48)

Sendo assim, normas, procedimentos, mercados, fornecedores, equipamentos, materiais, pessoas, crédito etc. podem ser uma restrição. Existe um processo geral de tomada de decisão empresarial para que a TOC funcione e os cinco passos para isso são: identificar as restrições do sistema, decidir como explorar as restrições do sistema, subordinar qualquer outra coisa à decisão anterior, elevar as restrições do sistema e, por último, se nos passos anteriores uma restrição for quebrada, volte ao passo 1. (GOLDRATT, 1992, p. 53-57)

2.2.5 Implementação Estratégica, Estrutura e Processos

O processo de melhoria de uma empresa é um processo de melhoria do patamar da rotina. Se você não tem rotina, não há como melhorar o patamar. (CAMPOS, 2009, p.32)

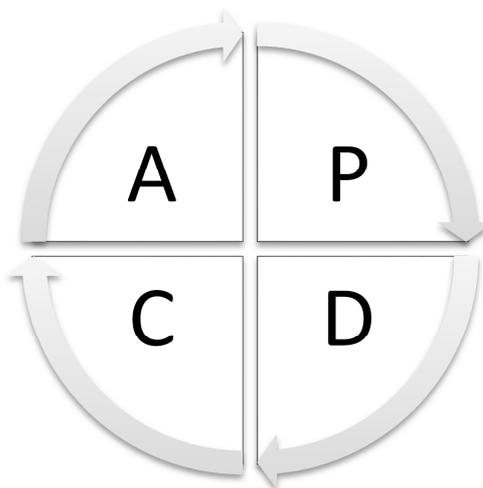
Fazer o mesmo trabalho, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional. Apenas para manter a posição relativa às empresas se veem obrigadas a melhorar continuamente. As ideias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização. (KAPLAN E NORTON, 1997).

A execução dos processos requer um método. Método é uma palavra de origem grega composta pela palavra *meta* (que significa "além de") e pela palavra *hodos* (que significa "caminho"). Portanto, método significa "caminho para se chegar a um ponto além do caminho". (CAMPOS, 2009).

Todo o investimento, em princípio, está conectado a um compromisso de mudança em um processo. Esta mudança de um processo, por sua vez, tem compromisso com a geração de valor para o cliente, ou redução de custos para o acionista, e em última análise, têm como objetivo final os interesses do elo governante da cadeia. Neste contexto, a análise da Cadeia de Valor desenvolvida por Porter (1989), torna-se um direcionador de investimentos pois o elo mais fraco requer atenção por parte dos executivos da empresa.

Para poder aumentar o desempenho do sistema ou a resistência da corrente, é necessário identificar o elo mais fraco Goldratt (1992). Para evoluir um sistema pode-se recorrer aos sistemas japoneses de produção, famosos por sua competência na realização de processos. O método exposto abaixo é o PDCA, proposto por Campos (2004):

Figura 10 - Ciclo PDCA

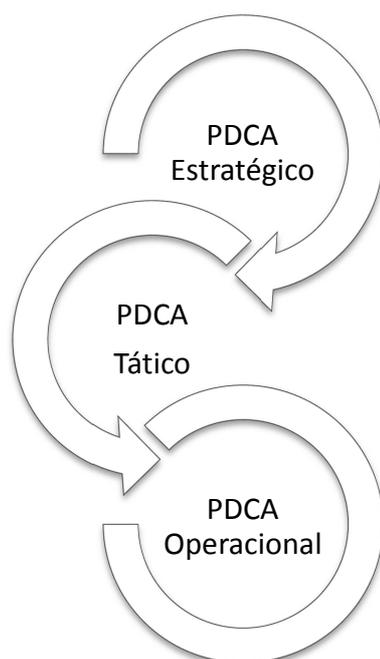


Fonte: Campos (2009, p. 24)

Este método requer muita disciplina e controle para que seja bem adotado. O desenvolvimento de um sistema de gestão é um processo de aprendizado e como tal leva tempo para ocorrer. Segundo esta corrente, não haverá sucesso se o

gerenciamento diário não for bem realizado. Para Campos (2009), a grande dificuldade em alcançar a excelência é estabelecer a base de uma boa rotina. A figura abaixo demonstra os ciclos de melhoria contínua necessária em todos os níveis: na área estratégica, com melhorias de longo prazo (3 a 5 anos), no plano tático com melhorias anuais e na esfera operacional com a melhoria diária.

Figura 11 - Modelo de Sistema de Gestão



Fonte: Adaptado de Campos (2009)

É necessário reconhecer que todas as estruturas, por melhores que sejam, são inúteis sem uma cultura de execução. São as pessoas que mobilizam as estruturas e executam os processos, movendo a gestão. (KRONMEYER, 2006).

2.3 PESSOAS E INDICADORES

2.3.1 Fatores de Produção

Para os economistas dos séculos XVIII e XIX os recursos eram elementos básicos utilizados na produção de bens e serviços, eram os fatores de produção. A primeira escola científica da economia, elegeu a Terra como o único recurso responsável pela geração de riquezas. Adam Smith e seus seguidores se inspiraram

nesses estudos, mas buscaram aperfeiçoá-lo e preferiram partir de um conjunto de três recursos fundamentais:

- a) terra – indica não só as terras cultiváveis e urbanas, mas também os recursos naturais.
- b) trabalho – refere-se ao trabalho físico e intelectual dos trabalhadores no processo produtivo.
- c) capital – ativos da empresa como imóveis, fábricas, máquinas e equipamentos.

Para a Teoria da Firma, Coase (1937 apud Penrose, 1959), as empresas são de suma importância, pois elas oferecerão produtos e serviços aos consumidores e compradores utilizando-se para tanto dos fatores de produção.

Na execução estratégica necessitamos de todos estes recursos fundamentais, mas aqui vamos focar no recurso Trabalho. O nome Recursos Humanos provém da escola de Relações Humanas, posterior a Administração Científica Taylor (2011) e da Administração Industrial e Geral Fayol (2009). As pesquisas de Elton Mayo indicaram que os trabalhadores construíam relações interpessoais superando a simples função da produção do trabalho.

Também pertencente à escola das Relações Humanas, Barnard (1938) afirma que "o indivíduo precisa atingir os objetivos da empresa e satisfazer às suas necessidades para sobreviver no sistema, retratando a relação da pessoa com a organização e o caráter de incerteza na ação humana". O autor conclui que se fazia necessário desenvolver valores comuns, como objetivos, que gerassem maior comprometimento dos indivíduos junto à organização.

Hoje, na Era da Informação, as empresas necessitam de um conjunto de competências sempre prontas para agir no surgimento de uma nova oportunidade. E essas competências estão nas pessoas, não nos recursos. E onde os recursos foram parar? Agora eles constituem a base, a estrutura sobre a qual as competências se desenvolvem.

Entretanto, os fatores tradicionais de produção, citados acima, não garantem mais a vantagem competitiva. Ao invés disto, o gerenciamento tornou-se o fator decisivo de produção. (DRUCKER, 1998).

2.3.2 Visão Baseada em Recursos

Na segunda metade do século XX, Penrose (1959) chega à conclusão que a Teoria da Firma era inadequada para explicar como as empresas cresciam. A autora trouxera evidências, na época, que o crescimento das organizações estava conectado com as pessoas. Para uma empresa expandir precisaria contratar mais mão de obra. Logo as pessoas tornaram-se recursos escassos nas organizações. Neste contexto, o processo de crescimento é, portanto, limitado.

Anos mais tarde, a abordagem tornou-se conhecida como visão da empresa baseada em recursos, focalizando os recursos essenciais e habilidades intrínsecas dentro das organizações, podendo gerar diferentes desempenhos no mercado e defender posições e vantagens competitivas adquiridas.

O trabalho de Barney (1991) foi reconhecido por determinar os quatro indicadores empíricos que refletem o potencial de um recurso em gerar vantagem competitiva sustentável. Primeiramente, o autor definiu os seguintes indicadores para o modelo VRIN, que preconizava que um recurso para ser potencialmente gerador de vantagem competitiva deve ser:

- a) valioso;
- b) raro;
- c) imperfeitamente imitável;
- d) não substituível.

O conceito de *Core Competence* proposto por Prahalad e Hamel (1990), segue a mesma linha: o que a empresa possui internamente que pode gerar valor sustentável? Faz-se necessário melhorar ainda mais esta potencialidade para que isso se torne raro e difícil de ser imitado.

Uma abordagem mais contemporânea nesta questão remete ao estudo das competências empresariais e recursos estratégicos internos através dos quais as empresas podem buscar uma diferenciação e tornar a concorrência irrelevante Kim e Mauborgne (2005). Outros autores como Senge (2006) defendem que a única fonte de vantagem competitiva sustentável repousa na habilidade da organização em aprender.

2.3.3 Indicadores-Chave de Performance

A importância do processo de avaliação do desempenho organizacional pode ser caracterizada por meio da afirmação: tudo o que não é medido não é gerenciado (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 21).

A famosa frase “dize-me como me medes e eu te direi como me comporto” Goldratt (1992) ilustra bem a capacidade dos indicadores levarem as pessoas a buscar os objetivos.

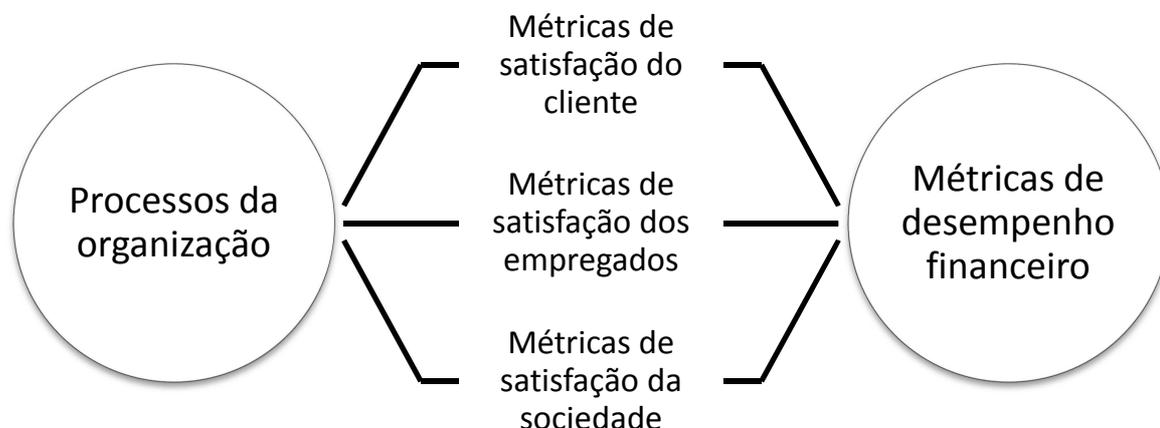
A implementação bem sucedida das estratégias requer quatro tipos básicos de habilidades de execução Bonoma (1984 apud Noble, 1999):

- a) interação: são expressas na gestão da própria empresa e do comportamento das pessoas para alcançar seus objetivos;
- b) alocação: são exercidas nas habilidades dos gestores para agendar tarefas e recursos de forma eficiente.
- c) monitoramento: envolve o uso eficiente de informações para corrigir quaisquer problemas que surjam no processo de implementação.
- d) organização: capacidade de criar uma nova organização informal ou rede para adaptar-se aos problemas que surgem.

No contexto organizacional contemporâneo a busca de competitividade tem exigido das organizações preocupações permanentes com sistemas de avaliação de seu próprio desempenho. Assim sendo, as organizações lançam mão de modelos de avaliação disponíveis na literatura. Dada a importância do modelo selecionado para o processo avaliativo, faz-se necessária uma investigação sobre a natureza e o potencial das metodologias existentes.

Para Campos (2009), os indicadores são consequência para manter o foco na gestão. Na figura a seguir, observa-se as principais métricas de uma organização, segundo o autor.

Figura 12 - Modelo das principais métricas de uma organização



Fonte: Campos (2009)

O principal desafio é definir indicadores através do processo que percorre a organização e não índices funcionais que não agregam valor ao cliente. Os indicadores, mensuráveis e atingíveis contribuem para a motivação dos colaboradores e influenciam o comportamento humano na busca dos resultados. "Comportamento é cultura, cultura é estratégia" (DOBNI; DOBNI e LUFFMAN, 2001, p. 401).

2.3.4 Implementação Estratégica, Pessoas e Indicadores

Uma das transformações mais radicais no pensamento gerencial dos últimos quinze anos foi a transformação do papel dos funcionários. [...] Os trabalhadores eram contratados para realizar tarefas braçais, não para pensar (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 132).

O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas, dentro e fora da organização pois indicadores tangíveis deixam pouco espaço para dúvidas no estabelecimento das intenções da alta administração, conforme Kaplan e Norton (1997). Mas para que isto ocorra, se faz necessário o correto desdobramento da estratégia, passando pela gestores táticos até chegar à operação. As metas são artefatos valiosos para a obtenção de resultados, mas para que a mesma possua valor, ela precisa estar alinhada com os objetivos. Caso isto não ocorra, corre-se o

risco de direcionar as pessoas para um sentido diferente do proposto pelos objetivos estratégicos. Mas, como mudar uma cultura de execução?

A maioria dos processos de mudança cultural fracassa porque não está ligada a melhoria dos resultados do negócio. Para Bossidy e Charan (2004), as ideias e ferramentas sobre mudança cultural são vagas e desconectadas da realidade estratégica e operacional. Segundo os autores Hrebiniak e Joyce (1984), para criar uma cultura de execução não se pode falar em cultura, mas sim em indicadores, que mudam o comportamento e que alteram a cultura da empresa. A mudança de comportamento passa por três premissas:

- a) definição clara dos objetivos;
- b) discussão sobre a maneira de alcançar tais objetivos;
- c) recompensa das pessoas pela obtenção dos resultados.

Os autores acreditam que isto gera uma *cultura de execução*. A base da mudança, segundo Bossidy e Charan (2004) e Hrebiniak e Joyce (1984) é atrelar incentivos ao desempenho, e isto deve acontecer de forma transparente. Os autores defendem que, se as pessoas forem reconhecidas pela execução, sua cultura mudará.

Entretanto, objetivos financeiros, por si sós, não são guias suficientemente claros para a implementação da estratégia. Os objetivos financeiros, tais como o lucro e o retorno sobre o investimento não orientam suficientemente os colaboradores quanto à estratégia a ser adotada, pois não define aos colaboradores como criar valor para os clientes e como diferenciar produtos e serviços da organização.

Portanto, não transmitem a estratégia organizacional, se reconhecermos que a estratégia trata das escolhas que precisam ser feitas para criar valor para clientes e diferenciar produtos ou serviços e não são portanto suficientemente operacionais para este fim. (SIMONS, 2000, p. 231).

Entre as funções do *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) está a de implementar conceitos da organização de aprendizado, pois a utilização das regras de causalidade explicita o conhecimento estratégico e os modelos mentais dos planejadores e permite a discussão e questionamento aberto, gerando o desejado aprendizado organizacional proposto por Senge (2006), além do processo de aprendizagem organizacional, com *single* e *double loop learning* de Argyris (1992 apud Bitencourt, 2001, p. 57).

2.4 TEORIAS DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

2.4.1 Modelo Proposto por Mintzberg

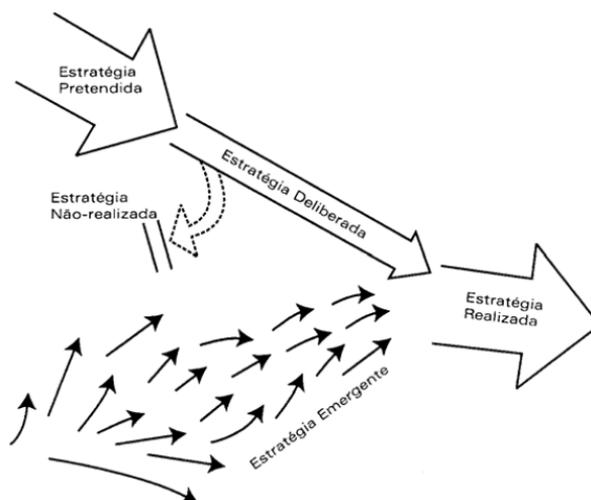
Tradicionalmente, o plano estratégico é dividido em etapas: análise, formulação e implementação estratégica. Neste modelo, as organizações começam a formulação da estratégia e, cuidadosamente, especificam sua missão, metas e objetivos, para depois analisar a matriz SWOT e escolher as estratégias adequadas.

Entretanto, Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que algumas organizações começam a aplicar suas estratégias antes de articular claramente sua missão, metas e objetivos. Neste caso, a implementação da estratégia precede a formulação da estratégia. O modelo chama as estratégias que se desdobram desta forma de estratégias emergentes.

Os autores sugerem que a forma tradicional de pensar sobre a implementação da estratégia incide apenas sobre estratégias decididas após análise do cenário em que a organização está inserida e chama essas estratégias de deliberadas.

Implementação de estratégias emergentes envolve a alocação de recursos, embora a organização não tenha expressamente escolhido essas estratégias. A maioria das organizações fazem uso de ambas as estratégias: deliberadas e emergentes. Deliberada ou emergente, no entanto, uma estratégia tem pouco efeito no desempenho de uma organização até que seja implementada.

Figura 13 - Modelo proposto por Mintzberg



Fonte: Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000, p. 19)

Assim como o modelo acima, Noble (1999) confirma que a estratégia planejada e a estratégia emergente se afetam mutuamente no processo de implementação estratégica. Há um ciclo interdependente onde as estratégias são comunicadas, interpretadas, adotadas e colocadas em ação. As estratégias, neste caso, não podem ser tomadas separadamente, pois ocorrem num processo de mútua interdependência.

2.4.2 Modelo Proposto por McKinsey (7S)

O modelo proposto por McKinsey Waterman; Peters e Philips (1980) demonstra que a empresa não é formada apenas por sua estrutura mas por sete elementos que o autor dividiu em *hardware* e *software*. Essas variáveis são citadas abaixo:

- a) *strategy* - estratégia: o conjunto coerente de ações selecionadas para adaptar-se ao ambiente externo;
- b) *structure* - estrutura: base que sustenta a estratégia como hierarquia e comunicação;
- c) *systems* - sistemas: os processos, fluxos e rotinas que caracterizam como o trabalho deve ser desenvolvido;

- d) *style* - estilo: Estilo cultural, comportamento organizacional;
- e) *staff* - pessoal: as pessoas da organização;
- f) *shared-values* - Valores compartilhados por todos na organização;
- g) *skills* - habilidades (conhecimentos e capacidades possuídas pela organização).

O conceito subjacente ao modelo é que todas as sete variáveis devem trabalhar como engrenagens, encaixando-se umas as outras para que a estratégia obtenha sucesso.

Figura 14 - Modelo 7S



Fonte: Waterman; Peters e Philips (1980)

No entanto, os valores compartilhados são o núcleo central do quadro; desta maneira a organização aprende, e consegue realizar um passo a frente na direção do sucesso.

2.4.3 Modelo Brodwin e Bourgeois

Com base em sua pesquisa sobre práticas de gestão em várias empresas, Bourgeois e Brodwin (1984) identificaram cinco diferentes abordagens básicas para a implementação da estratégia e mudança estratégica, são elas:

- a) abordagem comandante;
- b) abordagem de mudança organizacional;
- c) abordagem colaborativa;
- d) abordagem cultural;
- e) abordagem de crescimento.

A seguir descreve-se cada uma delas de maneira mais aprofundada.

2.4.3.1 Abordagem do Comandante

O líder estratégico concentra-se na formulação da estratégia, aplicando a lógica através de uma análise rigorosa. O líder desenvolve a estratégia por si mesmo ou supervisiona uma equipe de planejadores encarregados de determinar o curso ideal para a organização. Ele tipicamente emprega indicadores tais como curvas de experiência, percentual de crescimento ou *share* e análise do setor.

Esta abordagem trata da questão de gestão estratégica tradicional de "Como posso, como gerente geral, desenvolver uma estratégia para o meu negócio que irá orientar as decisões cotidianas no apoio dos meus objetivos de longo prazo?" Uma vez que a melhor estratégia é determinada, o líder desdobra junto aos seus subordinados que são instruídos para a implementação do plano. Neste modelo, o líder não tem um papel ativo na implementação da estratégia, ele é essencialmente um pensador, um planejador, em vez de um executor.

No entanto, três condições devem existir para que a abordagem seja bem-sucedida:

- a) o líder deve possuir poder suficiente para a execução de comandos;
- b) informações precisas e oportunas devem estar disponíveis e o ambiente deve ser razoavelmente estável para permitir que ele seja assimilado;
- c) o estrategista, se ele não é o líder, deve ser isolado de preconceitos pessoais e influências políticas que possam afetar o conteúdo do plano.

Se o líder cria a crença de que as únicas estratégias aceitáveis são aquelas desenvolvidas no topo, haverá a desvantagem da redução da motivação dos funcionários.

No entanto, há vários fatores responsáveis pela popularidade do modelo Comandante. Primeiro, ele oferece uma perspectiva valiosa para o executivo. Em segundo lugar, divide a tarefa de gestão estratégica em duas etapas: o pensar e o fazer. Neste caso, o líder reduz o número de fatores que devem ser considerados simultaneamente. Terceiro, os jovens gestores, em particular, parecem preferir esta abordagem, pois lhes permite concentrarem-se nos elementos objetivos de uma situação, em vez de outros elementos subjetivos e comportamentais. Finalmente, uma abordagem desse tipo pode fazer alguns gerentes sentirem-se como heróis.

2.4.3.2 Abordagem de Mudança Organizacional

Esta abordagem começa onde o Comandante termina: na implementação. A abordagem de mudança organizacional aborda a questão "Eu tenho uma estratégia, agora como faço para que minha organização implemente com sucesso?" O líder estratégico decide novamente grandes mudanças de estratégia e considera as mudanças necessárias na estrutura, nas pessoas, nos sistemas de informação e recompensa.

A ferramenta mais óbvia para a implementação da estratégia é a de reorganizar ou mudar pessoal, a fim de conduzir a empresa na direção desejada. O papel do líder estratégico é o de um arquiteto, projetar sistemas administrativos para a implementação da estratégia eficaz.

A abordagem de mudança é muitas vezes mais eficiente do que a abordagem Comandante e pode ser utilizada para implementar estratégias mais complexas, pois utiliza várias técnicas das ciências comportamentais. Essas técnicas podem introduzir mudanças em uma organização incluindo aspectos fundamentais, como: concentrar esforços iniciais sobre as necessidades que já são reconhecidas como importantes pela maior parte da organização e ter soluções apresentadas por pessoas que tem alta credibilidade na organização.

No entanto, a abordagem de mudança não ajuda os gestores a ficarem atualizados das rápidas mudanças de cenários. Sendo assim, ela pode acarretar nos

mesmos problemas de motivação do modelo Comandante, pois as decisões persistem no modelo *top-down*.

2.4.3.3 Abordagem Colaborativa

Esta abordagem amplia a tomada de decisão estratégica para a equipe gerencial em resposta à pergunta "Como posso obter uma equipe da alta administração que ajude a desenvolver e se comprometa com um bom conjunto de objetivos e estratégias?"

O líder estratégico e seu gerente sênior (chefes de divisão, gerentes das unidades de negócios gerais ou altos gerentes funcionais) se reúnem para uma longa discussão para a formulação de propostas de mudanças estratégicas.

Nesta abordagem, o líder utiliza dinâmicas de grupo e técnicas de *brainstorming* para obter diferentes pontos de vista que contribuam para o processo de planejamento estratégico.

A abordagem colaborativa supera duas limitações fundamentais inerentes às duas anteriores. Ao capturar as informações enviadas por gestores mais perto de operações, e por oferecer um fórum para a expressão dos gestores ele pode aumentar a qualidade e a pontualidade das informações incluídas na análise estratégica. Como aumenta o grau de participação, aumenta o compromisso das pessoas com a estratégia, o que melhora as chances de uma execução eficiente.

No entanto, a abordagem colaborativa acaba tendo a estratégia negociada entre os vários atores envolvidos, tornando a estratégia mais conservadora e menos visionária do que um desenvolvido por uma única pessoa ou equipe de funcionários.

E o processo de negociação pode demorar tanto tempo que uma organização pode perder oportunidades ou não reagir na velocidade suficiente com a mudança de cenário.

2.4.3.4 Abordagem Cultural

Essa abordagem amplia a abordagem colaborativa para níveis mais baixos da organização como uma resposta para a questão da gestão estratégica "Como posso obter minha organização toda comprometida com nossos objetivos e estratégias?"

O líder estratégico se concentra em estabelecer e comunicar uma missão clara com um propósito para a organização e os funcionários, permitindo desenhar suas próprias atividades de trabalho com esta missão. Ele desempenha o papel de treinador para dar uma direção geral, mas incentiva a tomada de decisão individual para determinar os detalhes operacionais do plano do executivo.

As ferramentas de aplicação utilizadas na construção de uma forte cultura corporativa iniciam com a publicação da missão, visão e valores da empresa. Esta abordagem começa a quebrar as barreiras entre os "pensadores" e "executores".

A abordagem cultural tem uma série de vantagens que estabelecem uma unidade de toda a organização. Parece que a abordagem cultural funciona melhor onde a organização tem recursos suficientes para absorver o custo de construção e manutenção do sistema de valores.

No entanto, esta abordagem também tem várias limitações. Primeiro, ele só funciona com pessoas capacitadas para tal. Em segundo lugar, consome muito tempo para se colocar esses valores em ação. Terceiro, esta técnica pode promover um forte sentido de identidade organizacional o que pode inviabilizar a entrada de novos funcionários em níveis de gestão pela dificuldade de aceitação por parte dos outros executivos.

2.4.3.5 Abordagem de Crescimento

Esta abordagem trata da questão "Como posso incentivar os meus gerentes para desenvolver e implementar a estratégia?" O líder estratégico não está interessado em desenvolver a estratégia sozinho, ou mesmo em liderar os outros através de um processo de planejamento prolongado. Ele incentiva os subordinados a desenvolver, liderar e implementar as estratégias.

A abordagem de Crescimento difere das outras em vários aspectos. Primeiro, ao invés de uma estrutura *top-down*, ele se move no modelo *bottom-up*, ou seja, de baixo para cima. Em segundo lugar, a estratégia torna-se a soma de todas as propostas individuais que aparecem ao longo do ano. Terceiro, a alta gerência molda dos funcionários locais. Em quarto lugar, as funções do executivo giram em torno da avaliação das propostas que chegam ao topo.

A abordagem de Crescimento tem várias vantagens. Por exemplo, encorajar gerentes de nível médio para formular estratégias eficazes e dar oportunidade de realizar a implementação de seus próprios planos.

Figura 15 - Modelo Brodwin e Bourgeois



Fonte: adaptado de Bourgeois e Brodwin (1984).

Os autores recomendam os modelos Comandante, Mudança Organizacional e Colaborativa para as pequenas empresas e empresas em indústrias estáveis. Bourgeois e Brodwin (1984) sugerem as alternativas dos modelos Cultural e de Crescimento para corporações mais complexas. Nessas organizações, o líder estratégico não pode saber e entender todas as situações estratégicas e operacionais, voltados para cada divisão.

2.4.4 O *Balanced Scorecard* (BSC)

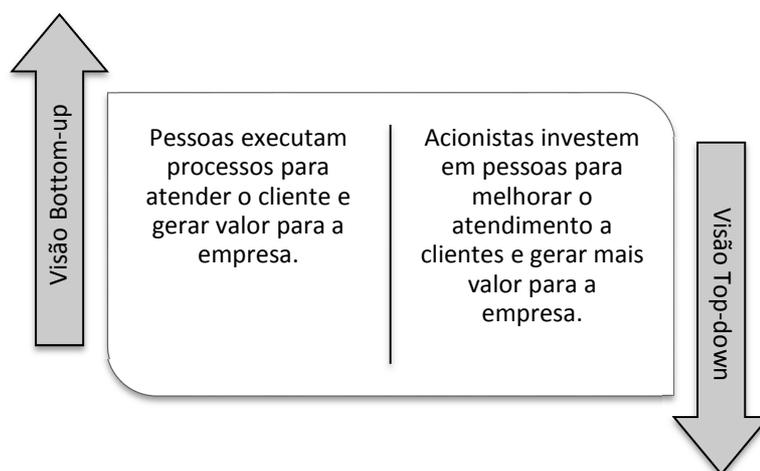
A estratégia denota o movimento da organização de posição atual para uma posição futura desejável, mas incerta. Como a organização nunca esteve nesta posição futura, a trajetória almejada envolve uma série de hipóteses interligadas. (KAPLAN e NORTON, 1997)

Tendo revisado os pilares da implementação estratégica, chega-se na ferramenta de operacionalização que merece avaliação neste estudo por ter forte aderência com as temáticas anteriormente descritas. A metodologia para o uso do

BSC de Kaplan e Norton (1997) propõe um processo que desdobra as ações e projetos para obtenção dos objetivos estratégicos:

- a) indicadores: O BSC tem o seu melhor uso quando é aplicado para obter melhorias radicais no desempenho das organizações onde é usado. Estas melhorias radicais devem estar operacionalmente representadas por metas de superação para indicadores associados a objetivos críticos ligados em relações causa-efeito da operacionalização da estratégia;
- b) processos: as melhorias radicais nos indicadores ligados a objetivos críticos são obtidas pela implementação com sucesso dos projetos que irão viabilizar a melhoria radical dos indicadores. O orçamento será dirigido para viabilizar planos de ação que gerarão esta melhoria. Projetos que não tenham impacto nestas melhorias não serão estimulados;
- c) recursos: o investimento deve ser realizado sobre os projetos que implementam a estratégia. Com indicadores sobre os processos é possível criar metas para as pessoas que executam estes processos.
- d) estrutura: este modelo permite uma estrutura *top-down* (de cima para baixo) desdobrando a estratégia até a sua operacionalização, bem como o modelo *bottom-up* (de baixo para cima) onde os colaboradores geram valor e contribuem para a execução da estratégia. A imagem a seguir busca elucidar esta visão.

Figura 16 - Visão top-down e bottom-up



Fonte: elaborado pelo autor

Lançado em 1992, o BSC inicialmente tratava-se de um sistema de avaliação de desempenho. Mais tarde, os autores perceberam que esta forma era a pedra angular de um novo sistema de gestão que impulsionava a execução da estratégia, criando posteriormente a Organização orientada para a estratégia, como defendem os autores Kaplan e Norton (2008). Essa Organização orientada para a estratégia baseia-se em cinco princípios gerenciais:

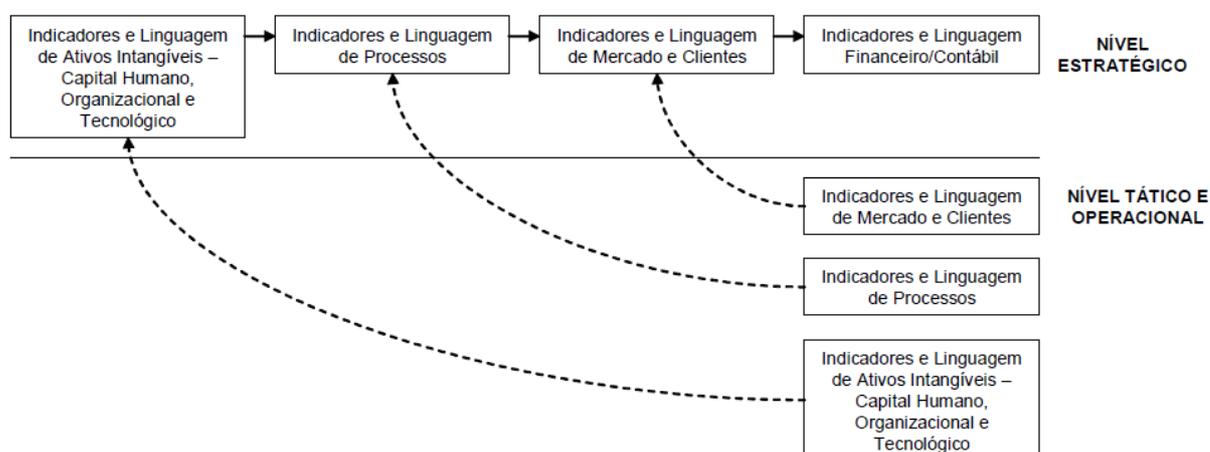
- a) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;
- b) traduzir a estratégia em termos operacionais;
- c) alinhar a organização com a estratégia;
- d) motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos;
- e) gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo.

Pode-se perceber que há muitas relações com as teorias de Campos (2009) que segue a mesma linha de pensamento, somente com outras nomenclaturas. Para o autor um sistema de gestão passa pelo processo de melhoria contínua, e permite as características abaixo:

- a) participação de todas as pessoas da empresa em seu efetivo gerenciamento;
- b) uniformização da linguagem e a melhoria da comunicação;
- c) entendimento do papel de cada um no esforço empresarial;
- d) aprendizado contínuo;
- e) utilização de várias áreas da ciência para a obtenção de resultados;
- f) melhoria da absorção das melhores práticas empresariais.

O BSC possui uma linguagem de fácil aproximação a todos na empresa, pois trabalha cada nível de forma distinta. A figura abaixo representa esta situação.

Figura 17 - Linguagens do BSC



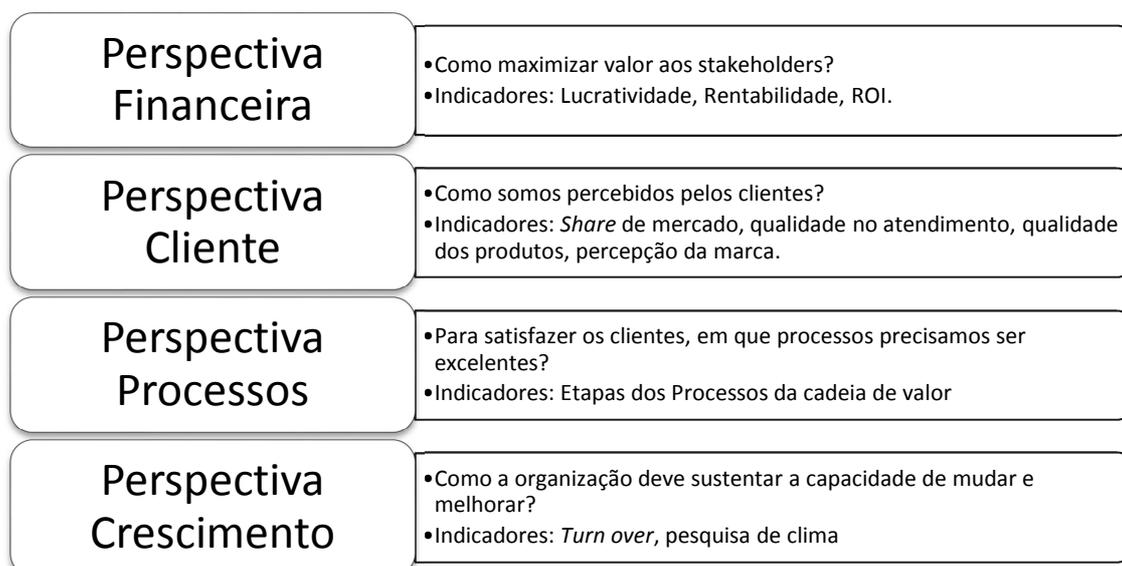
Fonte: Kronmeyer (2006, p. 106)

Outro aspecto importante do BSC são as perspectivas da empresa e suas interações servindo como um *framework* de desdobramento e operacionalização das estratégias. As perspectivas do BSC são explicitadas a seguir.

Perspectiva financeira enfatiza os resultados finais da organização. A pergunta neste momento é “quais são os objetivos financeiros para maximizar o valor para os *stakeholders*?” Nesta perspectiva as medidas geralmente são de fácil obtenção porque como dizem respeito ao retorno do capital já estão contabilizadas por uma série de motivos, inclusive legais. São medidas como lucros/prejuízos, receitas/despesas, retornos de investimentos, e outros desta natureza. Esta é a perspectiva que trata da linguagem contábil/financeira. (KRONMEYER, 2006).

Na Perspectiva do Cliente a ênfase está em como criar uma proposta de valor, que defina como a empresa se diferenciará dos concorrentes para atrair, reter e aprofundar o relacionamento e assim garantir os retornos financeiros futuros. Nesta dimensão a reflexão central é concentrada no esforço de buscar a diferenciação entre a “perspectiva do cliente” e o “foco no cliente”. Pensar na perspectiva do cliente equivaleria a perguntar “como os nossos clientes nos veem?”. Já o foco no cliente seria perguntar: “como nós vemos os nossos clientes?”. As medidas e objetivos para essa perspectiva incluem, por exemplo, satisfação com o produto/serviço, fidelidade, captação de novos clientes, e outros. Aqui a linguagem é de geração de valor para os clientes e de mercado. (KRONMEYER, 2006)

Figura 18 - Perspectivas do BSC



Fonte: Elaborado pelo autor

A Perspectiva dos Processos Internos diz respeito às atividades que efetivamente agregam valor à empresa, produzindo bens ou prestando serviços. Os objetivos nesta dimensão normalmente procuram responder à seguinte questão: “para satisfazer os clientes, em que processos a organização precisa ser excelente?” Os objetivos e medidas mais comuns são as relacionadas à produtividade, qualidade dos produtos, tecnologia empregada, utilização da capacidade, tempos. As medidas nessa perspectiva podem gerar conclusões mais imediatas que as demais, tendo em vista que a maior parte dos resultados pode ser extraída internamente. Aqui a linguagem é a linguagem dos processos, como melhoria contínua, padronização e medição de desempenho de processos. Esta perspectiva viabiliza a aplicação dos conceitos do gerenciamento da rotina descritos por Campos (2004).

A Perspectiva do Crescimento e Aprendizado busca olhar a empresa pela dimensão da Inovação e da mobilização de pessoas, tecnologias e aspectos organizacionais como clima, cultura e liderança, analisando o que está sendo feito hoje para sustentar o alcance dos resultados futuros, ou seja, “como a organização deve sustentar a capacidade de mudar e melhorar?”. Aqui estão presentes os pilares de ativos intangíveis que suportam o desenvolvimento da organização, como o Capital Humano, o Capital Organizacional e o Capital Tecnológico desenvolvidos pelos autores Kaplan e Norton (1997).

Um dos resultados significativos do BSC como elemento inovador no processo de gestão estratégica das organizações é trazer ao nível estratégico um conjunto de elementos e linguagens que estavam tipicamente segregadas aos níveis táticos e operacionais da operacionalização da estratégia.

2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Com o desenvolvimento do referencial teórico proposto nas seções anteriores, percebe-se que a implementação estratégica aborda diversos assuntos, que podem ser divididos em quatro pilares:

- a) as pessoas, principal recurso para a implementação estratégica Drucker (1998) e outros pontos relacionados como liderança Hrebiniak e Joyce (1984), consenso e a organização que aprende Senge (2006); Campos (2009)

- b) a estrutura da empresa Bourgeois e Brodwin (1984), hierarquia Fayol (2009), tomada de decisões, cultura e clima Bossidy e Charan (2004);
- c) o gerenciamento da rotina e a gestão de tarefas Taylor (2011) e Campos (2004) os processos para atender bem o cliente Kaplan e Norton (2008) além do mapeamento de processos Porter (1989); Goldratt (1992);
- d) o monitoramento de desempenho, através de indicadores e metas Simons (2000), Hrebiniak e Joyce (1984), Kaplan e Norton (2008), além de um sistema de recompensas Taylor (2011).

A figura a seguir busca retratar a sequência lógica, ou seja, a sistemática da execução estratégica e seus atores. Definidos os pilares desta área e a sequência lógica dos atores envolvidos neste sistema, parte-se para a síntese do referencial teórico.

Figura 19 - Sistemática da implementação estratégica



Fonte: elaborado pelo autor

O referencial teórico desenvolvido até aqui embasa o presente estudo primeiramente por compreender os passos do plano estratégico como análise do cenário atual, formulação das estratégias de posicionamento e crescimento da organização, implementação das estratégias de acordo com as teorias abordadas

anteriormente e, por fim, o monitoramento das ações desenvolvidas para alcançar os objetivos estratégicos. Na relação do plano estratégico explicitamente ligado a implementação estratégica as teorias foram categorizadas da seguinte maneira:

Quadro 2 - Temáticas conceituais

Temática	Assuntos relacionados
Pessoas	Recursos, Liderança, Consenso e Competências
Estrutura	Decisões, Cultura, Clima, Comunicação interna, Organização Formal
Processos	Processos, rotinas, tarefas
Controle	Monitoramento, indicadores, metas, desempenho e recompensas

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro a seguir busca identificar os principais autores que serão utilizados no desenvolvimento deste estudo.

Quadro 3 - Síntese teórica

Objetivo geral	Objetivo específico	Perspectiva do BSC	Tema	Autor
Propor um painel de controle estratégico na Diponto, integrando e vinculando de maneira coerente a estratégia com os recursos mobilizados	Contextualizar o plano estratégico	Financeira	Análise macroambiental PESTAL	Kaplan e Norton (2008)
			Estratégia de posicionamento	Porter (1986)
			Estratégia de crescimento	Ansoff (1957)
			Análise da indústria	Porter (1989)
			Estratégia do oceano azul	Kim e Mauborgne (2005)
	Identificar recursos e estruturas da organi-	Clientes	Proposta de valor ao cliente	Kaplan e Norton (2008)
			Estratégia de posicionamento	Porter (1986)

nos processos de implementação estratégica.	zação		Estratégia de crescimento	Ansoff (1957)
			Análise da indústria	Porter (1989)
	Analisar a cadeia de valor e seus indicadores	Processos	Cadeia de valor	Porter (1989)
			Gerenciamento da rotina	Campos (2009)
			Teoria das restrições	Goldratt (1992)
	Identificar recursos e estruturas da organização	Aprendizagem e crescimento	Administração Científica	Taylor (2011)
			Administração Industrial e Geral	Fayol (2009)
			Cultura de execução estratégica	Bossidy e Charan (2004)
			Visão baseada em recursos	Barney (1991)

Fonte: Elaborado pelo autor

O empenho em analisar o desenvolvimento contínuo de distintas formas de atuação na esfera estratégica e também na execução desta agrega valor ao estabelecimento dos conhecimentos estratégicos para atingir a excelência. Nunca é demais lembrar o peso e o significado destes problemas, uma vez que o aumento do diálogo entre os diferentes setores da empresa e suas conexões com a execução das tarefas para agregar valor e atender satisfatoriamente o cliente devem manter a operação da empresa tanto no curto quanto no longo prazo.

A certificação de metodologias que nos auxiliam a lidar com a estrutura atual da organização garante a contribuição de um grupo importante na valorização de fatores subjetivos ao processo de reformulação e modernização de todos os recursos funcionais envolvidos. Sendo assim, segue-se a partir deste momento, para a metodologia do presente estudo.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa baseou-se em uma discussão relevante sobre o método de estudo de caso em oposição ao método pesquisa-ação. Para Godoy (1995), o estudo de caso é utilizado quando se deseja analisar, detalhadamente, um fenômeno e quando o pesquisador vai a campo para captá-lo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas. Para Yin (2001), o pesquisador pode trabalhar em um estudo de caso tendo como objetivo explorar fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Entretanto, como o autor deste trabalho desenvolve atividades profissionais na organização em estudo, o método de pesquisa-ação possa ser mais adequado, pois a pesquisa-ação é uma estratégia de condução de pesquisa aplicada de natureza participativa. (SILVA; GODOI E MELLO, 2010)

Neste caso, a pesquisa-ação parece ser a metodologia mais adequada para estudo do fenômeno, tendo em vista que este método pode ser definido como uma estratégia para a condução de uma pesquisa qualitativa voltada para a busca de solução coletiva a uma determinada situação-problema, dentro de um processo de mudança planejada. (SILVA; GODOI E MELLO, 2010)

A implementação estratégica, no seu âmbito, se traduz na mudança planejada referida pela metodologia de pesquisa-ação, através dos planos de ação que ativam o plano estratégico, após o mesmo desenvolver as análises internas e externas à organização e posteriormente, formular as estratégias de posicionamento e crescimento referenciadas na teoria. A principal contribuição deste método é possibilitar uma técnica participativa, pois possibilita que o sujeito seja pesquisado e pesquisador.

3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO

Por tratar-se de uma pesquisa essencialmente qualitativa, a natureza do método também é voltada para agregar conhecimento às ações decorrentes deste estudo. Segundo os autores Silva; Godoi e Mello (2010), as pesquisas podem ser classificadas quanto à natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos. As fases de intervenção utilizadas no estudo são identificadas a seguir, de acordo com o método de pesquisa-ação.

3.1.1 Fase Exploratória

Nesta fase, segundo os autores Silva; Godoi e Mello (2010), há o esclarecimento dos objetivos e o problema de pesquisa, o levantamento do referencial teórico e a confirmação do interesse da empresa em ser objeto de estudo. Caso afirmativo inicia-se a fase de diagnóstico da situação atual da empresa.

3.1.2 Fase de Pesquisa Aprofundada

Neste momento iniciam-se as pesquisas externas com clientes e também avalia-se o ambiente interno através da pesquisa de clima organizacional onde identifica-se as alternativas de mudança.

3.1.3 Fase de Ação

Com os resultados das pesquisas aprofundadas, é hora de levantar causas para os problemas relacionados nas pesquisas mencionadas e buscar ideias para solucionar esses problemas.

3.1.4 Fase de Avaliação

Por tratar-se de um estudo que visa acompanhar a empresa no futuro, a avaliação é parcial buscando a evolução, até o momento, da capacitação teórica mais aprofundada, permitindo que o trabalho continue após o término da pesquisa. Além disso, é feita avaliação dos indicadores de desempenho, segundo aspectos técnicos e humanos.

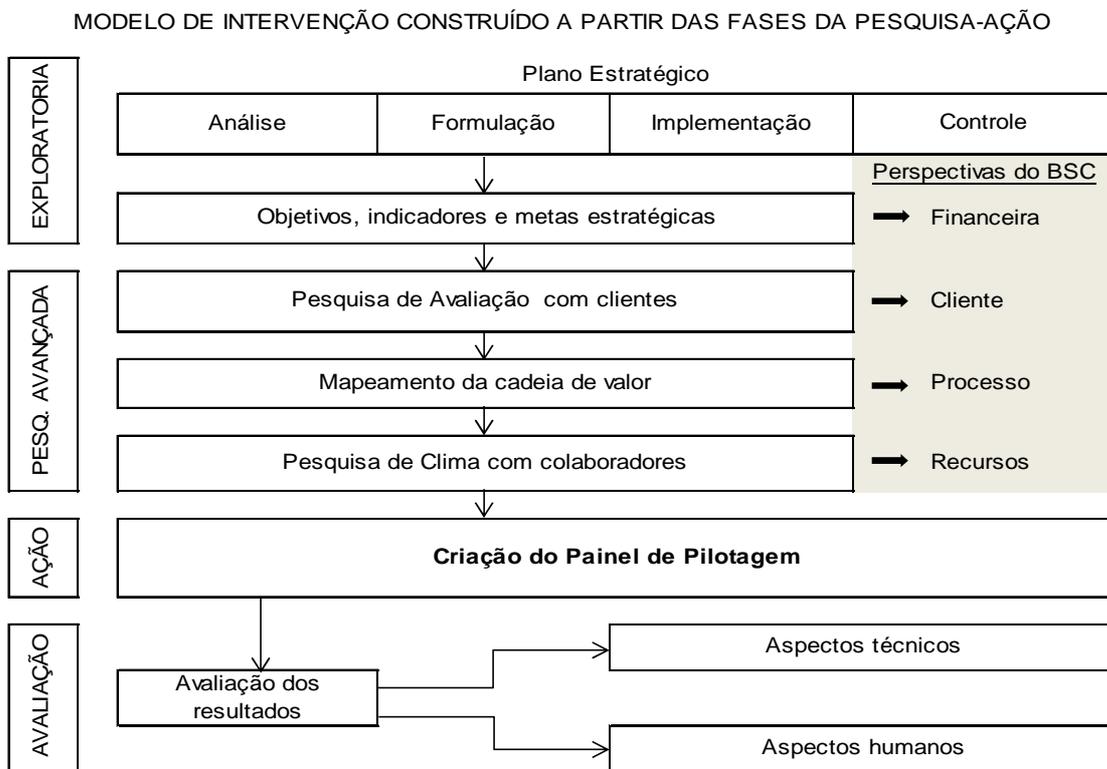
3.1.5 Modelo de intervenção

Quanto à natureza a pesquisa será aplicada. Esta pesquisa implicará no primeiro momento no estudo do plano estratégico utilizado pela empresa. Após será realizada a análise com relação à eficácia dos mesmos, então o estudo seguirá no sentido de aperfeiçoá-los, com vistas na possibilidade de ampliar a eficácia das estratégias e suas implementações.

Quanto à abordagem a pesquisa será qualitativa tanto na análise externa com clientes quanto na análise interna com colaboradores. O ambiente corporativo será a fonte para coleta direta de dados, a pesquisa será descritiva, com análise dos dados levantados, sendo um trabalho de pesquisa teórica com cunho prático.

A seguir tem-se o modelo de intervenção constituído a partir das fases da pesquisa-ação.

Figura 20 - Modelo de intervenção



Fonte: Adaptado de Silva; Godoi e Mello (2010, p. 235)

Desta maneira segue-se a metodologia da pesquisa-ação de acordo com o ciclo que se inicia na fase exploratória, passando pela fase planejamento da melhoria com base nas informações coletadas. Em seguida, inicia a execução das melhorias planejadas e a avaliação dos resultados. A seguir a figura demonstra a virtuosidade do ciclo.

Figura 21 - Fases da pesquisa-ação



Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que o processo de pesquisa-ação é um ciclo retroalimentado que envolve continuamente o planejamento da mudança, o agir e observar do processo, as consequências da mudança e a reflexão sobre este processo e suas consequências.

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta de dados foram empregados três procedimentos, seguindo as indicações de Lakatos e Marconi (2003): observação participante, análise documental e entrevistas.

A metodologia pesquisa-ação permite a utilização da observação participante utilizada para a obtenção de dados através da vida diária da empresa. Para aumentar as informações para análise, foram efetuadas consultas aos documentos disponíveis na empresa, como relatórios extraídos do ERP, demais relatórios que a área de TI pode oferecer, além do plano estratégico.

A pesquisa com clientes buscou identificar eventuais problemas com os clientes atuais que adquiriram equipamentos da empresa ou que possuem contratos de distribuição e manutenção de *hardware* ou de licença de *software*. Os clientes foram escolhidos por grau de importância de faturamento e também por localização geográfica. As entrevistas com clientes utilizaram roteiro semiestruturado, focando na capacidade de absorção do conhecimento tácito na cultura do contexto pesquisado. (BAUER E GASKELL, 2002).

A pesquisa de clima organizacional utilizou dois métodos de coleta de dados: um questionário com respostas na escala Likert e entrevistas com roteiro semiestruturado. A pesquisa de clima organizacional visa avaliar, do ponto de vista dos funcionários, o ambiente da empresa em relação à direção, seus superiores e colegas. A quase totalidade dos funcionários foi entrevistada. Observa-se ainda que qualquer dado quantitativo coletado na amostra serve apenas para reforçar a consistência da pesquisa qualitativa e não possui apelo estatístico.

Sendo assim, ao fim da coleta de dados e sua análise, apresentam-se as conclusões relativas ao estudo total e suas implicações e contribuições para as práticas gerenciais e seu possível impacto sobre as pessoas, a cultura e o clima da organização, bem como as limitações deste estudo e possíveis recomendações e sugestões para pesquisas futuras.

3.2.1 Aplicação da Pesquisa com Clientes

Como mencionado no capítulo referente as etapas do planejamento estratégico, a implementação da estratégia começa com a definição do cliente porque isso deveria determinar como uma empresa aloca seus recursos. (SIMONS, 2010)

Na Perspectiva do Cliente a ênfase está em como criar uma proposta de valor aos clientes, que defina como a empresa se diferenciará dos concorrentes para atrair, reter e aprofundar o relacionamento e assim garantir os retornos financeiros futuros.

Com base nestes dois aspectos, foram avaliados os dois tipos de clientes da Diponto, um grupo denominado cliente revendedor e outro grupo chamado cliente usuário. Ao todo foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas conforme apresentado abaixo:

- a) cliente revendedor – avaliação de quatro revendedores previamente escolhidos nas cidades de São Paulo (2), Caxias e Passo Fundo.
- b) cliente usuário – avaliação de quatro clientes previamente escolhidos nas cidades de Porto Alegre (2), Canoas e Esteio.

As avaliações das oito empresas foram realizadas pelo mesmo entrevistador pesquisador entre os dias 12 novembro e 4 de dezembro de 2012. Os entrevistados sabiam que se tratava de uma pesquisa realizada para fins acadêmicos e

profissionais realizada por um diretor da Diponto com o objetivo de utilizar as respostas em melhorias na empresa e também como forma de método de pesquisa para trabalho acadêmico. O entrevistador pesquisador contou com um roteiro (ver apêndice A) para entrevistar clientes revendedores e com outro roteiro (ver apêndice B) para a entrevista dos clientes diretos.

A recepção nas empresas entrevistadas foi muito positiva, sendo bem vista a análise sobre o mercado bem como os produtos e serviços ofertados pela Diponto e o interesse da mesma em melhorar o atendimento.

3.2.2 Análise da Cadeia de Valor

A Diponto realiza atualmente três comitês, com reuniões periódicas, na intenção de analisar projetos e processos necessários para a manutenção saudável da empresa.

O Comitê de Qualidade possui reunião bimestral com análise e normatização de processos, metas e indicadores, principalmente das áreas de operação e pós-vendas. A recente implantação do sistema de qualidade 5S foi responsabilidade deste comitê.

A empresa também conta com um Comitê de Inovação, que visa identificar no mercado ideias de novos produtos e documentá-los como proposta de projeto à engenharia. A intenção dessas reuniões bimestrais é descrever o projeto para que o desenvolvimento dos produtos tenha mais assertividade e mais velocidade de desenvolvimento.

Por último, o Comitê Gerencial, reúne mensalmente os gerentes de cada área: engenharia, operações, marketing e vendas, pós-vendas e administrativo. Esses encontros servem para discutir os resultados obtidos no mês anterior e traçar objetivos de curto prazo alinhados ao plano estratégico da empresa.

Como o pesquisador é sócio da empresa e participa dos três comitês, a análise da cadeia de valor se valeu dos encontros acima no período entre novembro de 2012 a março de 2013 para mapear a cadeia de valor da Diponto e os principais indicadores de cada setor.

Felizmente a empresa possui uma cultura de mudança, onde a evolução é vista como algo positivo. Todos os participantes demonstraram interesse em

participar de um trabalho acadêmico ainda mais que este possui cunho prático, aplicado à realidade organizacional diária dos participantes.

3.2.3 Aplicação da Pesquisa com Funcionários

Em 19 de julho de 2012 aconteceu a aplicação do formulário quantitativo de pesquisa de clima. Foram entrevistados 21 dos 22 colaboradores, abrangendo 95% do universo do público interno. Iniciou-se então a etapa de tabulação da pesquisa. Alguns dados tabulados subsidiaram pequenas alterações no roteiro de entrevista utilizado na etapa de entrevistas individuais.

No período de 23 a 27 de julho e no dia 03 de agosto de 2012 foram realizadas as entrevistas semiestruturadas. As respostas individuais foram compiladas somando todas as entrevistas para não possuir caráter individual, algo que colocaria em risco a neutralidade das respostas dos colaboradores.

Os resultados obtidos através das entrevistas foram organizados em categorias consideradas pela teoria e reforçadas pelos entrevistados. As categorias obtidas foram assim denominadas para efeito de organização dos dados:

- a) alinhamento e direção;
- b) ambiente de trabalho;
- c) estrutura;
- d) gerenciamento da rotina;
- e) indicadores e metas;
- f) valorização e remuneração.

4 RESULTADOS

4.1 PESQUISA DE AVALIAÇÃO COM CLIENTES REVENDEDORES

A avaliação com clientes, tanto clientes revendedores quanto clientes finais, usuários dos produtos da Diponto, permite a avaliação da perspectiva de clientes do BSC. Desta forma, o painel de pilotagem é alimentado com as informações dos próprios clientes, no intuito de gerar mais clareza sobre as demandas, desejos e necessidades do público externo.

4.1.1 Proposta de Valor

Levando em consideração a perspectiva de clientes do *framework* do BSC, os clientes devem ser bem atendidos para gerar valor aos acionistas. Mas, na percepção deles, o que é necessário que a Diponto faça para atender bem o cliente? Para responder esta pergunta é importante saber o perfil de cada cliente, como tempo de atuação no mercado, gama de produtos oferecidos, que atributos eles preferem na hora da compra e que tipo de clientes este canal atende. A partir de agora, pode-se perceber respostas para esta pergunta.

O tempo de atuação das empresas visitadas demonstra a grande experiência das mesmas no setor. O tempo de mercado foi de 17 anos (o menor) até 23 anos (o maior). A gama de produtos ofertados aos clientes usuários, de uma maneira geral, é praticamente a mesma, com relógios de ponto mecânicos e eletrônicos, catracas, relógios para guarda noturno e demais acessórios.

É possível perceber a grande variedade de clientes que este setor atende. Para todos os revendedores não é possível definir um único perfil de cliente pois eles preferem fortalecer a diversidade dos mesmos com vários setores (comércio, indústria e serviços) e portes distintos (pequenas, médias e grandes empresas).

Figura 22 - Logotipos dos clientes revendedores



Fonte: empresas entrevistadas

No momento da compra, para todos os pesquisados, o principal atributo que o cliente dá valor é o preço do produto. Em seguida apresenta-se uma diferença regional de importância. Para os dois revendedores de São Paulo o *design* vem em segundo, sendo um atributo considerado importante no momento da compra. Já para os dois revendedores do Rio Grande do Sul (Caxias e Passo Fundo), o suporte técnico vem em segundo lugar, deixando o *design* em um nível de relevância bem menor em importância.

Figura 23 - Vendedores da empresa Relógios Vargas



Fonte: Arquivo da empresa.

Em relação à marca ou tipo de relógio, a totalidade dos entrevistados aponta que os clientes costumam fazer o pedido pelo tipo de relógio. São raros os casos onde o cliente pede pela marca, salvos os casos de recompra onde o mesmo já tem um conhecimento maior. Mesmo assim a maioria dos clientes deste canal solicita o produto pelo tipo ou pelo nome do produto.

Figura 24 - Fachada das empresas de São Paulo



Marchitec – São Paulo



Adigitec – São Paulo

Fonte: Arquivo da empresa.

Cabe salientar as fachadas das empresas de São Paulo. Muito raramente as solicitações de orçamento são feitas de forma presencial pelo cliente e como as vendas são feitas através de telefone ou visitas técnicas, o cliente raramente visita seu fornecedor, com isso, o ponto de venda perde importância. Com grande disputa por preço, os revendedores acabam não investindo em sua sede, que muitas vezes carece de manutenção, como é visível nas fotos acima.

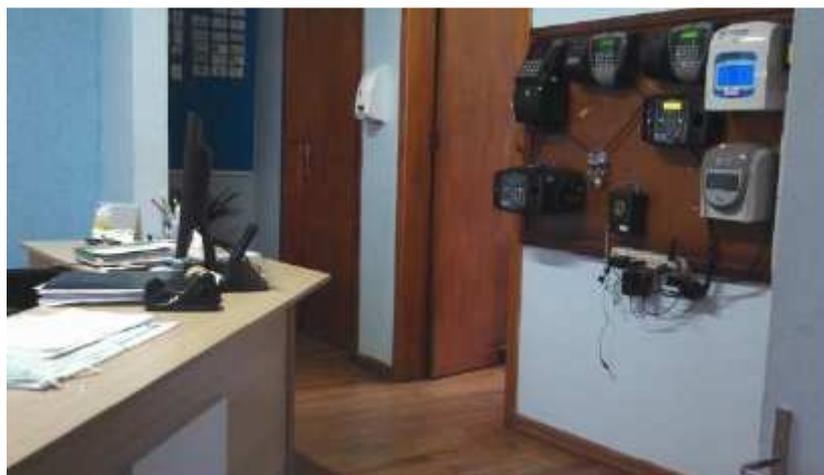
4.1.2 Matriz de Crescimento

A estratégia de crescimento, proposta por Ansoff (1957) propõe quatro alternativas de crescimento de um negócio. Estas opções levam em consideração as dimensões de produto e mercado, cada qual com duas alternativas: novos e existentes.

Para os revendedores, foi questionado sobre o volume de vendas geral de relógios de ponto e qual o motivo deste histórico. Três revendedores apontaram um

histórico de vendas ruim, estagnadas. O motivo seria a falta de crença de que a legislação realmente se consolide (ver APÊNDICE E – Histórico de implantação da lei do ponto eletrônico). No entender deles, muitos empresários estão aguardando para ver como a fiscalização funcionará para, aí sim, adquirir novos produtos.

Figura 25 - *Show room* da empresa Relógios Vargas



Fonte: foto registrada pelo autor

Em relação aos modelos mais vendidos todos informaram que os líderes de venda são os mecânicos cartográficos (a direita na figura) e, em segundo lugar, os modelos eletrônicos biométricos. Estes equipamentos são vendidos para todos os segmentos (comércio, indústria e serviços) sem distinção.

4.1.3 Análise da Concorrência

O objetivo desta análise é identificar as variáveis do setor, com o intuito de compreender as forças competitivas que integram a indústria na qual a empresa está inserida. Para avaliar as forças contidas neste ambiente, Porter (1989) desenvolveu a teoria de análise estrutural de indústrias.

Na análise de concorrência/setor, a grande tendência apontada pelos entrevistados é que as empresas de médio e grande porte adquiram sistemas biométricos e empresas de pequeno porte utilizem o modelo cartográfico pelo baixo custo de aquisição. Assim, empresas que não possuem condições ou escala para comprarem relógios biométricos acabam adquirindo os modelos cartográficos.

Quando perguntados sobre quais marcas de relógio de ponto comercializam atualmente, houve destaque para os pontos fortes e fracos de cada marca. Há grande variedade de marcas, entre elas estão a Diponto, Henry, Dimep, Tecnibra, Topdata, Proveu, Keypass e Madis. Dos pontos fortes destaca-se a Henry com a possibilidade de negociar valores dependendo do volume comprado, o tempo de mercado e o conhecimento (tecnologia) empregado nos produtos. Na Proveu, o preço acessível e as condições de pagamento, a Keypass a resistência dos equipamentos e da Madis a agilidade no suporte técnico, a qualidade dos produtos (peças e tecnologia). Com relação a pontos fracos pode-se citar a falta de estoque da empresa Tecnibra, a pequena linha de produtos da Topdata, um grande desgaste das peças da Henry, a baixa qualidade das peças da empresa Proveu e, com relação a Madis, seu relógio cartográfico que oferece uma resolução ruim.

Depois de identificadas as marcas, os revendedores foram questionados sobre quais características e diferenciais cada marca apresenta ao mercado. O *design* foi citado com atributo de diferenciação. A Diponto se diferencia pela qualidade do seu produto, agilidade no atendimento e no suporte técnico. A Henry possui uma grande variedade de produtos. A Keypass oferece um suporte ágil e boa qualidade do produto, A Dimep possui produtos com muita qualidade técnica e a Madis se diferencia pelo suporte e atendimento com muita rapidez.

Sobre benefícios ou programa de recompensas, os revendedores foram perguntados se algum fabricante possui algum tipo de fidelização. Apenas a empresa Relógios Vargas apontou a empresa Proveu como fornecedor que oferece algum benefício de acordo com o volume das vendas; informou que além de um grande desconto oferece, em vendas acima de 30 unidades, benefícios fiscais, pois a nota fiscal é emitida diretamente pela Proveu aos clientes.

Logo após, perguntou-se que benefícios eles gostariam de receber. Os mais apontados foram: maior desconto dependendo do volume de vendas, possibilidade da revendedora fazer alguns consertos para diminuir o período que o cliente fica sem o relógio e o recebimento de mais indicações de clientes das fábricas.

4.1.4 Análise de Desempenho

Para a empresa maximizar os seus resultados e obter um diferencial competitivo deve adotar apenas uma estratégias de posicionamento mercadológico.

Empresas que definem um posicionamento contemplando mais de uma das estratégias mencionadas são classificadas por Porter (1986) como meio-termo e estas apresentam, segundo o autor, resultados inferiores àquelas que optam por apenas uma das estratégias.

Para saber qual a percepção dos revendedores sobre o fornecedor Diponto, perguntou-se aos mesmos quais seriam as principais associações da marca. As respostas compiladas foram:

- a) qualidade do produto;
- b) suporte técnico ágil;
- c) bom atendimento;
- d) experiência de mercado.

E sobre esses atributos, quais seriam os pontos fortes e fracos da Diponto? O que a empresa pode melhorar? O que a empresa deve fazer para conquistar uma maior fatia de mercado? Analisando as respostas dos representantes a cerca de pontos fortes e fracos foi possível destacar:

Quadro 4 - Pontos fortes e fracos da Diponto para os revendedores

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Ótima relação custo benefício; • Agilidade no atendimento; • Qualidade dos produtos; • Suporte técnico muito ágil; • Tempo de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena linha de produtos;

Fonte: Elaborado pelo autor

O que a empresa pode melhorar? O que a empresa deve fazer para conquistar uma maior fatia de mercado? Algumas melhorias e ações foram apontadas pelos revendedores para que a Diponto aumente sua participação de mercado:

O que melhorar:

- a) oferecimento de 100 cartões junto ao equipamento e não apenas 50;
- b) ser produzida uma porta de cartões para 25 lugares ao invés de 15, facilitando para os clientes;

c) colocar no site da empresa o nome e contatos dos representantes.

Ações que deveriam ser mantidas:

a) manter o bom atendimento;

b) manter a política de preços;

c) investir em propaganda institucional para aumentar o reconhecimento da marca.

4.2 PESQUISA DE AVALIAÇÃO COM CLIENTES FINAIS

4.2.1 Proposta de Valor

Nenhuma das empresas soube com certeza precisar há quanto tempo é cliente da Diponto. Todas as respostas vieram acompanhadas de “acredito que”, ou “me falaram”, mas com base no sistema da empresa, elas apresentam faturamento anterior a cinco anos.

Sobre como conheceu a empresa, três clientes responderam que conheceram por indicação e um não soube responder. A respeito dos produtos que a empresa comercializa, os clientes mostraram que conhecem os produtos comercializados pela Diponto. Foram apontados os relógios cartográficos, relógios informatizados, acessórios como cartões, softwares e sirenes industriais.

Quando perguntados sobre quem decide a compra deste tipo de produto responderam que normalmente a solicitação parte da área de Recursos Humanos e é efetuada pelo comprador. Apenas no caso da Kauer é feito direto pelo comprador pela estrutura mais enxuta da empresa. Em relação ao tipo de envolvimento de compra, todos os entrevistados apontaram que em uma primeira compra, consideram alto envolvimento pela necessidade de checar valores, tecnologia, suporte técnico e garantias de diversos concorrentes. A partir da aquisição a compra de suprimentos tende a ser fidelizada com o mesmo fornecedor, transformando as próximas compras em uma ação direta de baixo envolvimento do comprador.

Figura 26 - Logotipo dos clientes finais



Fonte: empresas entrevistadas

Em relação aos meios utilizados para efetuar a compra, os que predominaram foram o e-mail e o telefone, pela facilidade e agilidade que os clientes visitados necessitam e estão acostumados. Dois clientes apontaram que fazem a compra apenas pelo telefone (Coesul e Kauer), a ETM pelo e-mail e por telefone e o Tumelero apenas por e-mail. Nenhum dos clientes efetua a compra presencialmente na Diponto.

Os atributos mais valorizados e apontados pelos clientes foram:

- a) preço;
- b) qualidade do produto;
- c) atendimento;
- d) suporte técnico;
- e) tecnologia;
- f) *design*;
- g) embalagem;
- h) garantias.

4.2.2 Matriz de Crescimento

Quando perguntados se compravam os produtos relacionados a controle de ponto, houve respostas bem distintas: A Coesul não compra, pois aluga relógios cartográficos. A ETM Integradora adquire relógios biométricos, o software Dataweb e o suporte técnico. Enquanto o Tumelero compra os relógios cartográficos. Por outro lado, a loja Kauer adquire sirenes industriais.

Cabe ressaltar que o Tumelero é o primeiro cliente da Diponto. Foi o primeiro contrato de manutenção da Diponto e é a maior rede de lojas que a empresa atende, prestando manutenção nos equipamentos de controle de ponto da região metropolitana de Porto Alegre.

A foto a seguir foi registrada na produção de um filme em homenagem ao fundador da empresa que negociou o contrato pessoalmente com o Sr. Picolloto que atua no Tumelero até hoje. Da esquerda para direita: Adrinei Kaiser – sócio da Diponto, Maria Tarcísia Kaiser – ex-sócia da Diponto e mãe de Adrinei e Marcio, Sr. Picolloto – funcionário do Tumelero e Marcio André Kaiser – sócio da Diponto.

Figura 27 - Tumelero é o primeiro cliente da Diponto



Fonte: Arquivos da Diponto

4.2.3 Análise da Concorrência

Quando os entrevistados foram perguntados quais as marcas de referência no setor e quais os pontos fortes e fracos dessas marcas notou-se que, embora os clientes conheçam outras empresas que atuam neste mercado, não souberam apontar nenhum ponto forte ou fraco das mesmas, em virtude de utilizarem apenas a marca Diponto. Apenas o Tumelero apontou a marca Telemática, empresa que os atende nos relógios eletrônicos. A relação comercial se estabelece para este produto devido ao fato do sistema da Telemática para relógios informatizados ser compatível com o sistema de pagamento do Tumelero. Os produtos da Telemática foram apontados como de alta tecnologia e não foi possível apontar um ponto fraco devido ao pouco tempo de utilização segundo a entrevistada.

4.2.4 Análise de Desempenho

Este tópico tem por objetivo identificar os pontos fortes e fracos da empresa na percepção dos compradores para reforçar a perspectiva de clientes do BSC. Para tanto, os entrevistados foram perguntados sobre os aspectos positivos. Os pontos levantados foram:

- a) qualidade do produto;
- b) agilidade da assistência técnica;
- c) atendimento prestativo e atencioso;
- d) embalagem dos produtos;
- e) pós-venda;

Como pontos fracos, dos quatro clientes entrevistados dois (Coesul e ETM) não acusaram nenhum, fortalecendo o argumento de que são muito bem atendidos. Os demais afirmaram que a gama de produtos poderia ser maior e outro problema é a empresa possuir sede apenas em Porto Alegre/RS.

Para que a Diponto melhorasse seu desempenho no mercado foram levantadas as seguintes ações:

- a) manter propagandas em mídias de massa;
- b) aumentar o *mix* de produtos;
- c) sempre buscar inovação para seus produtos.

O quadro a seguir compila as informações coletadas.

Quadro 5 - Pontos fortes e fracos da Diponto para clientes diretos

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto; • Agilidade na assistência técnica; • Atendimento prestativo e atencioso; • Embalagem dos produtos; • Pós-venda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena linha de produtos; • Fortalecer a marca.

Fonte: Elaborado pelo autor

E por último, quando perguntados se pretendiam manterem-se como clientes da Diponto todos os pesquisados afirmaram que sim. Os motivos levantados por eles foram:

- a) bom atendimento;
- b) qualidade do produto;
- c) agilidade do suporte técnico;

Os itens citados acima possibilitam a criação da perspectiva de clientes do BSC da Diponto, sendo levado ao painel de pilotagem da empresa. Isto serve tanto para os itens negativos quanto para os itens positivos, permitindo a empresa melhorar em relação a si mesma bem como em relação aos seus concorrentes.

Para manter clientes e revendedores bem atendidos e gerando valor para a empresa, este estudo segue agora para a perspectiva de processos do BSC, com o objetivo de mapear as atividades da cadeia de valor e de que forma ela busca cooperar para a perpetuação da empresa.

4.3 MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR

Das quatro perspectivas do BSC, aprendizagem e crescimento, processos, clientes e acionistas, o mapeamento da cadeia de valor foi onde o pesquisador mais teve dificuldades. Não foi uma simples identificação dos itens e sim uma construção que ainda não tem fim e nem terá, pois a execução dessas atividades está em constante evolução e o aprendizado das pessoas conectadas ao processo é contínuo.

Para o mapeamento da perspectiva de processos do BSC, entende-se que a cadeia de valor é a representação mais adequada para esta avaliação. A cadeia de valores divide e organiza uma empresa no conjunto de atividades-fim diretamente vinculadas à geração de valor para clientes e acionistas e também contempla as atividades-meio ou atividades de apoio, que se destinam a dar suporte à execução das atividades-fim.

Neste contexto, entende-se que a cadeia de valor comporta-se como uma cadeia de atividades circular e retroalimentada, onde a empresa analisa o mercado para desenvolver novos produtos, efetua a montagem, embalagem e expedição dos mesmos, comunica e distribui seus produtos através do marketing, efetua os pedidos aos clientes e, por fim, desenvolve serviço de pós-venda como garantia e consertos dos produtos comercializados, avaliando a qualidade do produto atentando a novas oportunidades no mercado.

Figura 28 - Cadeia de valor circular



Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Na leitura destas atividades, houve vários episódios interessantes, pois as avaliações passaram por todos os setores, deixando marcas muito perceptíveis, mesmo para quem convive diariamente com os atores do processo.

Um exemplo muito importante deu-se em novembro, quando o funcionário responsável pela cobrança, da área administrativa, solicitou aumento à diretoria. Na intenção de interligar a remuneração ao resultado obtido, determinou-se o seguinte: se a atual inadimplência de 1,5% ficasse abaixo de 1,0%, o funcionário receberia um prêmio de R\$ 200,00. A medição da meta ocorre todo dia 20, e o período a ser calculado é de D-90 a D-60.

Pois bem, um mês depois, a inadimplência ficou em 0,98%, num volume normal a diferença da média de inadimplência que seria de R\$ 5,4 mil passou para R\$ 3,5 mil. O funcionário da cobrança foi responsável em obter R\$ 1,9 mil a mais que a média anterior. A empresa distribuiu em torno de R\$ 300 (R\$ 200 + impostos sobre a folha de pagamento) para esse profissional. Descontando isso, gerou-se um caixa de R\$ 1,7 mil mensais desde que mantido este índice. Neste caso, o funcionário recebeu mais, além de sentir-se mais valorizado e contente por alcançar o objetivo. No caso do não atingimento das metas a empresa não teria o custo adicional de colocar o prêmio de maneira fixa no salário base do profissional.

Em janeiro, tivemos um problema no setor administrativo, gerando a demissão do funcionário mais antigo da casa, gerente financeiro, por questões de falta de atitude e dificuldades em aceitar mudanças. Neste contexto, a teoria de Darwin, prega que o mundo não é o do mais forte, é o do mais adaptável. A ideia do “sempre foi assim” deve ficar para trás, pois a evolução constante e cada vez mais rápida dos tempos contemporâneos nos força a atualização constante.

Em fevereiro, discutiu-se o conceito de remuneração total, onde a empresa tem por objetivo conectar variação salarial como prêmios e comissões ao resultado obtido pelo setor e pelo próprio colaborador, vinculando remuneração à estratégia, associando o resultado da empresa com o salário total. Neste conceito a remuneração total seria concebida pela soma de salário, benefícios, prêmios e comissões. A tática está sendo bem vista pelos colaboradores e deve ser implementada juntamente com a definição dos indicadores do setor e das metas pessoais a serem contempladas.

Em março implantou-se um novo ERP, onde é possível visualizar *on line* os valores de vendas, pós-vendas e financeiro. Para produção está se desenvolvendo

um software que ficará pronto ainda no primeiro semestre de 2013 e a engenharia usa o método SCRUM que também se pretende utilizar um software específico para gerar indicadores e metas para o setor.

4.3.1 Atividade da Cadeia de Valor: Recursos Humanos

A seleção de pessoal da empresa é feita primeiramente por indicação dos próprios colaboradores e posteriormente é feito anúncio em classificados ou contratada uma empresa de seleção para a vaga em questão. Depois disso são desenvolvidas entrevistas pessoais com um dos diretores da empresa e um gerente da área, para então decidir quem será contratado.

No primeiro dia do novo colaborador são feitas as apresentações a seus colegas e também é explicado o histórico da empresa. Na integração também são exibidos os vídeos dos produtos. Já a tarde é feito o treinamento técnico que normalmente dura o resto do dia. Depois dessa introdução, não há nenhuma política de treinamento preventivo para manter o funcionário atualizado exceto no lançamento de um novo produto.

Apesar de não disponibilizar treinamentos específicos, a empresa presta auxílio educação aos seus colaboradores, gratificando-os com bolsa de 50% de cursos regulares de graduação e pós-graduação, bem como cursos técnicos e de idiomas, desde que relacionados com a prática profissional do colaborador.

A atualização dos funcionários é uma peça considerada importante pela empresa e, por isso, a partir de agora estão sendo montados treinamentos efetivos nas áreas demandadas para que o colaborador não fique muito tempo sem nenhum treinamento. Foi construído um calendário de treinamentos, ministrados pelos próprios colaboradores ou por professores convidados.

4.3.2 Atividade da Cadeia de Valor: Pesquisa e Desenvolvimento

Em 1998, a empresa adquiriu um sistema de gestão. Os controles começaram a melhorar, mas muitas informações ainda não estavam disponíveis para a tomada de decisão. Sendo assim, em 2004 a área de TI da empresa desenvolveu o primeiro ERP próprio da Diponto. Em 2009 foi desenvolvida a versão 2.0 do sistema em questão.

Com o advento da nota fiscal eletrônica e suas constantes alterações, ficou oneroso para a empresa manter este sistema. Começou então a buscar-se alguma alternativa. Logo depois encontrou-se uma empresa parceira para fornecer o sistema de controle que atende satisfatoriamente nossas necessidades.

Entretanto, ainda há a intenção de criar um painel de controle *on line*, facilitando a visualização dos indicadores e das metas individuais e do setor. A empresa acredita que esta estratégia trará benefícios, pois os colaboradores enxergarão os resultados de suas ações em tempo real.

Mas a engenharia, além de desenvolver soluções para uso interno da empresa, tem seu sentido no desenvolvimento de novos produtos. Neste quesito evoluiu-se bastante nos últimos meses, duplicando a equipe. Atualmente o setor é composto por sete pessoas, o maior setor da empresa. Isto se deve ao fato de a Diponto ter diversos projetos represados, ou seja, que não foram desenvolvidos nos últimos tempos e ainda são demandados pelo mercado. Como estratégia de aumento de faturamento e crescimento da empresa, foi definido que este setor seria acelerado no primeiro momento. No futuro próximo, com os projetos terminados e os produtos lançados ao mercado a demanda tende a aumentar e neste caso os outros setores devem receber mais atenção.

4.3.3 Atividade da Cadeia de Valor: Operações

As compras junto a fornecedores ainda carecem de documentação. Muitas vezes há um descompasso entre compras e financeiro. Esta atividade precisa ser revisada para que este desequilíbrio seja corrigido.

Outro dilema que a empresa vive é em relação aos produtos importados. Para a área financeira o estoque deveria ser baixo, para aumentar a rentabilidade, mas corriqueiramente ocorrem atrasos na importação, por problemas externos à empresa. Isto gera inúmeros problemas de falta de abastecimento junto aos clientes, abrindo espaço para a concorrência. Desta maneira as metas de estoque estão sendo revisadas, permitindo ao comprador aumentar os estoques para mitigar os riscos de *stock out*.

O setor de produção e expedição dos materiais funciona de maneira competente sem gerar problemas de abastecimento ao cliente. Atualmente a maior

parte do faturamento tem origem importada, também por isso nosso maior problema está na aquisição de materiais e não na produção/teste dos mesmos.

No futuro próximo a empresa espera os produtos desenvolvidos pela engenharia para fechar o ciclo de desenvolvimento e lança-los ao mercado. A partir deste evento a produção dos produtos deve ser mais complexa e demandar mais conhecimento.

4.3.4 Atividade da Cadeia de Valor: Marketing e Vendas

Na área de vendas, a distribuição é maior desafio. Este item possui atenção constante e a estratégia da empresa baseia-se neste pilar. Atualmente, busca-se ter a maior força de vendas de Porto Alegre e a intenção é tornar este setor cada vez mais forte, aumentando sua capilaridade para o interior do estado.

As demais unidades federativas são atendidas através de revendedores e, muitos deles, não estão atendendo às necessidades de maneira satisfatória. Neste sentido a empresa atua em duas frentes:

- a) aumentar a gama de produtos para que o revendedor não precise adquirir produtos da concorrência aumentando a participação de mercado e a importância da Diponto para o canal de vendas;
- b) melhorar as vendas diretas via *e-commerce* sem a participação do revendedor. Esta situação maximiza os ganhos, pois a margem é bem maior e há controle no pós-venda.

O poder de marca também é importante, pois impulsiona tanto as vendas por meio eletrônico mas também é uma demanda do revendedor, que com um fabricante de marca forte facilita a penetração dos produtos no mercado local do distribuidor.

4.3.5 Atividade da Cadeia de Valor: Pós-Vendas

Com a evolução da sociedade moderna, os produtos eletrônicos tendem a se tornar *commodities* e, por outro lado, os serviços tendem a encarecer, pois o ganho de escala no serviço não é proporcional ao da fabricação de produtos.

Com este pensamento, a empresa focou suas atenções na área de marketing e serviços, agregando contratos de manutenção preventiva e contratos de locação de equipamentos, mantendo os clientes fiéis à marca. Esta política é muito

importante para a sustentabilidade financeira da empresa, pois garante renda fixa com contratos de no mínimo um ano de duração.

Atualmente a área de pós-vendas é responsável pelo atendimento aos softwares e equipamentos vendidos estando na garantia ou não. Atualmente este setor que foi criado para atender o cliente e poderia ser um gasto para a empresa, gera resultado positivo através de venda de produtos e serviços acessórios e complementares aos produtos principais da empresa.

4.4 PESQUISA DE CLIMA COM COLABORADORES

A pesquisa de clima com colaboradores visa identificar os recursos, tecnologia e a estrutura da organização. Esta pesquisa possui foco nas pessoas pois dirigir e controlar a utilização dos recursos da empresa e mecanismos como a estrutura organizacional e sistemas de informação são atribuições dos gestores e de um plano de recompensas. Sistemas de controle são ingredientes essenciais da estratégia de implementação da estratégia. (HREBINIAK E JOYCE, 1984)

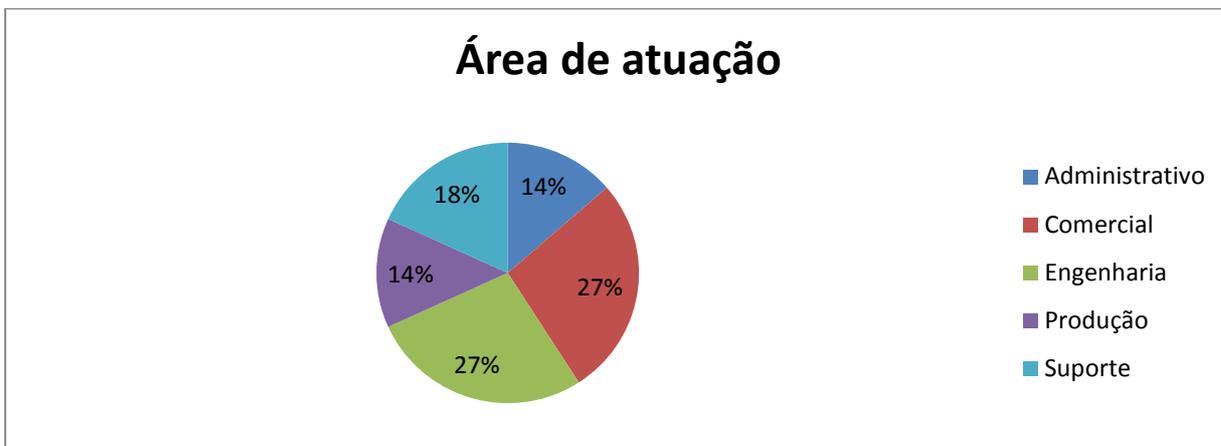
Os entrevistados se mostraram muito receptivos, interessados em colaborar com a pesquisa e, principalmente, valorizados por serem ouvidos. As pessoas estavam tranquilas e bem contentes com a realização da pesquisa de clima.

Com relação aos colaboradores mais novos, foi visível o vínculo ainda superficial estabelecido com a empresa. A maioria dos funcionários percebe que a Diponto está passando por mudanças e acreditam que a empresa pode seguir crescendo, mas em algumas falas, esses colaboradores ficam em dúvida se esse crescimento será sustentável ao longo do tempo, considerando que a diretoria tem muita vontade de fazer mudanças, mas em alguns momentos ela tem dificuldade de mudar o *modus operandi* que a fez chegar aonde chegou.

4.4.1 Perfil dos Colaboradores

A seguir veremos o perfil dos colaboradores da Diponto e os resultados da pesquisa de clima da Diponto. Os gráficos abaixo mostram a distribuição dos funcionários de acordo com sua área de atuação, tempo de empresa, faixa etária e nível de escolaridade.

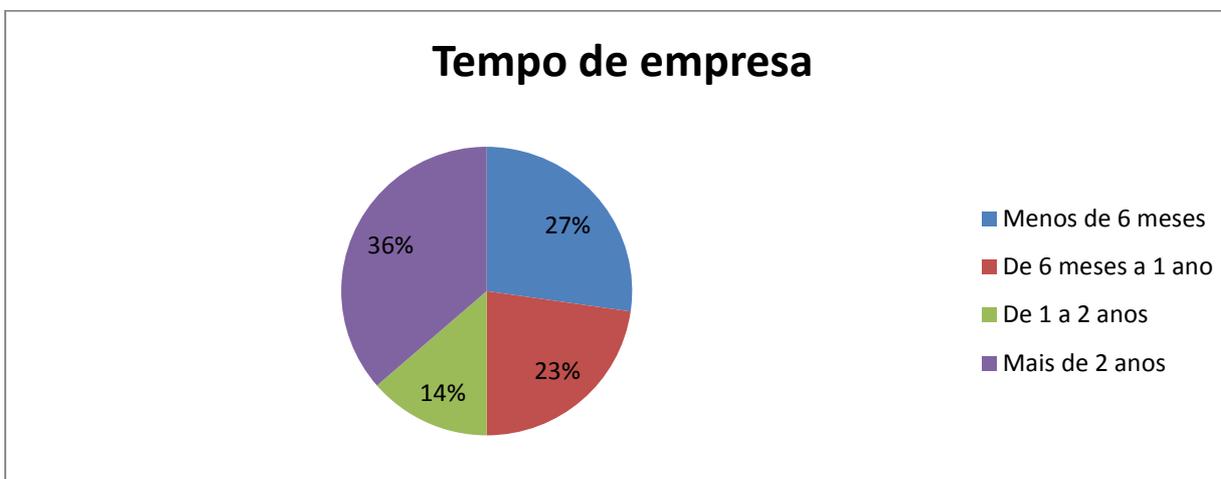
Gráfico 1 - Área de atuação



Nota-se que as áreas de maior concentração atualmente são os setores de Marketing e Vendas e Engenharia. Em anos anteriores a Engenharia possuía proporção inferior, mas a empresa está mudando estrategicamente, com o objetivo de tornar-se intensiva em conhecimento e desenvolvimento de produtos. Como vimos na pesquisa de clientes, a pequena linha de produtos da empresa é um problema evidente e precisa ser solucionado o mais breve possível.

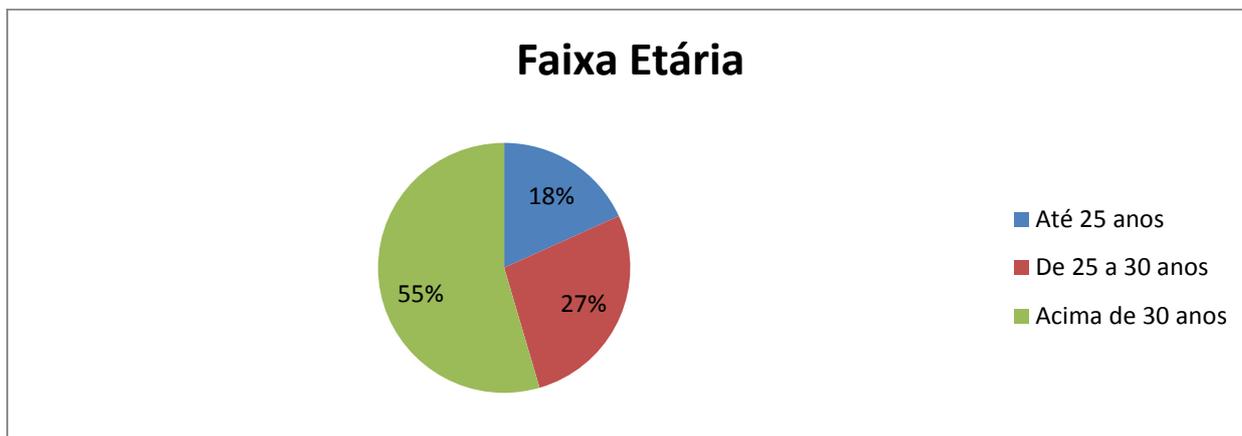
Com o intuito de desenvolver mais produtos, foram contratadas pessoas para a área de desenvolvimento, aumentando o número de funcionários com pouco tempo de empresa, como pode-se perceber no gráfico abaixo.

Gráfico 2 - Tempo empresa



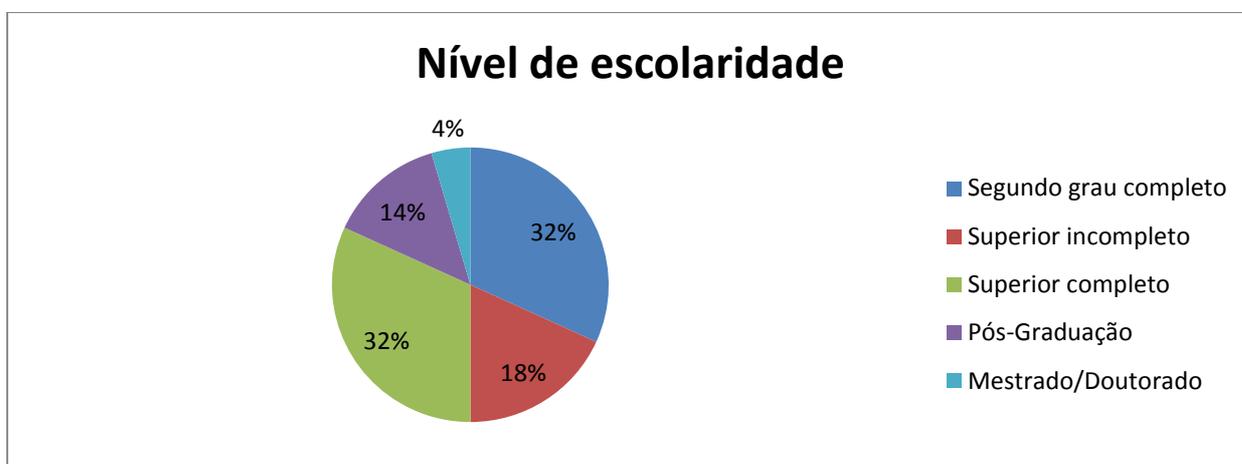
A busca por profissionais qualificados e experientes elevou a faixa etária dos colaboradores da empresa, que em anos anteriores era inferior à apresentada neste momento.

Gráfico 3 - Faixa etária



Na mesma tendência da faixa etária, buscando profissionais experientes e com nível de escolaridade superior aos profissionais já contratados pela empresa anteriormente, é visível a evolução do nível de escolaridade. Apenas 32% dos possuem ensino médio completo, os demais possuem maior nível escolar. Este número demonstra a estratégia da empresa de tornar-se intensiva em conhecimento, confiando sua operação a pessoas mais desenvolvidas academicamente.

Gráfico 4 - Nível de escolaridade



Uma situação interessante foi que na pesquisa com questionário estruturado, com perguntas diretas, os colaboradores responderam de forma positiva em relação à empresa. A tabulação do questionário (ver APÊNDICE D) demonstra isso, confrontando com as respostas dadas nas entrevistas. A pesquisa ficou muito mais rica em detalhes e aprofundamentos na pesquisa qualitativa e a sua análise veremos a seguir.

4.4.2 Pesquisa Qualitativa com os Colaboradores

Com relação às políticas e princípios referentes à área de recursos humanos, a Diponto caracteriza-se ainda por uma postura indefinida, limitando-se a atuar através de eventos ou confraternizações pontuais num esforço de integração e motivação. Não estão claras, quais as prioridades e o direcionamento que as ações da Diponto devem receber de seu quadro funcional e, principalmente, dos seus gestores. Os colaboradores têm grandes dúvidas sobre o rumo da Diponto: onde se espera chegar, lucratividade esperada, metas por áreas, entre outros. Sentem falta de diretrizes claras e objetivas.

Outra situação é que em 2012 houve a reestruturação das áreas, fazendo com que os colaboradores entendam mais claramente a estrutura organizacional da Diponto. Assim a empresa passa a ter um processo produtivo e de prestação de serviço mais organizado e qualificado. Nessa reestruturação gestores foram remanejados ou contratados.

Foram identificados como pontos fortes da Diponto, na opinião dos funcionários:

- a) proximidade com a diretoria e a mesma sempre disponível a ouvir colaboradores;
- b) bom relacionamento entre os colegas;
- c) bom ambiente de trabalho e infraestrutura muito boa;
- d) liberdade para dar ideias, usar a criatividade para opinar sobre os produtos;
- e) autonomia para decidir como executar suas atividades;
- f) empresa na mídia, reconhecida em seu segmento;
- g) comprometimento com os funcionários, não atrasam pagamento;

- h) reestruturação da empresa para que os clientes sejam melhores atendidos;
- i) empresa preocupada com inovação;
- j) empresa em crescimento.

Os colaboradores da Diponto seguem comprometidos com os processos de trabalho e com a empresa. Durante a análise dos dados se percebe algumas características do grupo que são importantes ressaltar:

- a) ficou claro que os colaboradores da Diponto desconhecem vários conceitos de administração de empresas e de recursos humanos e que, ao responder a pesquisa quantitativa, isso acaba impactando e até distorcendo os resultados;
- b) em função das áreas de engenharia e vendas possuem um nível de escolaridade superior as demais áreas, ficou evidenciado que as pessoas que compõem esse grupo têm um entendimento maior da pesquisa quantitativa e acabam tendo um discurso mais coerente entre as pesquisas quantitativas e qualitativas. O oposto aconteceu com as demais áreas: suporte, produção e administrativo.

A partir do apresentado até o momento, analisa-se a seguir os dados levantados na pesquisa de clima e os assuntos que mais se destacaram no discurso dos entrevistados. Os tópicos foram divididos nos seguintes temas:

- a) alinhamento e direção;
- b) ambiente de trabalho;
- c) estrutura;
- d) gerenciamento da rotina;
- e) Indicadores e metas;
- f) valorização e remuneração.

4.4.2.1 Alinhamento e Direção

O alinhamento e direção dos funcionários em relação aos objetivos da empresa são fundamentais para alcançar resultado superior. O termo Administração de empresa nasce com Fayol (2009), que identificou, na época, as principais funções do administrador, que são planejar, organizar, dirigir e controlar. Além disso, ele discutiu os princípios gerais da administração como divisão do trabalho,

autoridade e responsabilidade, disciplina, unidades de comando, remuneração do pessoal, centralização e hierarquia.

Diante disso, trazendo para a realidade empresarial dos dias de hoje, percebe-se que boa parte dos colaboradores da Diponto estão preocupados com a empresa, comprometidos em fazer suas entregas da melhor forma e valorizam tudo o que foi feito pela diretoria, com relação ao crescimento da Diponto até o momento.

O índice de satisfação nas questões “ter orgulho de trabalhar na Diponto”, “a imagem da Diponto é boa na comunidade” e “a Diponto é uma empresa com boa imagem entre seus funcionários” reflete positivamente todas as mudanças que vem ocorrendo na empresa.

Já a questão “a administração da empresa trabalha de forma transparente” vem sendo minimamente alterada para melhor. Por um lado temos os gestores de áreas tentando fazer com que a informação chegue aos colaboradores, já por outro temos a reclamação de falta de informação, que gera nas pessoas certa insegurança sobre o que está acontecendo ou vai acontecer na empresa.

A questão “tenho conhecimento pleno sobre o mercado de atuação da Diponto”, é um exemplo de contradição. A ampla maioria respondeu que conhece o mercado na pesquisa quantitativa, mas quando questionados sobre a concorrência, oportunidades de negócios, tendências, entre outros, as pessoas, com algumas exceções, não sabiam responder. Também se percebe que são poucos os funcionários que buscam informações sobre a Diponto e seu mercado de atuação.

Direcionamento é um assunto que a diretoria deve dar maior atenção e assim, potencializar os resultados da Diponto a partir do momento que seus colaboradores têm vontade de fazer acontecer e só precisam de um direcionamento mais claro e objetivo.

4.4.2.2 Ambiente de Trabalho

Não existe empresa sem pessoas, bem como pessoas não vivem sem se relacionar umas com as outras. O convívio entre elas pode gerar contextos positivos, de aprendizado, crescimento pessoal e profissional dependendo das características do grupo; ou contextos negativos, podendo impactar positiva ou negativamente no crescimento da organização.

A facilidade de acesso à diretoria e coordenadores e a disponibilidade dos mesmos em ouvir seus subordinados, bem como tratamento justo dispensado aos funcionários são pontos positivos apontados pelos colaboradores.

Como pontos a serem desenvolvidos, foram apontados: maior autonomia para o segundo nível de gestão; descentralização de algumas decisões da diretoria; planejamento de ações e devida delegação para que essas efetivamente ocorram; fornecimento de mais *feedback* para os colaboradores, tanto positivo quanto negativo; saber motivar a equipe de forma mais efetiva.

Com relação a ambiente físico, condições e recursos para o trabalho, seguem abaixo sugestões de itens a serem melhorados:

- a) controle de acesso na área do estoque;
- b) melhor iluminação na expedição;
- c) a equipe de desenvolvimento diz ser necessária a aquisição de aparelhos de celulares para teste dos aplicativos *mobile* para não depender de aparelhos pessoais;
- d) ambiente de convivência dos funcionários precisa que os sofás sejam reformados ou trocados;

Os colaboradores da Diponto reconhecem que houve grandes melhorias nas condições físicas do ambiente de trabalho, bem como nos recursos para a execução de suas tarefas.

4.4.2.3 Estrutura

Estrutura organizacional é usualmente entendida como uma composição de tarefas e atividades. Dentro desta definição genérica a estrutura organizacional tem sido definida para abranger duas dimensões: Estrutura formal com regras e procedimentos que compõem o *framework* da organização e a segunda dimensão de estrutura é o padrão de interação dos processos entre os membros, que seria a estrutura informal da organização. (SELZNICK, 1949).

É com base neste conceito que a diretoria da empresa precisa dar mais atenção, bem como os demais gestores da empresa. Percebe-se a existência da cultura do diálogo "superficial". A troca de ideias e de opiniões é tranquila entre as pessoas, não existem grandes conflitos ou debates acirrados em defesa de ideias ou opiniões, mas, muitas vezes, estas ideias e opiniões também não são aprofundadas.

Há um bom diálogo sobre assuntos externos à Diponto, todas as pessoas se dão bem, e principalmente, o nível de comentários negativos (fofocas) é praticamente nulo conforme relato dos participantes da pesquisa. Também foi relatado que a comunicação entre a maioria dos gestores é percebida como positiva e tranquila pela equipe.

A comunicação interna não está padronizada. Um exemplo: no comitê de gestores não é alinhado o que cada um dos gestores deve comunicar à sua equipe. Cada gestor decide o que comunicar com base no seu *feelling* e "opinião pessoal". Os colaboradores reclamaram que ficam sabendo de alguns assuntos através dos colegas. Alguns pontuam que as informações deveriam vir do gestor. Os gestores, quando questionados sobre o que comunicam, disseram que muitas vezes esquecem-se de comentar alguns itens ou não consideraram o assunto importante, mas, na percepção do colaborador, a informação era importante. É preciso dar mais atenção para essa situação, pois quando a empresa não divulga alguns padrões de comunicação, cada chefia cria seu próprio critério, gerando silos na empresa, enquanto o que se espera é a união e integração das áreas;

Outro momento delicado com relação à comunicação é na contratação de novos colaboradores: uns dizem que ao serem admitidos na empresa receberam o manual de integração e outros disseram que a comunicação das regras foi realizada informalmente, pois nunca viram nenhum material a respeito. Alguns citaram que receberam o manual de integração, mas que este não condiz com a realidade, pois conforme um exemplo citado, o manual fala de um plano de cargos e salários o que na real não é visto na empresa. Algumas pessoas demonstraram ainda estar inseguras pela falta de informação obtida na sua chegada à empresa;

Ainda no momento da admissão, muitos colaboradores reclamaram que não foram apresentados aos benefícios da empresa. O pior é que, muitas vezes, descobrem a existência dos mesmos através de colegas que recebem tais benefícios.

4.4.2.4 Gerenciamento da Rotina

Fazer o mesmo trabalho, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional. Apenas para manter a posição relativa às

empresas se veem obrigadas a melhorar continuamente. (KAPLAN E NORTON, 1997)

Para melhorar as pessoas precisam aprender. Quando os colaboradores foram perguntados sobre treinamentos recebidos, 41% concordaram, na pesquisa quantitativa, que tiveram treinamento suficiente para desenvolver suas atividades, no entanto, nas entrevistas presenciais as respostas foram divergentes. Alguns relataram nunca terem recebido treinamentos específicos ou técnicos. Outros comentam que poucas vezes realizaram algum treinamento, mas que os mesmos foram satisfatórios para o desenvolvimento de suas atividades.

Com relação ao investimento em treinamento e reciclagem técnico-profissional da equipe da Diponto, os colaboradores acreditam que a Diponto poderia dar mais incentivo à qualificação do profissional como cursos e realização de parcerias com empresas que proporcionassem valor diferenciado para os funcionários.

4.4.2.5 Indicadores e Metas

A implementação bem sucedida das estratégias requer quatro tipos básicos de habilidades de execução, conforme Bonoma (1984 apud Noble, 1999): interação, alocação, monitoramento e organização. A famosa frase de Goldratt (1992), “dize-me como me medes e eu te direi como me comporto” ilustra bem a capacidade dos indicadores levarem as pessoas a buscar os objetivos.

No contexto organizacional contemporâneo a busca de competitividade tem exigido das organizações preocupações permanentes com sistemas de avaliação de seu próprio desempenho. Infelizmente, o *feedback*, tanto negativo quanto positivo, não é uma prática presente no dia-a-dia da Diponto, conforme relatado por muitos funcionários. Apesar de o questionário quantitativo mostrar que muitos colaboradores discordam ou ainda têm dúvidas de que antes das demissões as pessoas nem sempre recebem críticas construtivas como oportunidade de melhorarem seu desempenho, durante as entrevistas individuais eles consideraram que os últimos desligamentos foram adequados e que as pessoas tiveram chances de mudar antes de serem demitidos.

Ainda referindo à questão da avaliação de desempenho, muitos colaboradores acreditam que se houvesse um processo de avaliação de

desempenho eles não teriam que pedir aumento de salário, situação que incomoda a todos. Eles acreditam que é dever do gestor direto ou da diretoria tomar a iniciativa desse processo e valorizar os colaboradores com melhor resultado.

Como a Diponto ainda não tem avaliação de desempenho, os colaboradores ficam na expectativa de, ao completarem um ano de empresa, terem sua remuneração revista. Na maioria das vezes, se eles não pedem essa revisão, isso não acontece por iniciativa da empresa, o que gera um sentimento de não estarem sendo acompanhados ou valorizados. Aqui, verifica-se uma lacuna que deveria ser trabalhada pelos gestores das equipes e que ainda não é desenvolvida pelos mesmos.

Mas por que é tão difícil definir indicadores e metas? Em alguns momentos fica-se com a impressão de que alguns colaboradores estão com medo que realmente haja a implantação dos indicadores, pois alguns resultados pessoais podem ficar mais aparentes para a administração da empresa. Este é um dos grandes desafios que a Diponto tem pela frente, pois envolve uma mudança de cultura. Por fim, cabe salientar que essa questão segue sendo um desafio para a Diponto, na medida em que está diretamente relacionada à satisfação e valorização do profissional na empresa.

4.4.2.6 Valorização e Remuneração

A maioria dos processos de mudança cultural fracassa porque não está ligada a melhoria dos resultados do negócio. Para Bossidy e Charan (2004), as ideias e ferramentas sobre mudança cultural são vagas e desconectadas da realidade estratégica e operacional. Para criar uma cultura de execução não se pode falar em cultura, mas sim em indicadores, que mudam o comportamento, que alteram a cultura da empresa, afirmam os autores Hrebiniak e Joyce (1984). Desta forma, a mudança de comportamento através de três premissas: definição clara dos objetivos, discussão sobre a maneira de alcançar tais objetivos e recompensa das pessoas pela obtenção dos resultados.

Conforme os resultados da pesquisa quantitativa, os colaboradores têm um nível de satisfação bom com relação a serem reconhecidos pelos colegas e por seus coordenadores. Por outro lado, nas entrevistas individuais, o nível de satisfação com relação à valorização é muito baixo. As reclamações são de falta de elogios, de

reconhecimento e até de aumento de remuneração tendo em vista o desempenho profissional.

Durante o período da pesquisa e conforme os relatos das entrevistas percebeu-se que a maioria dos entrevistados transparecia falta de entusiasmo, de energia. Algumas pessoas atrelam essa baixa motivação e entusiasmo a falta de reconhecimento e a um clima por vezes instável dentro da empresa.

Conforme a pesquisa quantitativa, ainda há um considerável número de pessoas que acredita que a sua remuneração não está adequada ao trabalho realizado e deveria ser mais alta, conforme relatos nas entrevistas individuais. E também um número significativo de colaboradores acredita que a sua remuneração está abaixo do valor de mercado.

Segue sendo demanda nesse assunto a necessidade de um processo de avaliação de desempenho que possibilite não só *feedback*, mas também crescimento “real” tratando-se de remuneração, baseado em critérios claros e objetivos, de técnica, de produtividade e de atitude. Um benefício que foi bastante elogiado pelos colaboradores que o usufruem é o auxílio educação. Esse possibilita que alguns curse nível superior e outros possam conhecer e se atualizar em ferramentas de trabalho, mas o benefício ainda é desconhecido por muitos colaboradores. O auxílio educação, assim como o plano de saúde, deveria ser apresentado no momento da integração do colaborador e reforçado a partir do momento que esse passa a ter direito ao benefício.

4.4.2.7 Sugestões de Projetos a Serem Desenvolvidos

Com base nos relatos dos colaboradores, suas sugestões e esclarecimentos, torna-se possível sugerir alguns projetos para que a empresa potencialize algumas áreas já tidas como positivas e também possa minimizar problemas citados nas entrevistas.

Na área de alinhamento e direção dois projetos são sugeridos:

- a) “Plano de Desenvolvimento de Líderes”: ações de desenvolvimento de habilidades de liderança para os gestores já empossados, bem como, plano de formação para futuros líderes;
- b) “Organização e Limpeza, responsabilidade de todos”: formalizar junto aos funcionários, a importância de manter o ambiente de trabalho

organizado e limpo. É preciso, através de uma ação de conscientização, fazer com que todos se responsabilizem com esta questão (conscientização do coletivo).

No nível estrutural da empresa, sugerem-se os seguintes projetos:

- a) "Integração de Novos Colaboradores": os novos funcionários devem receber informações com relação à empresa, ao mercado de atuação, à concorrência, aos produtos, à hierarquia interna, aos processos internos, entre outros. Devem ser apresentados aos colegas de trabalho, às regras de convivência e às informações referentes a pagamento, benefícios, etc. A integração é um processo que minimiza o sentimento de insegurança de quem chega à empresa e faz com que rapidamente a pessoa se "sinta parte" da organização.
- b) "Café da Manhã com a Diretoria": percebe-se a efetividade de espaços como estes quando o mesmo é colocado como espaço de integração, comunicação bilateral e reconhecimento. Pode ser feito com periodicidade bimestral, buscando reconhecer os funcionários a partir da apresentação dos resultados e abrindo espaço de escuta para que eles possam pensar e sugerir ações no intuito de envolvê-los no alcance dos objetivos para os quais a empresa se propõe a atingir.

Em relação ao gerenciamento da rotina, um projeto pensado foi "A União Faz a Força": ações que reforcem o espírito de equipe entre os colaboradores da Diponto, agregando esse mesmo espírito para os setores e assim, promovendo sinergia que propulsione o crescimento da Diponto.

Para indicadores e metas, "Indicadores e Metas": importante que as áreas criem seus indicadores e metas para medir produtividade, resultados alcançados e, assim, poder reconhecer não só números, mas os desafios vencidos e as pessoas engajadas e que fazem as coisas acontecerem.

Na esfera de valorização e remuneração, foi proposto o projeto "Remuneração total" que consiste em fazer um estudo jurídico e planejamento financeiro para verificar a possibilidade de implantar benefícios flexíveis, onde o colaborador opte pelos benefícios que tem mais a ver com as suas necessidades, conforme as sugestões dos próprios colaboradores.

A execução destes projetos depende de recursos tanto financeiros quanto de pessoal e está sujeita a avaliação e priorização para posterior plotagem no painel de pilotagem.

4.5 PROPOSIÇÃO DO PAINEL DE CONTROLE ESTRATÉGICO

A metáfora inspiradora no processo de pilotagem de empresas é o processo da pilotagem dos aviões. O piloto do avião, quando decola a partir de um aeroporto de origem, tem um plano para chegar ao aeroporto de destino. [...] O conjunto dos instrumentos do painel de pilotagem registra as variáveis internas sob controle do piloto, e busca fornecer informações do ambiente externo, fora do seu controle, que exigem sua ação preventiva ou corretiva para buscar evitar que condições externas adversas prejudiquem ou impeçam o cumprimento de seu plano de voo (KRONMEYER, 2006, p. 262).

Os executivos não têm mais tempo para ler tudo o que colocam em suas mesas. Na Era da Informação, precisam de *dashboards*, ou seja, painéis de controle, em conjunto com indicadores-chave para gerenciar as organizações. “As atividades no nível executivo são tão dinâmicas e estão em permanente mudança que não se pode mais predeterminar que informações serão necessárias para lidar com eventos que estão em permanente evolução no tempo.” (ROCKART, 1979, p.82)

O painel de pilotagem de empresas representa a integração entre os mecanismos de gestão estratégica, tática e operacional das empresas e a ciência da computação. Esta aplicação representa um dos usos nobres da TI¹ na gestão das organizações, usada para pilotar as organizações, unindo estas diferentes áreas do conhecimento.

Apesar da evolução dos sistemas denominados ERPs, ainda existem lacunas entre a mensuração dos processos diários *versus* os indicadores estratégicos que mais interessam aos executivos. Nesses sistemas, já existem BIs (inteligência de negócios) que se propõem a demonstrar a estratégia vigente, mas ainda há muito espaço para a evolução dos mesmos e sua aplicabilidade, principalmente nas empresas com menor orçamento na área de TI.

¹ O autor é desenvolvedor de sistemas há mais de dez anos.

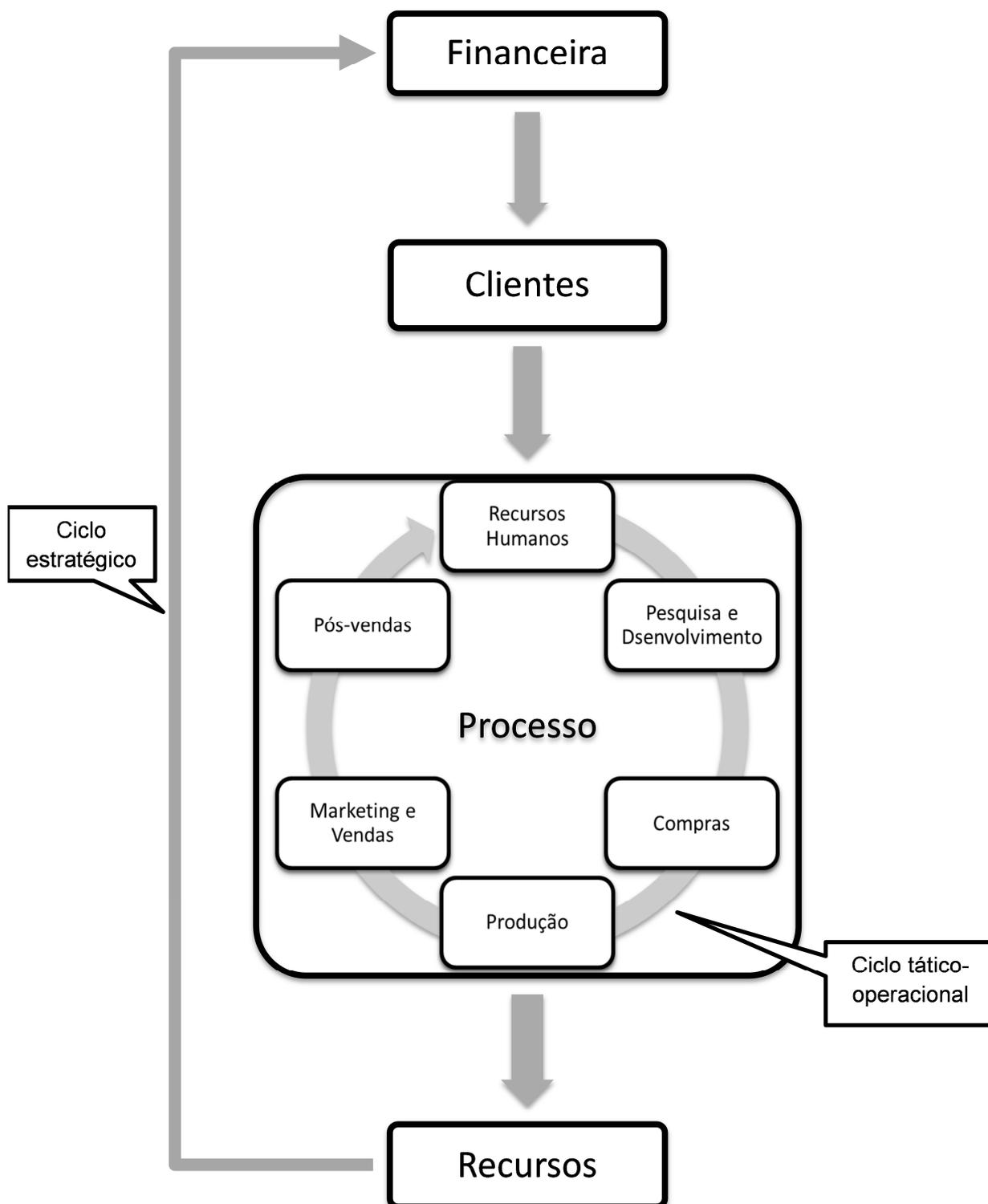
Um sistema de controle de gestão baseado em TI viabiliza ao gestor uma visão integrada da estratégia, monitorando objetivos, indicadores, relações causa-efeito entre objetivos, processos, projetos, desempenho de pessoas e de áreas, permitindo ainda, uma visão proativa da estratégia. (KRONMEYER, 2006)

O *framework* de execução tem sua espinha dorsal baseada nas contribuições das perspectivas do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997) que formam o ciclo estratégico, aliadas às contribuições da Cadeia de Valor desenvolvidas por Porter (1989) no carrossel de atividades da perspectiva de processo. Desta maneira, há um ciclo virtuoso onde as pessoas executam processos para atender o cliente e gerar lucro aos acionistas e estes reinvestem na empresa para aumentar seus ganhos.

Desta forma, o painel de pilotagem de empresas representa a integração entre os mecanismos de gestão estratégica, tática e operacional viabilizando ao gestor uma visão integrada da estratégia, monitorando objetivos, indicadores, relações causa-efeito entre objetivos, processos, projetos, desempenho de pessoas e de áreas, permitindo, ainda, uma visão proativa da estratégia. (KRONMEYER, 2006)

Para exibir a proposta graficamente, a figura a seguir retrata o ciclo estratégico vertical em consonância ao ciclo horizontal dos processos, da rotina da empresa, representando os aspectos tático-operacionais.

Figura 29 - Proposta de quadro de controle



Fonte: Elaborado pelo autor

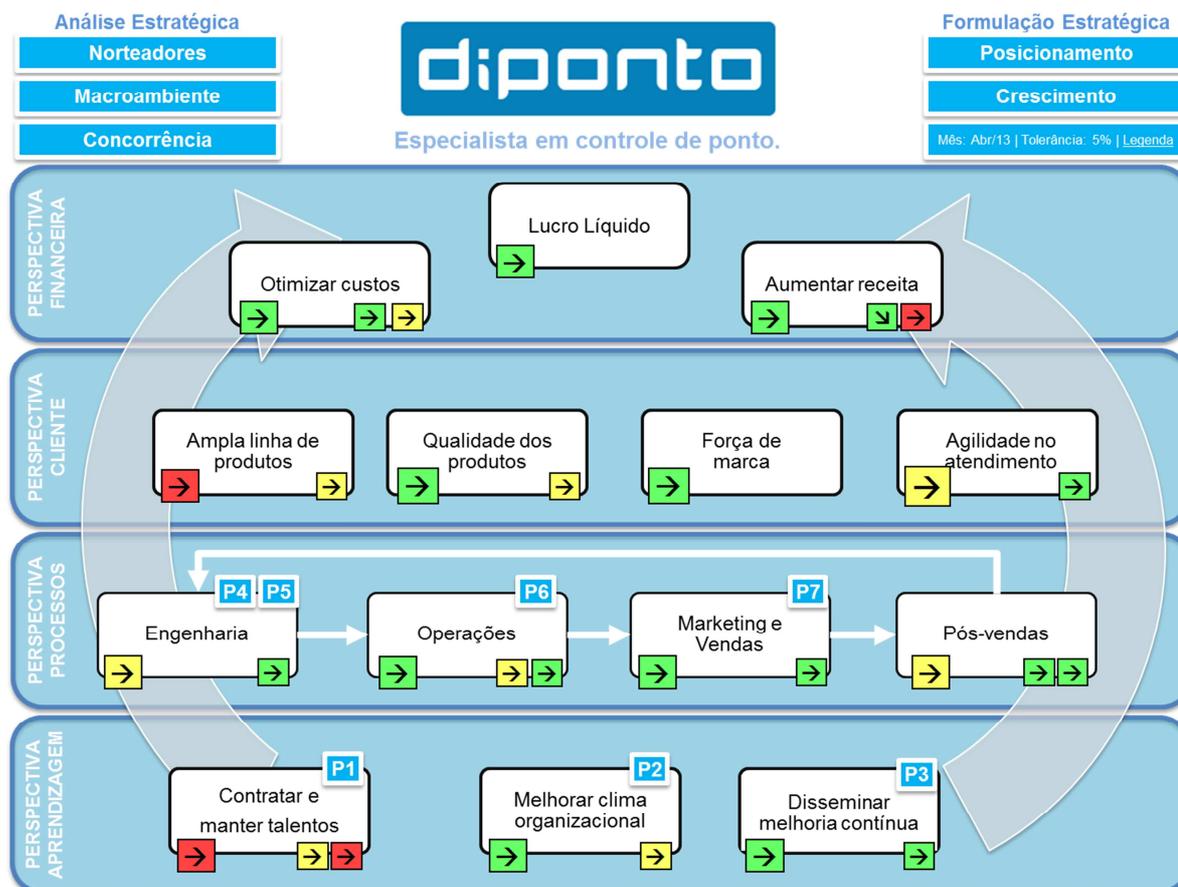
Com a formulação estratégica e seus objetivos previamente formulados, desenvolvem-se os desdobramentos no mapa estratégico do BSC, além da criação

dos indicadores. Agora se inicia a rotina do líder, com a premissa da mudança, ou seja, tornar a empresa o que se espera dela no futuro. Muitas vezes, é preciso orientar as pessoas aos objetivos. A maioria desse processo de mudança fracassa porque não está ligada a melhoria dos resultados do negócio. As ideias e ferramentas sobre mudança cultural são vagas e desconectadas da realidade estratégica e operacional. (BOSSIDY E CHARAN, 2004)

A figura a seguir propõe um painel de pilotagem dinâmico, baseado no banco de dados do ERP somando-se a outras informações e perspectivas da estratégia organizacional. Este painel tem o objetivo de informar e dar alternativas aos executivos para a tomada de decisões e foco nos projetos e processos que estão tornando-se gargalos. Neste sentido, Simons (2000, p. 67) define como as cinco finalidades de um painel de pilotagem empresarial:

- a) tomada de decisão;
- b) controle;
- c) sinalização;
- d) educação e aprendizado;
- e) comunicação externa.

Figura 30 - Painel de Pilotagem



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os indicadores são retratados através de quadrados contendo cor e setas de acordo com os valores da meta. As cores podem ser:

- vermelho: índice abaixo da meta;
- amarelo: índice dentro da margem de erro, para mais ou para menos;
- verde: índice acima da meta.

As setas indicam tendência em relação ao período anterior. A seta possui três valores:

- posição ascendente: o indicador está positivo em relação ao período anterior;
- posição reta: o indicador está com o mesmo valor do período anterior, levando em consideração a margem de erro;
- posição descendente: viés de queda em relação ao período anterior.

Há dois tamanhos de quadrados para os indicadores que podem ainda ser caracterizados de duas maneiras: *drivers* (meio) e *outcomes* (fim). Os indicadores *drivers* viabilizam o gerenciamento do esforço necessário para se atingir as metas,

como um ponto de checagem para saber se o caminho que está sendo seguido chegará ao indicador *outcomes* que viabiliza o gerenciamento do resultado propriamente dito e depende dos *drivers* para ser operacionalizado.

Os pequenos quadrados azuis começando com setas significam projetos daquele departamento ou área, e são normalmente utilizados na perspectiva de aprendizagem e crescimento e processos. O painel de pilotagem também contempla dois movimentos aparentemente antagônicos, mas complementares. A otimização dos custos com o aumento de receitas. Enquanto algumas atividades da cadeia de valor estão mais voltadas para o aumento de receitas, principalmente as áreas de marketing, vendas e pós-vendas, outras atividades tem seu âmagão voltado para a diminuição de custos, como as atividades de operações e pesquisa e desenvolvimento. Estes dois movimentos simultâneos irão colaborar para a maximização do resultado da empresa.

Desta maneira, cria-se um mecanismo social que coloca em ação o “sistema de execução”. Este mecanismo social está profundamente calcado, embasado na atitude, postura e comportamento do líder, que é o promotor e o executor principal do modelo de execução. A mobilização do modelo de execução é a rotina do líder. (BOSSIDY E CHARAN, 2004)

Por sua vez, Dobn, Dobni e Luffman (2001), afirmam que comportamento é cultura, cultura é estratégia. Desta maneira os autores acreditam que a cultura utiliza valores compartilhados assim como o modelo McKinsey proposto por Waterman; Peters e Philips (1980).

Como resultado disso, a estratégia organizacional e, subsequentemente, sua *performance*, não pode ser entendida sem o entendimento da cultura. Para criar uma cultura de execução não se pode falar em cultura, mas sim em indicadores, que mudam o comportamento, que alteram a cultura da empresa, afirmam os autores Hrebiniak e Joyce (1984).

Dirigir e controlar a utilização dos recursos da empresa, mecanismos como a estrutura organizacional, sistemas de informação, estilos de liderança são atribuições dos gestores e de um plano de recompensas. Sistemas de controle são ingredientes essenciais da estratégia de implementação da estratégia. (HREBINIAK E JOYCE, 1984)

No próximo capítulo, serão apresentadas as conclusões geradas pelas pesquisas acima mencionadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi uma pesquisa-ação com o objetivo de propor um Painel de Controle Estratégico na empresa Diponto e que este atue como um instrumento efetivo no processo de planejamento, execução, monitoramento e ajuste da estratégia e no seu desdobramento tático e operacional, integrando e vinculando, de maneira coerente, a estratégia com os recursos mobilizados nos processos de sua implementação.

Por se tratar de um estudo que tem por base e objetivo a aplicação do conhecimento na prática transformadora das organizações, passa-se a estabelecer estas considerações finais sob três perspectivas:

- a) contribuições desta dissertação para o desenvolvimento e consolidação dos estudos sobre o tema, apresentados sob o título “contribuições para a academia”;
- b) contribuições do estudo para a prática transformadora na organização, objeto desta pesquisa-ação, que operacionaliza a proposta de um mestrado profissional, apresentada sob o título “contribuições para a empresa”;
- c) perspectiva do desenvolvimento pessoal e profissional do pesquisador e a sua capacidade de conectar conceitos às atividades em diferentes contextos, apresentados sob o título “contribuições para o pesquisador”.

Enfim, um estudo que buscou resultados pragmáticos e sustentáveis decorrentes da prática do conhecimento, também possui limitações e sugestões para estudos futuros.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA

A formalização e monitoramento da estratégia é necessidade cada vez mais evidente nas organizações do nosso tempo. No entanto, não podemos esquecer que a necessidade de renovação processual aponta para a melhoria do impacto na agilidade decisória e que a crescente expansão dos mercados desafia a capacidade de equalização das diretrizes de desenvolvimento para o futuro.

O presente estudo conectou o processo do plano estratégico com seu desdobramento e sua conseqüente conexão com os níveis táticos e operacionais. As perspectivas de processo e aprendizagem advindas da teoria do *Balanced*

Scorecard propostas por Kaplan e Norton (2008) conectadas às atividades da teoria da Cadeia de Valor defendidas por Porter (1989) agregam consistência no desenvolvimento teórico deste trabalho, onde pode-se vislumbrar o modo pelo qual o início da atividade geral de formação de atitudes estimula a padronização das diretrizes de desenvolvimento para o futuro.

Esta conexão pressupõe entendimento teórico e prático da utilização dos *frameworks* desenvolvidos pelos autores citados, que subsidiam no desdobramento e na execução da estratégia. Este desdobramento cria uma cultura de execução estratégica na empresa, levando os indivíduos da organização a exercerem um gerenciamento por resultados o que tende a levar ao sucesso da organização. Como afirmam os autores Hamel e Prahalad (1995), uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro.

Este estudo contribui para demonstrar a importância da utilização de ferramentas que permitem aos indivíduos sentirem-se parte da estratégia, enxergando o impacto de suas atitudes para a o resultado final da organização. Neste sentido, há um empoderamento (*empowerment*) das pessoas que se conectam com as atividades-meio ou atividades-fim da cadeia de valor para atingir resultados positivos e necessários para a sobrevivência da empresa.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A EMPRESA

O comportamento orientado a resultados, através de uma remuneração atrelada ao sucesso da empresa, gera uma cultura de mudança, onde o futuro não é mais uma simples continuação do passado. A importância das ferramentas de gestão e a constante divulgação das informações causa impacto nas pessoas diretamente relacionadas fazendo com que a empresa busque atingir a excelência. No entanto, não se pode esquecer que o desenvolvimento contínuo faz parte de um processo de gerenciamento onde pessoas executam processos para atender o cliente e gerar resultados para os acionistas. Este ciclo se fecha quando os objetivos são alcançados e os profissionais são remunerados pela sua competência e capacidade de realizar as ações propostas.

Após a análise das pesquisas de clima organizacional e levantamento da cadeia de valor, fica evidente que a empresa precisa evoluir suas competências na área de Recursos Humanos, assumir as melhores práticas, executar e acompanhar

os projetos propostos no painel de pilotagem para obter melhores resultados, construindo um ciclo virtuoso para a empresa. Como diria o empresário inglês, Richard Branson, a maneira como você trata seus funcionários, será o modo que eles tratarão seus clientes.

As pessoas são fundamentais para alcançar os objetivos da empresa, mas apenas o alinhamento delas à estratégia não é suficiente esta se desenvolva. É preciso que os processos para atender o cliente estejam de acordo com a proposta de valor da empresa. Os processos demandam recursos como a estrutura, tecnologia e, principalmente, as pessoas.

Os processos precisam estar alinhados com a estratégia, mas também entre eles, ou seja, a cadeia de valor circular depende do elo anterior para entregar um bom serviço ao cliente posterior. É uma relação cliente-fornecedor que se dá internamente à organização. Deste modo, é essencial a previsão de demanda da área comercial, para que Compras consiga suprir os materiais corretamente, dando prazo à Produção efetuar a montagem dando previsibilidade da necessidade dos recursos financeiros para suportar esta operação.

A alocação de recursos financeiros, onde a empresa reinvestirá seus resultados, também está conectada ao ciclo tático-operacional das atividades da cadeia de valor. Observando os gargalos, pode-se determinar quais investimentos são mais importantes, sob pena de dificultar as realizações dos processos ou, de maneira mais positiva, evoluir e melhorar o resultado da empresa.

O Painel de Controle também tem o papel fundamental de dar sentido ao trabalho de todos os profissionais da empresa, independentemente de nível hierárquico, pois vincula o trabalho do colaborador aos resultados da empresa. Políticas de remuneração conectadas a estratégia são muito importantes para criar esta cultura de execução, pois caso contrário, o profissional pode não saber seu papel dentro da organização e sentir-se desmotivado por não enxergar o seu valor dentro deste contexto.

5.3 CONTRIBUIÇÕES PARA O PEQUISADOR

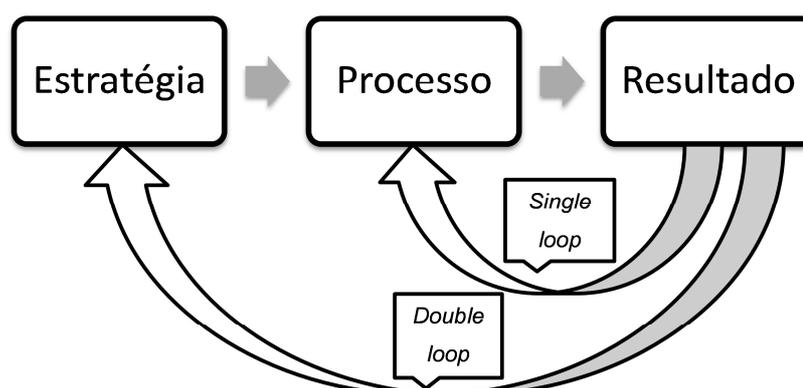
A principal meta de um mestrado profissional é conectar o conhecimento à prática transformadora. A capacidade de conectar teorias do estado da arte e desenvolver ferramentas e modelos de controle estratégicos é o maior resultado

advindo de um investimento intensivo em conhecimento, que fornece ao mercado um profissional muito mais capacitado que aquele do início do curso.

As experiências acumuladas demonstram que o comprometimento dos indivíduos e suas equipes cumprem um papel essencial na execução estratégica. As novas metodologias auxiliam a lidar com a percepção das dificuldades de curto prazo e, pensando em longo prazo, o atingimento das metas na visão desdobrada torna-se alcançável e factível.

Como na figura a seguir, o conhecimento permite um *loop* duplo sobre os resultados, ou seja, além de ajustar as técnicas e processos utilizados, permite um olhar mais amplo, conectando essas ferramentas à sua origem: a estratégia.

Figura 31 - Duplo *loop* de aprendizagem



Fonte: Adaptado de Argyris (1992 apud Bitencourt, 2001, p. 57).

Esta atividade intensiva em conhecimento gerada pelo mestrado profissional desenvolve no indivíduo a competência de criar ferramentas para utilizar no rotina das empresas, pois conecta as atividades diárias com as teorias do estado da arte. A partir de então, este profissional consegue identificar as razões e origem dos métodos e ferramentas enxergando coisas que antes estavam à sombra, como na alegoria da Caverna de Platão. O conhecimento ilumina a percepção e diminui as dificuldades do cotidiano pelo entendimento sistêmico, dinâmico e aberto das atividades profissionais realizadas neste desafiador cenário globalizado.

Outro ponto fundamental foi o entendimento das conexões com os ciclos estratégicos de longo prazo em contraste aos ciclos tático e operacional de curto

prazo, a relação entre as atividades de apoio dando suporte as atividades-fim e os gargalos de cada sistema, orientando e otimizando os projetos da empresa a fim de gerar valor ao cliente e ao acionista. O pensamento sistêmico de que toda atividade dentro da empresa deve gerar valor ou apoiar uma tarefa que tenha esta finalidade é de fundamental importância para o empresário dos tempos modernos, e pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento.

Enfim, este empoderamento (*empowerment*) que é possível através da independência gerada pela explicitação das metas e objetivos aumenta a responsabilidade dos profissionais, mas por outro lado, lhes assegura maior autonomia para buscar os resultados almejados.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta dissertação realizou um estudo específico da empresa Diponto, não sendo cientificamente replicável a outras empresas. O prazo de finalização do projeto não permitiu nova avaliação financeira para comparar o andamento da organização após a pesquisa e colocação em prática das teorias abordadas.

5.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como proposta de pesquisa futura, sugere-se efetuar nova avaliação sobre a mesma empresa, em médio prazo para a avaliação das práticas adotadas. Como o ciclo estratégico necessita de alguns anos para ser efetuado torna-se interessante esta avaliação futura. Ainda como proposição para estudos futuros, recomenda-se a aplicação deste processo em outras empresas para avaliação de um painel de pilotagem genérico.

REFERÊNCIAS

- ABREP. **Associação Brasileira das Empresas Fabricantes de Equipamentos de Registro Eletrônico de Ponto**, 2013. Disponível em: <<http://www.abrep.com.br/site/artigos/>>. Acesso em: 30 mar. 2013.
- ANSOFF, I. Strategy for diversification. **Harvard Business Review**, p. 113-124, 1957.
- BARNARD, C. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University, 1938.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, p. 99-120, 1991.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Qualitative Researching with Text, Image and Sound**. London: SAGE Publications, 2002.
- BERTALANFFY, L. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais - a contribuição da aprendizagem organizacional**. Unisinos. São Leopoldo. 2001.
- BORN, R. **Construindo o plano estratégico**. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: A disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- BOURGEOIS, L.; BRODWIN, D. Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon. **Strategic Management Journal**, p. 241-264, maio 1984.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2004.
- CAMPOS, V. F. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2009.
- CERTO, S.; PETER, J. **Strategic Management: Concepts and Applications**. New York: Randon House, 1988.
- CHARAN, R. **Governança corporativa que produz resultados: como integrar conselhos de administração e diretorias para gerar vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHARAN, R. **Reinventando a governança corporativa: por que a estratégia de atuação dos conselheiros pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

- DOBNI, B.; DOBNI, D.; LUFFMAN, G. Behavioral approaches to marketing strategy implementation. **MCB University Press**, Bradford, 2001. 400-408.
- DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. Tradução de Irene Bojano e Mário Souza. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 57-63, Mar/Abr 1995.
- GOLDRATT, E. **A síndrome do palheiro**: garimpando informação num oceano de dados. São Paulo: Educador, 1992.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HITT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts and Cases**. Mason: South Western, 2008.
- HREBINIAK, L.; JOYCE, W. **Implementing Strategy**. New York: MacMillan, 1984.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Execução Premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Tradução de Afonso Celso Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KRONMEYER, O. **Pilotagem de empresas**: uma nova abordagem no desdobramento, implementação e monitoramento da estratégia. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) -- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2006.
- LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

- MINTZBERG, H. The pitfalls of strategic planning. **California Management Review**, p. 32-47, 1993.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NOBLE, C. The eclectic roots of strategy implementation research. **Journal of Business Research**, p. 119-134, 1999.
- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, 1990.
- ROCKART, J. F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. **Harvard Business Review**, p. 81-92, Mar/Abr 1979.
- SELZNICK, P. **TVA and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization**. Berkeley: University of California Press, 1949.
- SENGE, P. **A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende**. 22. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.
- SILVA, A.; GODOI, C.; MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- SIMONS, R. **Performance measurement & control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- SIMONS, R. Stress-Test Your Strategy. **Harvard Business Review**, 2010.
- SKIVINGTON, J.; DAFT, R. A study of organizational 'framework' and 'process' modalities for the implementation of business-level strategic decisions. **Journal of Management Studies**, Michigan, 1991.
- TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- TOMIC, S.; ARSENOVIC, V. The role of the balanced scorecard concept in the process of formulating and implementing company policy. **Megatrend Review**, Bijeljina, 2008.
- WATERMAN, R.; PETERS, T.; PHILIPS, J. Structure is not organization. **Business Horizons**, p. 14-26, 1980.
- YIN, R. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA CLIENTES REVENDEDORES

Questões	Referências
<p>Qual é o perfil dos seus clientes?</p> <p>O que estes clientes levam em consideração no momento da compra do Relógio Ponto?</p> <p>O comprador costuma pedir o produto pela marca ou pede o tipo de Relógio Ponto e a revenda indica os modelos e marcas?</p> <p>Os compradores costumam fazer a solicitação do orçamento através de telefone, e-mail, vão pessoalmente à loja... Qual comportamento predomina?</p>	<p>Proposta de valor Kaplan e Norton (2008)</p>
<p>Quais são as tendências do setor de Relógios Ponto e controle de pessoal?</p> <p>A seu ver, as vendas de forma geral de Relógios Ponto têm crescido ou estão estagnadas? Quais os motivos para este movimento?</p> <p>Quais são os tipos/modelos de Relógios Pontos que vendem mais na sua loja? Para quais segmentos?</p>	<p>Matriz de Crescimento Ansoff (1957)</p>
<p>Quais são as marcas de Relógio Ponto que você atualmente comercializa? Destaque os pontos fortes e fracos de cada marca.</p> <p>Das marcas de Relógios Pontos disponíveis no mercado quais são as características e diferenciais de cada marca?</p> <p>Alguma marca de Relógio Ponto que você comercializa ou do mercado costuma dar algum benefício para a revenda de acordo com seu volume de venda? Qual marca? Que tipo de benefício?</p> <p>Qual benefício você gostaria de receber dos fornecedores?</p>	<p>Análise da concorrência Porter (1989)</p>

<p>Quais são as principais associações da marca Diponto? Como o mercado enxerga a Diponto? Quais são os pontos fortes e fracos da Diponto? O que a empresa pode melhorar? O que a empresa deve fazer para conquistar uma maior fatia de mercado?</p>	<p>Posicionamento estratégico Porter (1986) Perspectiva de processos Kaplan e Norton (1997), Cadeia de valor Porter (1989), Gerenciamento da rotina Campos (2004)</p>
--	---

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA CLIENTES DIRETOS

Questões	Referências
<p>Há quanto tempo a empresa é cliente da Diponto? Como conheceu a Diponto? Quem decide a compra desse tipo de produto? É uma compra de alto ou baixo envolvimento? Por quê? Qual a frequência da compra? Costumam fazer a compra através de telefone, e-mail, vão pessoalmente à loja... Qual comportamento predomina? Quais atributos são valorizados no momento da compra?</p>	<p>Proposta de valor Kaplan e Norton (2008)</p>
<p>Quais produtos tem conhecimento que a Diponto comercializa? Quais produtos da Diponto a empresa já comprou?</p>	<p>Matriz de Crescimento Ansoff (1957)</p>
<p>Quais são as marcas que conhece como referência no mercado? Destaque pontos fortes e fracos de cada marca.</p>	<p>Análise da concorrência Porter (1989)</p>
<p>Quais são os pontos fortes da Diponto? Quais são os pontos fracos da Diponto? O que a empresa deve fazer para melhorar o seu desempenho no mercado? Pretende manter-se como cliente da Diponto? Por quê?</p>	<p>Perspectiva de processos Kaplan e Norton (1997), Cadeia de valor Porter (1989), Gerenciamento da rotina Campos (2004)</p>

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES

Questões	Referências
Bloco A – Alinhamento e direção	
<p>A comunicação entre os níveis gerenciais é adequada.</p> <p>Acredito na habilidade dos coordenadores para gerir pessoas.</p> <p>Conheço a visão, missão e valores da Diponto.</p> <p>Conheço os objetivos e estratégias da minha área de trabalho.</p> <p>Os objetivos da empresa são claros e identificados com facilidade.</p> <p>Os papéis desempenhados pelos colaboradores na Diponto são claros e todos sabem a quem se reportar.</p> <p>Sou estimulado a me preocupar com a qualidade do meu trabalho.</p> <p>Tenho conhecimento pleno sobre o mercado de atuação da Diponto.</p> <p>Minha equipe de trabalho é motivada e, sempre buscamos objetivos comuns.</p> <p>O coordenador de minha área sabe motivar a equipe.</p>	<p>Conceito de Direção Fayol (2009)</p> <p>Alinhamento estratégico Kaplan e Norton (2008)</p>
Bloco B – Ambiente de trabalho	
<p>A convivência com os colegas é agradável e harmoniosa.</p> <p>A Diponto faz investimentos na área de Recursos Humanos.</p> <p>A Diponto se preocupa com a melhoria do ambiente de trabalho.</p> <p>A empresa (ou RH) realiza ações que têm melhorado o ambiente de trabalho.</p> <p>A organização, a limpeza e o espaço físico no meu ambiente de trabalho são adequados.</p> <p>A rotina de trabalho é muito tranquila, sem pressão.</p> <p>Meu coordenador é justo no tratamento com os meus colegas.</p>	<p>Conceito de Direção Fayol (2009)</p> <p>Condições de trabalho Taylor (2011)</p>

<p>Na Diponto as pessoas são tratadas com imparcialidade.</p> <p>O ambiente de trabalho é tenso.</p> <p>O entusiasmo e a descontração são a tônica do ambiente de trabalho na empresa.</p> <p>Os níveis de comentários informais (fofocas) são altos na Diponto.</p> <p>O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é adequado.</p>	
<p>Bloco C - Estrutura</p>	
<p>A administração da empresa trabalha de forma transparente.</p> <p>Há sempre alguém com quem falar se eu tiver algum problema (pessoal ou profissional) que afete o meu trabalho.</p> <p>Meu coordenador nos mantém informados das novidades e mudanças na Diponto.</p> <p>Percebo que há uma boa comunicação entre os setores</p> <p>Quando preciso de informações sobre o departamento de pessoal sou bem atendido e tenho minhas dúvidas esclarecidas.</p> <p>As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência.</p> <p>Considerando a empresa como um todo, diria que a comunicação interna é adequada.</p> <p>A Diponto adota as medidas necessárias para ser uma empresa mais moderna e competitiva.</p> <p>As contratações de pessoas ocorridas no último ano atenderam às necessidades técnicas de minha equipe.</p> <p>A empresa está investindo e se dedicando à reciclagem e qualificação técnico-profissional de seus colaboradores.</p> <p>Considero que a Diponto é uma empresa sólida e confiável.</p> <p>A imagem da Diponto na comunidade é boa.</p>	<p>Burocracia Weber (1949 apud Skivington e Daft, 1991)</p> <p>Políticas administrativas Selznick (1949)</p>
<p>Bloco D – Gerenciamento da rotina</p>	
<p>Tenho “espaço” para propor melhorias na execução do meu trabalho.</p>	<p>Gerenciamento da rotina Campos</p>

<p>Considero adequados os recursos de trabalho disponibilizados pela empresa para a realização das minhas atividades.</p> <p>A Diponto me dá flexibilidade para organizar meu trabalho de forma a atingir meus objetivos profissionais sem prejudicar meus interesses pessoais e familiares.</p> <p>A divisão de trabalho é flexível e pode ser adequada quando necessária.</p> <p>Na Diponto existe uma constante preocupação em procurar sempre inovar métodos e procedimentos dentro dos trabalhos executados, a fim de melhorar a produtividade e a qualidade.</p> <p>Na Diponto, os funcionários são encorajados a tomar suas próprias decisões.</p> <p>Os colaboradores da Diponto utilizam seu tempo de forma organizada e por isso produzem mais.</p> <p>Os colaboradores da Diponto utilizam seu tempo de trabalho de forma produtiva e direcionada para as tarefas profissionais.</p> <p>Recebo instruções e orientações satisfatórias com relação aos processos e atividades do meu trabalho.</p> <p>Tenho autonomia para executar mudanças/melhorias na minha rotina de trabalho.</p> <p>Tenho autonomia para exercer minhas funções.</p> <p>Tenho treinamento suficiente para desempenhar minhas tarefas.</p>	<p>(2004) e Campos (2009)</p> <p>Cadeia de valor Porter (1989)</p>
<p>Bloco E – Indicadores e metas</p>	
<p>O trabalho que desenvolvo é, normalmente, concluído no prazo, dentro das minhas possibilidades de obter um bom desempenho.</p> <p>Percebo que antes das demissões ocorrerem meus colegas recebem críticas construtivas e oportunidades para melhorar seu desempenho.</p>	<p>Medição e comportamento Goldratt (1992)</p> <p>Monitoramento Noble (1999)</p>

<p>As críticas que recebo são colocadas de maneira justa e criteriosa</p> <p>As demissões são realizadas de forma justa, coerente e transparente.</p> <p>Entendo como meu desempenho é avaliado.</p> <p>Meu coordenador consegue explicar quais são os resultados que buscamos como equipe.</p> <p>O meu coordenador deixa claro o que espera de mim e onde posso chegar.</p> <p>Os resultados, metas que devo atingir são comunicados de maneira clara.</p> <p>Tenho, por parte da minha coordenação, retorno sobre meus resultados positivos e negativos.</p>	
<p>Bloco F – Valorização e remuneração</p>	
<p>A assistência médica que a empresa oferece aos seus funcionários é satisfatória.</p> <p>A Diponto é uma empresa com boa imagem entre seus funcionários.</p> <p>A minha equipe possui uma imagem positiva junto a outras áreas da empresa.</p> <p>Estou satisfeito com os benefícios concedidos pela empresa.</p> <p>Eu tenho orgulho de trabalhar na Diponto.</p> <p>Meu salário está compatível em relação ao mercado de trabalho.</p> <p>Nas minhas atividades sou valorizado e reconhecido pelo meu coordenador.</p> <p>Nas minhas atividades sou valorizado e reconhecido pelos meus colegas de equipe.</p> <p>O salário que recebo é compatível com o trabalho que realizo.</p> <p>Os benefícios concedidos pela empresa são compatíveis com os oferecidos em outras empresas de mesmo nível.</p> <p>Os padrões salariais da Diponto atendem as minhas</p>	<p>Recompensa para obtenção de resultados Bossidy e Charan (2004)</p> <p>Atrelar incentivos ao desempenho Hrebiniak e Joyce (1984)</p>

<p>expectativas.</p> <p>As políticas de remuneração e comissionamento são claras.</p> <p>Sinto que meu trabalho é estimulante e motivador.</p> <p>Percebo que há possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional na Diponto.</p>	
---	--

APÊNDICE D – TABULAÇÃO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES

Questões	Discordo plenamente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo plenamente
A comunicação entre os níveis gerenciais é adequada	1	2	4	7	8
Acredito na habilidade dos coordenadores para gerir pessoas	0	3	4	5	9
Conheço a visão, missão e valores da Diponto	1	1	1	5	14
Conheço os objetivos e estratégias da minha área de trabalho	0	1	1	9	11
Os objetivos da empresa são claros e identificados com facilidade	0	2	2	6	12
Os papéis desempenhados pelos colaboradores na Diponto são claros e todos sabem a quem se reportar.	0	4	2	7	9
Sou estimulado a me preocupar com a qualidade do meu trabalho.	1	0	5	1	15
Tenho conhecimento pleno sobre o mercado de atuação da Diponto.	0	0	2	3	16
Minha equipe de trabalho é motivada e, sempre buscamos objetivos comuns.	0	2	4	5	11
O coordenador de minha área sabe motivar a equipe	0	2	8	3	8
A convivência com os colegas é agradável e harmoniosa	0	1	1	4	15
A Diponto faz investimentos na área de Recursos Humanos.	0	1	5	8	7
A Diponto se preocupa com a melhoria do ambiente de trabalho.	1	0	3	6	11
A empresa (ou RH) realiza ações que têm melhorado o ambiente de trabalho.	0	1	4	9	8
A organização, a limpeza e o espaço físico no meu ambiente de trabalho são adequados	0	2	1	10	9
A rotina de trabalho é muito tranquila, sem pressão	2	3	2	6	8
Meu coordenador é justo no tratamento com os meus colegas	0	0	2	6	12
Na Diponto as pessoas são tratadas com imparcialidade	3	3	3	7	4
O ambiente de trabalho é tenso	5	7	2	8	0
O entusiasmo e a descontração são a tônica do ambiente de trabalho na empresa.	1	4	6	9	2
Os níveis de comentários informais (fofocas) são altos na Diponto	9	5	3	4	1
O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é adequado	0	0	1	6	15
A administração da empresa trabalha de forma transparente	0	1	7	7	7
Há sempre alguém com quem falar se eu tiver algum problema (pessoal ou profissional) que afete o meu trabalho.	1	1	3	6	11

Meu coordenador nos mantém informados das novidades e mudanças na Diponto.	0	0	3	9	9
Percebo que há uma boa comunicação entre os setores	2	3	2	7	8
Quando preciso de informações sobre o departamento de pessoal sou bem atendido e tenho minhas dúvidas esclarecidas	3	0	2	5	11
As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência	3	2	7	5	5
Considerando a empresa como um todo, diria que a comunicação interna é adequada	2	3	8	8	0
A Diponto adota as medidas necessárias para ser uma empresa mais moderna e competitiva	1	0	3	5	13
As contratações de pessoas ocorridas no último ano atenderam às necessidades técnicas de minha equipe.	3	3	5	3	8
A empresa está investindo e se dedicando à reciclagem e qualificação técnico-profissional de seus colaboradores	2	1	3	10	6
Considero que a Diponto é uma empresa sólida e confiável.	3	0	1	8	10
A imagem da Diponto na comunidade é boa	0	0	3	7	12
Tenho “espaço” para propor melhorias na execução do meu trabalho	0	3	2	2	15
Considero adequados os recursos de trabalho disponibilizados pela empresa para a realização das minhas atividades.	0	3	0	8	11
A Diponto me dá flexibilidade para organizar meu trabalho de forma a atingir meus objetivos profissionais sem prejudicar meus interesses pessoais e familiares	1	1	2	4	14
A divisão de trabalho é flexível e pode ser adequada quando necessária	0	0	1	12	9
Na Diponto existe uma constante preocupação em procurar sempre inovar métodos e procedimentos dentro dos trabalhos executados, a fim de melhorar a produtividade e a qualidade.	0	2	3	6	11
Na Diponto, os funcionários são encorajados a tomar suas próprias decisões	3	1	2	10	6
Os colaboradores da Diponto utilizam seu tempo de forma organizada e por isso produzem mais	0	4	6	7	4
Os colaboradores da Diponto utilizam seu tempo de trabalho de forma produtiva e direcionada para as tarefas profissionais.	0	4	3	11	4
Recebo instruções e orientações satisfatórias com relação aos processos e atividades do meu	1	1	4	9	6

trabalho					
Tenho autonomia para executar mudanças / melhorias na minha rotina de trabalho.	1	2	3	2	14
Tenho autonomia para exercer minhas funções	0	0	2	3	17
Tenho treinamento suficiente para desempenhar minhas tarefas	0	1	3	9	9
O trabalho que desenvolvo é, normalmente, concluído no prazo, dentro das minhas possibilidades de obter um bom desempenho	0	0	2	8	12
Percebo que antes das demissões ocorrerem meus colegas recebem críticas construtivas e oportunidades para melhorar seu desempenho.	3	2	3	11	3
As críticas que recebo são colocadas de maneira justa e criteriosa	0	2	6	6	8
As demissões são realizadas de forma justa, coerente e transparente	1	2	8	3	8
Entendo como meu desempenho é avaliado	2	3	6	4	6
Meu coordenador consegue explicar quais são os resultados que buscamos como equipe.	0	1	6	6	7
O meu coordenador deixa claro o que espera de mim e onde posso chegar.	1	1	1	10	7
Os resultados, metas que devo atingir são comunicados de maneira clara.	0	5	3	5	8
Tenho, por parte da minha coordenação, retorno sobre meus resultados positivos e negativos.	0	1	6	6	7
A assistência médica que a empresa oferece aos seus funcionários é satisfatória.	7	0	7	4	2
A Diponto é uma empresa com boa imagem entre seus funcionários.	0	0	5	6	11
A minha equipe possui uma imagem positiva junto a outras áreas da empresa.	0	0	6	8	8
Estou satisfeito com os benefícios concedidos pela empresa	0	4	7	7	4
Eu tenho orgulho de trabalhar na Diponto	0	0	0	8	14
Meu salário está compatível em relação ao mercado de trabalho	2	6	5	4	4
Nas minhas atividades sou valorizado e reconhecido pelo meu coordenador.	0	0	2	10	9
Nas minhas atividades sou valorizado e reconhecido pelos meus colegas de equipe	0	0	4	7	11
O salário que recebo é compatível com o trabalho que realizo	3	8	3	4	2
Os benefícios concedidos pela empresa são compatíveis com os oferecidos em outras empresas de	0	6	3	8	5

mesmo nível					
Os padrões salariais da Diponto atendem as minhas expectativas.	4	5	5	6	2
As políticas de remuneração e comissionamento são claras	4	5	3	4	6
Sinto que meu trabalho é estimulante e motivador	0	3	2	10	7
Percebo que há possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional na Diponto.	0	2	3	9	8

APÊNDICE E – HISTÓRICO DE IMPLANTAÇÃO DA LEI DO PONTO ELETRÔNICO

A Lei do Ponto Eletrônico, estabelecida pela Portaria MTE Nº 1.510, de 21 de Agosto de 2009, determina a obrigatoriedade do uso do Sistema de Registro Eletrônico de Ponto (SREP) para controle eletrônico de entrada e saída de funcionários. O Registrador Eletrônico de Ponto (REP) deve atender aos seguintes requisitos:

- e) Possuir mostrador o de tempo real contendo hora, minutos e segundos;
- f) Dispor de mecanismo impressor em bobina de papel, para fornecimento de comprovante ao funcionário;
- g) Contar com meio de armazenamento permanente, onde os dados armazenados não possam ser apagados ou alterados, direta ou indiretamente;
- h) Possuir porta padrão USB externa, para pronta captura dos dados armazenados na MRP pelo Auditor-Fiscal do Trabalho.

Após várias prorrogações quanto à obrigatoriedade do novo sistema pelo MTE, a nova portaria foi enfática ao estabelecer que o novo prazo seria de caráter IMPRORROGÁVEL.

Prorrogações referentes ao REP

Portaria	Publicação	Início de vigência
Portaria/MTE 1.510/2009	D.O.U.: 25.08.2009	25/08/2010
Portaria/MTE 1.987/2010	D.O.U.: 19.08.2010	01/03/2011
Portaria MTE 373/2011	D.O.U.: 28.02.2011	01/09/2011
Portaria MTE 1.752/2011	D.O.U.: 01.09.2011	03/10/2011
Portaria MTE 1.979/2011	D.O.U.: 03.10.2011	01/01/2012

Fonte: Portarias do Ministério do Trabalho e Emprego

No entanto, de acordo com a Portaria MTE 2.686/2011, última prorrogação realizada, as exigências quanto a utilização do novo equipamento foram novamente alteradas para as seguintes datas:

Datas de entrada de vigência da lei do ponto

02/04/2012	Empresas que exploram atividades na indústria, no comércio em geral, no setor de serviços, incluindo, entre outros, os setores financeiro, de transportes, de construção, de comunicações, de energia, de saúde e de educação
01/06/2012	Empresas que exploram atividade agro-econômica nos termos da Lei 5.889, de 8 de julho de 1973;
03/09/2012	Microempresas e empresas de pequeno porte, definidas na forma da Lei Complementar 123/2006.

Fonte: Portaria MTE 2.686/2011

Alguns esclarecimentos referentes à aplicabilidade da Lei do Ponto Eletrônico:

- a) A empresa que possui até 10 empregados não está obrigada a utilizar nenhum sistema de controle de ponto.
- b) A empresa com mais de 10 empregados pode fazer opção por sistema manual, mecânico ou eletrônico. Pode, inclusive, adotar mais de um desses sistemas dentro da mesma empresa ou estabelecimento, tendo o cuidado de não causar discriminação dentre seus empregados. Caso opte pelo sistema eletrônico, deverá obrigatoriamente seguir a Portaria 1.510/2009 integralmente para todos os empregados que usarem o sistema eletrônico.
- c) A empresa que adotar o SREP poderá a qualquer momento mudar para o sistema manual ou mecânico.

Linha do Tempo referente a Portaria 1.510/2009 do MTE

21/08/2009	Criada a Portaria 1.510 do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego), com data fixada de exigibilidade dos equipamentos REP (Registro Eletrônico de Ponto) para 21/08/2010.
15/09/2009	Fundada a ABREP (Associação Brasileira dos Fabricantes de REP), originalmente com o intuito de ponderar os aspectos da portaria.
17/11/2009	O MTE credencia o órgão técnico FINATEL.

17/12/2009	O MTE credencia o órgão técnico COPPETEC
03/03/2010	O MTE credencia o órgão técnico IPT
11/03/2010	O MTE credencia o órgão técnico TECPAR
12/03/2010	O MTE publica a primeira homologação de equipamento, tendo sido certificado pelo órgão FINATEL
04/08/2010	O Deputado Arnaldo Madeira apresenta Projeto de Decreto Legislativo pedindo Sustação da Portaria 1.510: somente passados 10 meses após a publicação da Portaria, e faltando menos de dois meses para entrada em vigor, é que se iniciam movimentos contrários por parte das Confederações representantes dos empregadores.
17/08/2010	Centrais Sindicais pedem flexibilização da Portaria 1.510 ao Ministro Carlos Lupi: fato importante, pois nesse momento tanto os representantes dos empregadores quanto dos empregados eram contra a Portaria
18/08/2010	Faltando uma semana para a exigibilidade do REP, é publicada a Portaria 1.987, que adia a vigência da Portaria 1.510 para 01/03/2011: essa prorrogação ocorreu pela pressão de empregados e empregadores devido à falta de diálogo entre as partes.
25/02/2011	Publicada Portaria 373, que: 1) atende às Centrais Sindicais, permitindo que Sindicatos de Empregados possam negociar acordos liberando as empresas de aderir à Portaria 1.510; 2) Cria um Grupo de Trabalho Tripartite para discutir a Portaria 1.510; e 3) Novamente adia a portaria 1.510, agora para 01/09/2011.
10/05/2011	O MTE publica a Portaria 917 que disciplina o funcionamento do Grupo de Trabalho criado pela Portaria 373 e ratifica que o estudo não afeta a data de 01/09/2011 para uso obrigatório do REP.
01/09/2011	Essa portaria (917) foi muito importante, pois ela permitiu que o uso do REP não fosse obrigatório mediante a acordo coletivo com os Sindicatos, com essa mudança, os representantes dos empregados passaram a apoiar a portaria. Durante esse período, foi instituído um grupo de trabalho para promover o diálogo entre Governo, empregadores e empregados

01/09/2011	Em razão da não conclusão do diálogo tripartite, a Casa Civil ordena adiamento da Portaria 1.510. Já é o terceiro. O MTE publica a Portaria 1.752 e a nova data fica para 03/10/2011.
30/09/2011	Portaria 1.510 é adiada pela quarta vez em cima da hora. Prorrogada pela Portaria 1.979, para 01/01/2012, de modo “improrrogável”. A prorrogação anterior havia sido de apenas um mês e, naquele período, não foi possível concluir os diálogos, portanto saiu novo adiamento para janeiro de 2012
10/10/2011	Em Audiência Pública no Senado, o MTE anuncia acordo com Inmetro para fazer as normas técnicas (até então inexistentes) para certificar novamente os aparelhos REP. A entrada do Inmetro no processo acabou com a crítica dos empregadores de que o MTE não poderia definir questões técnicas do produto. 19/12/2011 - O Inmetro publica portarias definitivas que estabelecem requisitos técnicos para os REP e suas certificações. Durante esse período, foram realizadas várias reuniões entre o MTE e as confederações juntamente com a Casa Civil. No final dessas discussões, chegou-se a um consenso e foi publicada uma nova Portaria. 27/12/2011 - Publicada nova Portaria 2.686 que prorroga mais uma vez a entrada em vigor do uso obrigatório do REP, e divide em três datas, de acordo com o tipo de empresa. Para Pequenas e Microempresas (PME) o prazo é 03/09/2012, para empresas do setor agrícola o prazo é 1º de junho e para as demais em abril de 2012. Agora, todas as discussões já se encerram e com a participação da Casa Civil a Portaria está em vigor.
28/10/2011	O Inmetro publica as Portarias 415 e 416 estabelecendo consultas públicas de 30 dias para o REP, disponibilizando proposta de texto definitivo e regulamentos de qualidade e conformidade
15/12/2011	O Inmetro publica as Portarias 479 e 480 aprovando os regulamentos técnicos de qualidade e conformidade
13/01/2012	O MTE publica a Portaria 101 delegando ao Inmetro a atribuição para: coordenar e elaborar o RTQ e RAC dos REP; fiscalizar o cumprimento

	das disposições formais da Portaria 1.510, de 21/08/2009; planejar e desenvolver os programas de avaliação da conformidade dos REP no SINMETRO (Sistema Brasileiro de Normalização, Metrologia e Qualidade Industrial).
02/04/2012	Entra em vigor a Portaria para empresas que exploram atividades na indústria, no comércio em geral, no setor de serviços, incluindo, entre outros, os setores financeiro, transportes, construção, comunicações, energia, saúde e educação.
01/06/2012	Entra em vigor a Portaria para as empresas que exploram atividades agrícolas nos termos da Lei n.º 5.889, de 8 de julho de 1973.

Fonte: Elaborado pelo autor

Multa para não cumprimento da Lei do Ponto Eletrônico: com relação às empresas que não cumprirem com a aplicação do Sistema de Registro Eletrônico de Ponto (SREP), elas poderão ser multadas em um valor que pode variar de R\$ 40,25 a R\$ 4.025,33. O valor poderá ser dobrado em casos de reincidência, oposição ou desacato.

O valor da multa está baseado no Artigo 75 da CLT, que se refere à multa em caso de não marcação do ponto. A portaria nº 1.510, de 2009, que regulamenta o Registrador Eletrônico de Ponto (REP), diz que nos primeiros 90 dias após a entrada em vigor da obrigatoriedade, a fiscalização terá caráter de orientação. Nas duas primeiras visitas à empresa, o auditor-fiscal do trabalho dará prazo de 30 a 90 dias para as empresas se adaptarem. A partir da terceira visita é que começa a ação repressiva.