

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

WILIAM LUCHI

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA X ATRAVÉS DE INDICADORES

BASEADOS NO *BALANCED SCORECARD*

Orientadora: Profª Ms Ana Maria Tagliari

PORTO ALEGRE

2012

WILIAM LUCHI

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA X ATRAVÉS DE INDICADORES
BASEADOS NO *BALANCED SCORECARD*

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo MBA em Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos- UNISINOS

Orientadora: Prof^a Ms Ana Maria Tagliari

PORTO ALEGRE

2012

WILIAM LUCHI

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA X ATRAVÉS DE INDICADORES
BASEADOS NO *BALANCED SCORECARD*

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo MBA em Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos- UNISINOS

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

*Dedico este trabalho aos meus
filhos Pietro e Gabriel, amigos para
toda a vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a maravilhosa Maria Rejane Arboite, incansável e parceira de todas as horas que carinhosamente fez muito por este trabalho.

Agradeço à Orientadora Ms Ana Maria Tagliari pelo apoio e direcionamento eficaz.

Agradeço ao Coordenador e Professor Ms Mauricio Tagliari pela maestria na condução do curso.

Agradeço aos colegas que agora tornaram-se amigos, vizinhos do fundo da sala com os quais aprendi muito e motivaram-me a cada aula com suas experiências e grata amizade.

“[...] apenas o trabalho gera capital.”.

(Karl Marx)

RESUMO

O trabalho de pesquisa na Empresa X é um estudo de caso que avalia seu desempenho através dos indicadores, seguindo a lógica do BSC-*Balanced Scorecard*. O método usado é a pesquisa documental e a análise feita baseada nos gráficos dos resultados apresentados nas quatro perspectivas do BSC, Financeiras, Clientes e Mercado, Processos internos e Aprendizado e Crescimento. A avaliação do desempenho de curto, médio e longo prazo está amparada na interpretação dos resultados, podendo com certa segurança orientar para o futuro da empresa, alinhando a estratégia organizacional para a garantia da sobrevivência, representado principalmente pelos indicadores financeiros.

Palavras-Chave: Desempenho organizacional. Indicadores de desempenho. Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

The research at the Company X is a case that evaluates its performance through the indicators, following the parameter of Balanced Scorecard-BSC. The method used is the documentary research and the analysis based in graphic results presented in the four BSC perspectives: Financial, Costumers and Market, Internal Processes and Apprenticeship and Increase. The short, medium and long term performance evaluation is supported in the results interpretation, and with a certain security could manage the company future, aligned with the organizational strategy to ensure the survival, mainly by financial indicators.

KEY-WORDS: Organizational Performance, Performance Indicators. Performance Evaluation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Definição do problema	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificativa	16
1.4 Estrutura do trabalho.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 A relevância da avaliação do desempenho organizacional	19
2.2 Estratégia organizacional e a ferramenta BSC	30
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	39
3.1 Delineamento da pesquisa.....	39
3.2 Definição da unidade de análise.....	41
3.2.1 Caracterização da empresa e modelo de gestão estratégica	41
3.3 Técnicas de coleta de dados	42
3.4 Técnicas de análise de dados	43
3.5 Limitações do método.....	44
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1 INDICADORES E DESEMPENHO DA EMPRESA x NO PERÍODO DE 2010, 2011 E 2012	45
4.1.1 Perspectiva Financeira.....	47
4.1.2 Perspectiva Clientes e Mercado	54
4.1.3 Perspectiva Processos Internos.....	59
4.1.4 Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	67

4.2 AVALIAÇÃO DO desempenho da Empresa X NO PERÍODO AVALIADO.....	74
4.3 Interpretar a tendência de futuro.....	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de Estratégias Genéricas.....	33
--	-----------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Seqüência de desenvolvimento de um indicador	23
Figura 2: Visão geral da avaliação de desempenho organizacional.....	27
Figura 3: Momentos na elaboração do Planejamento Estratégico	31
Figura 4: Seqüência para elaboração do BSC	35
Figura 5: Mapa Estratégico 2012 da Empresa X	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões e características do desempenho organizacional.....	20
Quadro 2: Evolução da medição do desempenho organizacional nas últimas décadas.....	25
Quadro 3: Principais elementos dos sistemas de avaliação de desempenho	28
Quadro 4: Principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura.....	29
Quadro 5: Medidas/Indicadores para cada uma das perspectivas do BSC..	37
Quadro 6: Indicadores da Perspectiva Financeira	47
Quadro 7: Indicadores da Perspectiva Clientes e Mercado.....	55
Quadro 8: Indicadores da Perspectiva Processos Internos.....	60
Quadro 9: Indicadores da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento.....	68
Quadro 10: Percentual de eficácia dos indicadores da Perspectiva Financeira	75
Quadro 11: Percentual de eficácia dos indicadores da Perspectiva Clientes e Mercado.....	76
Quadro 12: Percentual de eficácia dos indicadores da Perspectiva Processos Internos	77
Quadro 13: Percentual de eficácia dos indicadores da Perspectiva Aprendizado e Crescimento.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faturamento	47
Gráfico 2: Faturamento	49
Gráfico 3: Faturamento	50
Gráfico 4: Faturamento de Exportação	50
Gráfico 5: Faturamento de Exportação	51
Gráfico 6: Faturamento de Automação	52
Gráfico 7: Lucro Líquido	52
Gráfico 8: Lucro de Novos Produtos	53
Gráfico 9: EBITDA	54
Gráfico 10: Receita de Venda com Novos Produtos	56
Gráfico 11: Participação no Mercado	56
Gráfico 12: Acuracidade de Entrega.....	57
Gráfico 13: Falhas em PPM	58
Gráfico 14: Top Of Mind.....	59
Gráfico 15: Custo dos Produtos Vendidos	61
Gráfico 16: Custo dos Materiais.....	61
Gráfico 17: Produtividade na Montagem.....	62
Gráfico 18: Peças Sucatadas na Montagem	62
Gráfico 19: Produtividade na Usinagem	63
Gráfico 20: Peças Sucatadas na Usinagem	63
Gráfico 21: Percentual de Execução de Cronograma de Projetos.....	64
Gráfico 22: Avaliação de Desempenho de Fornecedores.....	65
Gráfico 23: Tempo Médio de Estocagem	66
Gráfico 24: Receita de Vendas com Novos Produtos	67
Gráfico 25: Índice de Avaliação de Prontidão.....	68
Gráfico 26: Treinamento e Capacitação	69
Gráfico 27: Horas de Treinamento.....	69
Gráfico 28: Índice de Rotatividade.....	70
Gráfico 29: Absenteísmo	71
Gráfico 30: Índice de Satisfação	71
Gráfico 31: Disponibilidade de TI.....	72

Gráfico 32: Indicadores que Atendem a Meta..... 73

Gráfico 33: *Performance* dos Indicadores 74

1 INTRODUÇÃO

Em mercados cada vez mais turbulentos, é imprescindível o conhecimento do desempenho da empresa, haja vista que este orienta a tomada de decisões, sejam financeiras, de mercado ou de processos internos proporcionando uma visão de longo prazo. Pode-se dizer que o desempenho das empresas medido por indicadores é um bom caminho para se ter ciência da situação econômica e financeira, entretanto, observa-se que por vezes algumas organizações centram a atenção apenas nos resultados de faturamento e lucro, não sendo esses os melhores indicativos, considerando-se a abordagem do BSC (*Balanced Scorecard*). O desafio está em avaliar o desempenho organizacional considerando medidas financeiras e não financeiras.

Cabe mencionar que um modelo de gestão empresarial de excelência traz consigo um conjunto de indicadores capaz de alertar a empresa dos riscos que corre frente ao mercado em que compete, ou até mesmo, da vantagem competitiva que essa tem frente aos demais concorrentes. No entanto como já mencionado, nem sempre tais indicadores apresentam-se de modo integrado, ou até mesmo, alinhados com a estratégia organizacional. Por estarem soltos, a análise realizada, leva em consideração o resultado apenas dos departamentos ou áreas da organização, passando despercebido o seu impacto no desempenho da empresa. Tomando isso como base, essa pesquisa visa estudar o tema avaliação do desempenho organizacional, de modo mais delimitado, centrou-se a abordagem na utilização do BSC (*Balanced Scorecard*), como sendo uma ferramenta capaz de contribuir para uma análise mais ampla, considerando não apenas o olhar financeiro, mas as demais perspectivas, ou seja, aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e mercado.

Outro aspecto relevante da pesquisa é avaliação de desempenho organizacional no contexto da média empresa. Procura-se nesse estudo, aprofundar a discussão considerando que nessas organizações a medição do desempenho passa por valores pessoais e sentimentais que muitas vezes em nada refletem a realidade do negócio. As análises de resultado normalmente estão restritas a

faturamento e lucro, não levando em conta uma série de indicadores importantes numa visão ampla de longo prazo, razão pelas quais muitas empresas têm apenas alguns anos de vida. A partir de então se centra a pesquisa na problemática descrita a seguir.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A sobrevivência ao longo do tempo é um dos maiores desafios das organizações de médio porte. Nesse sentido, o correto monitoramento do desempenho e o desenvolvimento de estratégias organizacionais adequadas acabam sendo por vezes a base que as sustentam diante de mercados competitivos e dinâmicos. Todavia nem sempre tais empresas adotam critérios claros de gestão, a informalidades dos dados e a falta de controle são por vezes os vilões.

Partindo-se da conjectura que em uma empresa de pequeno ou médio porte, o desempenho raramente é mensurado por indicadores que permitem a perpetuação do negócio ou a real remuneração do capital investido, o problema norteador deste trabalho é: Qual é o desempenho da empresa pesquisada, tendo como parâmetro de análise um conjunto de indicadores organizados a luz do BSC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer o desempenho da empresa pesquisada através da análise de um conjunto consistente de indicadores, organizados através da ferramenta do BSC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os indicadores utilizados pela empresa pesquisada para avaliar o seu desempenho a luz da ferramenta do BSC (*Balanced Scorecard*);
- Apresentar o desempenho da empresa pesquisada, considerando-se o período avaliado;

- Avaliar o desempenho da empresa focando a análise nos Indicadores Financeiros; Indicadores de Mercado; Indicadores de Processos Internos; Indicadores de Recursos Humanos;
- Interpretar a tendência de futuro para o ano de 2012.

1.3 JUSTIFICATIVA

Apesar de não ser um tema novo, tendo em vista que desde a Revolução Industrial discute-se o desempenho organizacional sob um ângulo estrito, financeiro e econômico (DUTRA; ENSSLIN, 2005), pode-se dizer que é relevante à medida que ainda permeia as discussões acadêmicas e organizacionais, além de nos últimos 20 anos terem surgido diferentes ferramentas de avaliação (BORTOLUZZI; ENSSLIN, 2010) .

A que se apontar ainda sua relevância no contexto empresarial, pois em se tratando de sobrevivência no longo prazo, as organizações não podem se posicionar no mercado competitivo, como um barco à deriva. Para tanto a busca pela eficácia global é uma diretriz que deve ser perseguida por todos os envolvidos no negócio. Conhecer o desempenho real da empresa não só proporciona segurança em definir estratégias de posicionamento de mercado como também estabelece medições comparativas entre concorrentes ou parceiros. Sendo assim, a empresa de posse disso poderá tomar ações que garantam a sua perpetuidade. Contudo, num enfoque contemporâneo, para a avaliação do desempenho organizacional (ADO), deve-se ter uma a visão sistêmica da organização a fim de se garantir a eficácia global, ou seja, “o seu desempenho na realização dos objetivos.” (MAXIMIANO, 2002, p. 370)

Portanto, a avaliação do desempenho organizacional passa então pela análise não apenas do resultado final dos indicadores, mas da própria construção dos objetivos, porque é um processo, cuja

primeira etapa da ADO é conhecer o que vai ser avaliado, as características da organização, a cultura, missão, visão e valores, enfim as particularidades do contexto decisório. A segunda etapa é como proceder à avaliação, ou seja, a identificação de como avaliar cada variável do contexto decisório e quanto cada variável contribuiu para a avaliação global de desempenho. E,

por último, o conhecimento gerado nas etapas anteriores deve ser utilizado para implementar ações de melhoria. (BORTOLUZZI; ENSSLIN, 2010, p.4)

Levando isto em consideração essa pesquisa torna-se importante, pois procurou discutir esse tema, num enfoque sistêmico, considerando a relevância da definição e da articulação entre os objetivos departamentais e ou setoriais como um fator que influencia os resultados financeiros e econômicos da organização. Ao incluir-se a ferramenta BSC no estudo, teve-se a pretensão de demonstrar essa relação causal.

Quanto à contribuição do trabalho, destacam-se:

- a) Ao pesquisador, por ter sua formação educacional focada na Engenharia Mecânica, o estudo contribuiu para ampliar o seu conhecimento sobre gestão estratégica e de resultados, sendo esses fundamentais para o sucesso na sua carreira profissional, sendo que atualmente gerencia processos que afetam em grande parte o resultado econômico e financeiro da empresa onde atua;
- b) Ao meio acadêmico, o trabalho oferece um apanhado teórico e um relato prático que demonstra a possibilidade de articular dois temas relevantes tanto na área de conhecimento da Controladoria (Avaliação do Desempenho Organizacional), quanto da Administração (BSC);
- c) Para a empresa pesquisada, a contribuição mais importante está no diagnóstico gerado a partir da triangulação da fundamentação teórica e a avaliação do seu resultado empresarial, proporcionando uma comparação entre seu resultado passado, presente e as tendências para o próximo ano. Desse modo terá informações que possibilitarão o redirecionamento de algumas ações estratégicas caso acredite ser necessário.

Finalizando, observa-se que existem poucos estudos nessa temática voltados ao contexto da média empresa, o que justifica, portanto o valor dessa pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o intuito de organizar o trabalho em questão e facilitar o entendimento, num primeiro momento, apresentaram-se os objetivos e a problemática norteadora do estudo e justificativa para realização do mesmo. No capítulo 2 destacam-se os fundamentos que sustentam e orientam a compreensão teórica estudada, subdivididos nos temas Avaliação do Desempenho Organizacional e BSC. Já no capítulo 3 descrevem-se os métodos e procedimentos que fortaleceram a pesquisa sob a ótica da metodologia científica. O Capítulo 4 é apresentação e a análise dos dados vinculados aos objetivos traçados. Por fim são realizadas considerações gerais a respeito do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A RELEVÂNCIA DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Nesse capítulo aborda-se teoricamente o desempenho organizacional em duas grandes extensões, sendo elas: o conceito e a avaliação.

As pesquisas realizadas por Matitz e Bulgacov (2011) deixam clara a complexidade do conceito de desempenho organizacional bem como a sua multidimensionalidade, pois envolve o estudo de outras definições tais como indicadores/índices, áreas de resultado (econômico-financeiro-mercadológico, social, ambiental, político, etc), tipos de dados analisados, padrão de atribuição causal, entre outros. Contudo ao que parece, o desempenho e a efetividade organizacional são conceitos que estão intimamente relacionados, porque ambos retratam a necessidade de sobrevivência das organizações. (FERNANDES et al. 2007). Segundo Matitz (2009, p.86) o desempenho organizacional por vezes “[...] tem sido considerado como sinônimo de desempenho financeiro-econômico.” No entanto quando relacionado à estratégia empresarial, segundo a autora, apoiada nas pesquisas de Glunk e Wilderom (1999) deve ser visto num sentido mais amplo, envolvendo:

- a) Desempenho financeiro/econômico: é demonstrado por meio de medidas financeiras e econômicas;
- b) Desempenho operacional: inclui indicadores de desempenho não-financeiros/não-econômicos relacionados ao valor gerado, vinculados aos clientes, processos internos, novos produtos, etc.
- c) Desempenho social/Satisfação dos *stakeholders*: inclui objetivos dos diversos grupos de interesse na avaliação do desempenho organizacional, por exemplo, indicadores de reputação.

É possível dizer então que o desempenho organizacional é constituído pelo resultado dos objetivos e metas traçados pela organização, num sentido mais amplo envolve indicadores financeiros e não financeiros. Dentro dessa perspectiva a efetividade organizacional está vinculada à capacidade da organização em atingir os

objetivos e metas previamente planejadas, demonstrada através de sua competência de sobreviver e de utilizar os recursos essenciais, adaptando-se às mudanças no ambiente onde atua e compete. (FERNANDES et al. 2007).

Consequentemente, ao discutir-se o conceito de desempenho organizacional, de acordo com Pereira (1999) deve-se ter em mente o processo de gestão como um todo, nas suas fases de planejamento, execução e controle, e considerar algumas dimensões, mais bem detalhadas no Quadro 1.

Quadro 1: Dimensões e características do desempenho organizacional

Dimensões	Características
Amplitude: desempenho global, divisional e funcional	Global: pode ser de interesse interno ou externo. Interno devido a necessidade dos gestores em fazer comparações com outras empresas do mesmo setor econômico e externo, pois, proprietários, acionistas e entidades demandam informações sobre a empresa. Divisional: o desempenho pode ser por áreas e ou departamentos específicos da empresa ou até mesmo focados a determinadas responsabilidades dos gestores, de acordo com sua autoridade. Funcional: relaciona-se ao desempenho das atividades focadas nos cargos ou funções.
Natureza das atividades: desempenho operacional, econômico e financeiro	Operacional: caracterizado pelo desempenho de uma atividade ou conjunto delas. Relaciona-se a eficiência na utilização dos recursos, podem estar vinculados ao cumprimento de determinados padrões, dentre eles, utilização de equipamentos, prazos, segurança e qualidade dentre outros. Econômico: é o resultado econômico de toda a atividade produtiva. As atividades organizacionais podem gerar valor econômico ou custo, por vezes tais resultados são influenciados pelo próprio desempenho operacional. Financeiro: contempla os prazos de pagamento e recebimento (receitas e despesas), a captação e aplicação de recursos financeiros.
Ocorrência das atividades: desempenho planejado, em realização e	Planejado: refere-se a atividades a serem realizadas (futuro), seguindo definições já planejadas. O planejamento orienta o desempenho a ser realizado. Em realização: são resultados das atividades que ainda estão em processamento (presente), isto quer dizer que ainda é possível corrigi-los.

realizado	Realizado: Trata-se da resultante do ciclo completo de execução das atividades (passado), assim sendo não permite mais correções.
Tempo: curto, médio e longo prazo	Tal dimensão remonta a questão do desempenho futuro (planejado), presente (em realização) ou passado (realizado). Na verdade não existem conceitos claros quanto a curto, médio e longo prazo, por vezes isto dependerá do ciclo operacional da atividade, no entanto destaca-se a necessidade se estabelecer um período para que seja avaliado o desempenho;
Qualidade das atividades: eficácia e eficiência	Eficácia: Refere-se aos resultados obtidos da atividade. Eficiência: Refere-se aos recursos utilizados ao longo da realização da atividade. Ambas podem ser planejadas, desse modo constitui-se os parâmetros de avaliação.

Fonte: Pereira (1999)

Apesar de não se ter ampliado a abordagem teórica pertinente ao conceito do desempenho organizacional, observando o enfoque dos autores estudados, é possível perceber que existe uma forte relação entre a estratégia e o desempenho organizacional. Na verdade é evidenciado, então, “[...] só haverá estratégia se os objetivos e metas organizacionais forem conhecidos. E, portanto, o sucesso organizacional é o principal indicador do sucesso da estratégia.” (MATITZ, 2009, p.93).

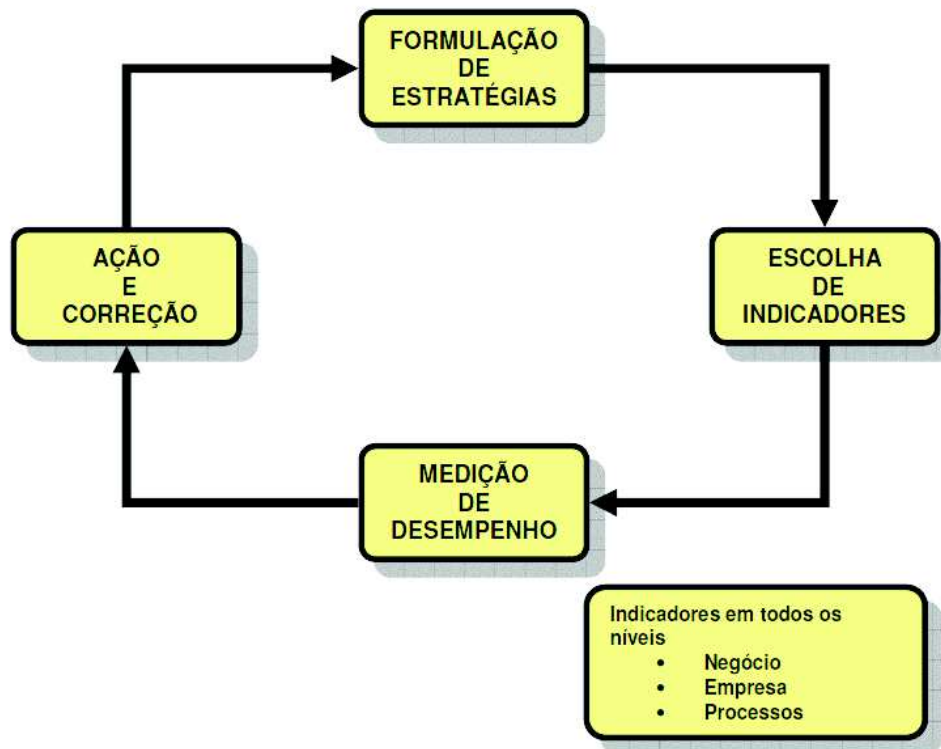
Passando para outro ponto, discute-se a avaliação do desempenho organizacional. A relevância da medição do desempenho se dá à medida que o mesmo contribui para que a empresa possa “identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviços desenvolvidos, [...] realizar comparações de desempenho com seus concorrentes, rever estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo na obtenção de resultados.” (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004, p.1)

Para Catelli et al. (1999), avaliar o desempenho significa mensurar a contribuição, ou o resultado, proporcionada à empresa por seus respectivos centros de responsabilidade. Por outro lado, avaliar o resultado significa avaliar ou mensurar a contribuição dos diferentes produtos operados na empresa para formação de seu resultado global. Entende-se e compartilha-se de abordagem de Bortoluzzi e Ensslin (2010) que a avaliação do desempenho organizacional é um processo, constituído de três etapas. Desse modo precede a avaliação num primeiro momento o

conhecimento das características culturais e de gestão da organização, assim como seus norteadores estratégicos (missão, visão, valores). Obviamente não se pode negar que empresas familiares possuem aspectos culturais distintos daquelas mais profissionalizadas, assim como as multinacionais carregam consigo valores e princípios de seus países de origem. Até mesmo, porque “as empresas são diferentes entre si em vários aspectos: tamanho, produtos, pessoas, localização, organização e história. Estas diferenças acabam refletindo-se na variabilidade do desempenho.” (BRITO; VASCONCELOS, 2005, p. 66)

A análise desses aspectos culturais poderá de certa forma contribuir para a segunda etapa, ou seja, a avaliação em si, principalmente na escolha correta daquilo que realmente deve ser avaliado, sendo isso talvez o maior desafio. Retoma-se aqui a relevância da definição e do alinhamento entre a estratégia e os resultados organizacionais. Somente assim, a terceira etapa, correspondente à implementação de ações de melhoria será efetiva e capaz de contribuir para a sobrevivência da organização no longo prazo. De modo mais esquemático, Martins (2004) retrata a segunda e a terceira etapa sugerida por Brito e Vasconcelos (2005) conforme Figura 1.

Figura 1: Seqüência de desenvolvimento de um indicador



Fonte : Martins (2004, p. 39)

Analisando a Figura 1 pode-se perceber que escolher o que deve ser avaliado não é algo estático, ao contrário, é dinâmico e cíclico. A escolha dos indicadores de desempenho se dá a partir da formulação da estratégia. A partir de então procede-se a medição do desempenho. Conforme o resultado dos indicadores deve-se tomar ações de correção que sejam condizentes com a estratégia traçada, o que pode servir de certo modo para a reformulação da própria estratégia.

Ainda sobre a escolha dos indicadores chaves Padoveze (2012, p. 127) destaca alguns aspectos relevantes, sendo eles:

- Devem ser específicos, isto é, ser claros e focados;
- Devem possibilitar acurácia da mensuração;
- Devem ser desafiados, mas passíveis de serem alcançados;
- Devem representar processos e atividades atuais e ter condições de serem obtidos de forma sistêmica.

Discorrendo ainda sobre a escolha dos indicadores Sink (1993, p.221) relata que a organização deve “medir o que é importante – não o que é fácil de medir.” Na visão do autor, medidas corretas impulsionam a *performance* na direção correta

assim como os recursos serão alocados de modo a contribuírem para o resultado planejado. Outro dado importante trazido pelo autor é que quanto maior for a participação das pessoas, mais fácil será de se implantar tal processo.

Por ser um sistema dinâmico, as empresas sofrem a influência das mudanças do ambiente operacional no seu desempenho. Por esta razão se faz necessário retratar aqui a importância da ação organizacional frente ao arranjo dos elementos organizacionais intervenientes nos resultados, seja a estrutura, as pessoas, a tecnologia e ou as tarefas. Isso quer dizer que os produtos e serviços ofertados pela empresa são o resultado das tarefas efetuadas pelas pessoas e da utilização da tecnologia. (NASCIMENTO; NASCIMENTO, 2007) Ao que tudo indica, sob a ótica desses autores as mudanças ambientais, as crenças e valores, o modelo de gestão e a própria ação organizacional são aspectos que influenciam a eficácia organizacional.

Tais características apresentadas até o momento revelam que escolher um sistema de medição do desempenho, requer uma visão mais sistêmica da organização, e que se deve considerar aspectos objetivos e subjetivos. Diante de um contexto histórico o que se pode observar é que

nas últimas décadas, os indicadores de desempenho deixaram de ser somente financeiros. Medir o desempenho organizacional através de indicadores somente financeiros causava diversas confusões, pois muitas vezes estes indicadores não refletiam o real desempenho da organização. Se uma determinada organização estava investindo em pesquisa e desenvolvimento, em marketing ou outra atividade de médio e longo prazo de retorno, seu retorno financeiro poderia ser baixo em um determinado momento, sem entanto configurar que seu desempenho era realmente baixo. (MAYFIELD, 1997 apud LUITZ; REBELATO, 2003, p.1).

Tal mudança pode ter se dado devido ao dinamismo que as empresas devem ter para sobreviverem em mercados cada vez mais acirrados e globalizados. No entanto deve-se destacar que não se trata de uma troca, mas de uma ampliação de foco: os indicadores financeiros continuam tendo muita relevância, porém não são suficientes. Até porque, segundo Padoveze (2012, p. 15) “o lucro é a melhor medida de eficácia empresarial [...]”. O Quadro 2 apresenta uma síntese das principais ênfases de avaliação do desempenho organizacional ao longo das últimas décadas.

Quadro 2: Evolução da medição do desempenho organizacional nas últimas décadas

Período	1960	1970	1980	1990
Principal ênfase	Financeira	Financeira	Financeira e Gerencial	Financeira e Não Financeira
Estruturas Utilizadas	Rendimentos contábeis, rendimentos por setor, retorno de investimentos	Rendimentos contábeis, lucro residual, retorno de investimentos	Custo unitário, orçamentos conjuntos, lucros sobre operações, fluxos de caixa	<i>Balanced Scorecard</i> , valor econômico adicionado, custeio baseado na atividade

Fonte : Swamy (2002 apud LUITZ; REBELATO, 2003, p.2)

Os indicadores financeiros foram sendo supridos por outras técnicas baseadas em valores, a *value-based management*, inseridos nos anos 80, com o intuito de avaliar o retorno dos investimentos de médio e longo prazo. (GARY, 2002 apud LUITZ; REBELATO, 2003). Com a inserção do BSC na década de 90 a avaliação de desempenho passou a identificar indicadores de desempenho em quatro perspectivas diferentes, financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento para que o gerenciamento desses indicadores melhore a *performance* organizacional (KAPLAN; NORTON, 1992).

Merece destaque que essa evolução na forma de se avaliar o desempenho organizacional fortaleceu nas organizações o próprio conceito da controladoria. Segundo Padoveze (2012), as duas visões conceituais da contabilidade enfocavam o controle econômico do patrimônio e o processo de comunicação da informação econômica. Já a controladoria é ciência, ou seja, o atual estágio evolutivo da ciência contabilidade. Cabe à controladoria, como unidade administrativa e órgão de linha, efetivar a utilização do conjunto completo da ciência contábil dentro da organização, sendo determinante que deve seja feita de forma eficaz a realização da contabilidade financeira e gerencial.

Tal abordagem se fortaleceu à medida que as organizações começaram a buscar cada vez mais eficácia nos resultados empresariais. Para isto não bastava apenas olhar partes da organização, também tornava-se necessária uma visão sistêmica do negócio. Na visão sistêmica, pode-se dizer que para ser eficaz, é

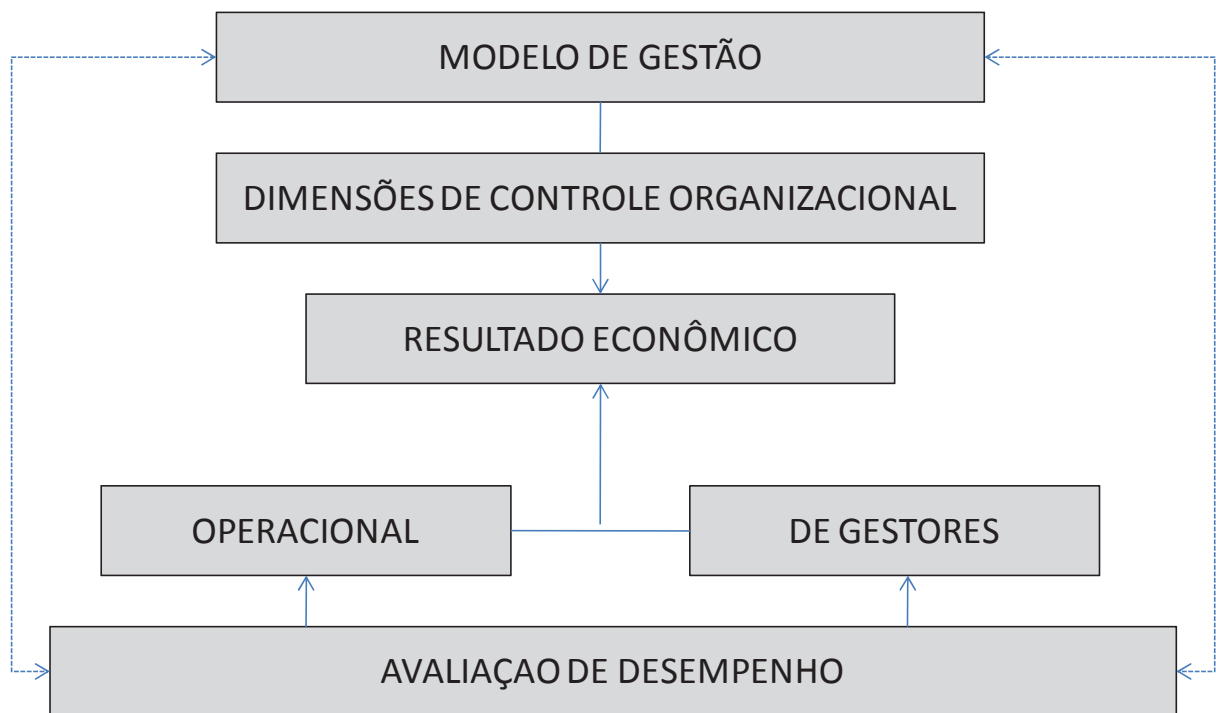
imprescindível que a organização seja eficiente na utilização de seus recursos. É importante salientar que a eficiência está atrelada a todos os consumos específicos de recursos: produção de bens, produtos ou serviços com a alocação adequada em cada transação unitária de esforço. Diante disso, como os sistemas contábeis tradicionais não davam conta, tornou-se imprescindível ampliar esse enfoque.

A controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa que, por meio da ciência contábil e do sistema de informações, é responsável pela coordenação da gestão econômica da empresa. Com esta missão, a controladoria dá suporte à gestão de negócios de modo que assegure que a empresa atinja seus objetivos. (PADOVEZE, 2012). Portanto não basta centrar o enfoque apenas no desempenho, é importante e essencial verificar como se dá o controle organizacional. O controle organizacional em sua forma plena representa os meios utilizados pela administração para criar padrões de comportamento a serem seguidos pelos membros, de forma que estes levem o empreendimento à eficácia. (NASCIMENTO; REGINATO, 2007)

Paralelamente a este pensamento, Nascimento e Reginato (2007), explicam que a essência do controle organizacional está diretamente associada à capacidade da alta administração de integrar as suas áreas e os gerentes em torno dos seus objetivos comuns, procurando facilitar a sua gestão a partir do monitoramento dos desempenhos desses gerentes. Os autores ainda reforçam que as organizações, no cenário de negócios, são criadas sob a perspectiva de obtenção de resultados econômicos que satisfaçam as expectativas dos proprietários. Nesta lógica, é natural supor que seus objetivos sejam a busca da eficácia, de forma a conduzirem à prosperidade. À medida que as organizações crescem e passam a ter novos integrantes, aumenta o distanciamento entre a sua administração e as áreas produtivas.

Partindo desse princípio “avaliar o desempenho passa a ser, assim um meio para se tomar decisões adequadas” (PEREIRA, 1999, p. 189). Essa afirmação traz à tona o papel importante dos gestores na construção do modelo de gestão, e por consequência o impacto de suas decisões no resultado empresarial. Numa visão geral da avaliação de desempenho, deve incluir tanto a *performance* operacional quanto a dos gestores. A Figura 2 retrata melhor essa abordagem.

Figura 2: Visão geral da avaliação de desempenho organizacional



Fonte: Nascimento; Lerner; Reginato (2007, p. 160)

Analisando a Figura 2, observa-se que o modelo de gestão orienta e influencia o formato, ou sistema adotado para o controle organizacional. Segundo Nascimento; Lerner; Reginato (2007) a avaliação do desempenho organizacional deve ser realizada considerando as operações da empresa bem como dos gestores, pois ambos influenciam o resultado econômico que de certo modo é impactado por tudo o que ocorre nas dimensões de controle.

Concluindo a discussão quanto à Avaliação do Desempenho pode-se dizer que independentemente da ferramenta que será utilizada, alguns elementos devem fundamentar o processo de avaliação de desempenho operacional, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Principais elementos dos sistemas de avaliação de desempenho

Elementos de AD	Descrição
Alinhamento Estratégico	Estratégia é a dimensão fundamental do modelo. O sistema de Avaliação de Desempenho deve assegurar que as medidas adotadas são coerentes com a estratégia.
Desenvolvimento da Estratégia	Avaliação de Desempenho ajuda a desenvolver os objetivos e estratégias pré-definidas.
Foco nos <i>Stakeholders</i>	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem atender aos diversos grupos de interesses.
Medidas financeiras e não- financeiras	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem fazer uso de medidas financeiras e não-financeiras.
Adaptabilidade dinâmica	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem reagir rapidamente às mudanças nos contextos internos e externos.
Orientado por processo	A organização não é vista como uma estrutura hierárquica, mas como um conjunto coordenado de processos
Profundidade/detalhamento	As medidas de desempenho são desenvolvidas em profundidade e abrangem com detalhes todas as áreas organizacionais.
Abrangência	Toda a organização é objeto de avaliação.
Relacionamento de causa e efeito	Verificar se existe relação entre os objetivos estratégicos e os operacionais.
Clareza e simplicidade	Ao fixar objetivos e medidas de desempenho, a metodologia deve ser simples e clara para comunicar a todos os envolvidos.

Fonte: Bortoluzzi et al. (2010, p. 557)

As características apresentadas revelam que avaliação do desempenho não é algo que ocorre isolado ao processo de gestão, é parte fundamental, servindo de realimentação (*feedback*) para o seu gerenciamento. (MIRANDA; SILVA, 2002).

Após uma vasta pesquisa em periódicos nacionais e internacionais, Bortoluzzi e Ensslin (2010) apresentam as ferramentas de ADO mais discutidas e difundidas no Brasil, algumas delas, são apresentadas a seguir. Miranda e Silva (2002, p.137) incluem outras ferramentas tais como: Sistema SMART (*Strategic Measurement Analys and Reporting Technique*), *Quantum Performance Measurement Model*. Uma

constatação nos estudos desses autores é que “dos 21 modelos identificados, oito deles mencionam a palavra estratégia na definição do objetivo do sistema de medição [...] e todos propõe o uso de medidas não-financeiras.”

Quadro 4: Principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura

Ferramenta	Autor	Descrição
<i>Performance Measurement Matrix</i>	(Keegan <i>et al.</i> , 1989)	Ajuda a empresa a definir seus objetivos estratégicos e traduz esses objetivos em medidas de desempenho.
<i>Performance Pyramid System</i>	(Lynch and Cross, 1991)	Pirâmide construída em quatro níveis que mostra as ligações entre a estratégia organizacional com os objetivos operacionais.
<i>Performance Measurement System for Service Industries</i>	(Fitzgerald <i>et al.</i> , 1991)	Centrado em seis dimensões que buscam ligar os sistemas de AD com a estratégia e competitividade.
<i>Balanced Scorecard</i>	(Kaplan and Norton, 1992, 1996)	É baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Tem como principal foco ligar a estratégia às atividades operacionais.
<i>Integrated Performance Measurement System</i>	(Bititci <i>et al.</i> , 1997)	Destaca dois principais aspectos da medição de desempenho: integração das diversas áreas de negócios e a implantação das políticas e estratégias. Baseia-se em quatro níveis: corporativo; unidades de negócios; atividades; e processos).
<i>Performance Prism</i>	(Neely <i>et al.</i> , 2002)	Objetiva medir o desempenho de toda a empresa. Cada face do modelo prisma corresponde a uma área de análise: a satisfação dos interessados; estratégias; os processos; capacidades; e contribuição dos interessados.
<i>Organizational Performance Measurement (OPM)</i>	(Chennell <i>et al.</i> , 2000)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas e está baseado em três princípios: alinhamento estratégico; processos; e envolvimento de todos os níveis organizacionais.
<i>Integrated Performance Measurement for Small</i>	(Laitinen, 1996, 2002)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas. É baseado em sete

<i>Firms</i>		dimensões, duas internas (financeiro e competitividade) e cinco externas (custos, fatores de produção, atividades, produtos e receitas).
--------------	--	--

Fonte: Bortoluzzi et al. (2010, p. 558)

Após breve e sucinta revisão bibliográfica, percebe-se a preocupação com os aspectos considerados estratégicos, que são diretrizes demandadas pela alta administração e com os aspectos considerados operacionais, que fazem parte do dia a dia dos colaboradores das organizações. Essa ligação entre o que é estratégico com o que é operacional pode ser fundamental em um sistema de análise de desempenho organizacional. Porém, possibilitar ao gestor uma clara linha de visão, que torne possível alinhar os objetivos individuais com os objetivos globais da organização, parece ser o dilema a ser resolvido (KAPLAN e NORTON, 2000).

Em síntese, o desempenho organizacional é algo que deve ser perseguido por todos aqueles envolvidos na gestão da organização, independentemente do nível hierárquico. Considera-se aqui que o desempenho individual impacta no desempenho geral da empresa, assim sendo, reforça-se a importância da participação e envolvimento das pessoas, na elaboração da estratégia e na escolha dos indicadores que irão sustentar a visão de longo prazo.

Ao escolher uma ferramenta, a clareza e a simplicidade são elementos que devem ser considerados, pois deve ser condizente com o tamanho e modelo de gestão adotado. Ter uma estratégia empresarial definida pode ser a primeira etapa a ser realizada, isto facilitará a escolha e o alinhamento dos indicadores financeiros e não financeiros.

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E A FERRAMENTA BSC

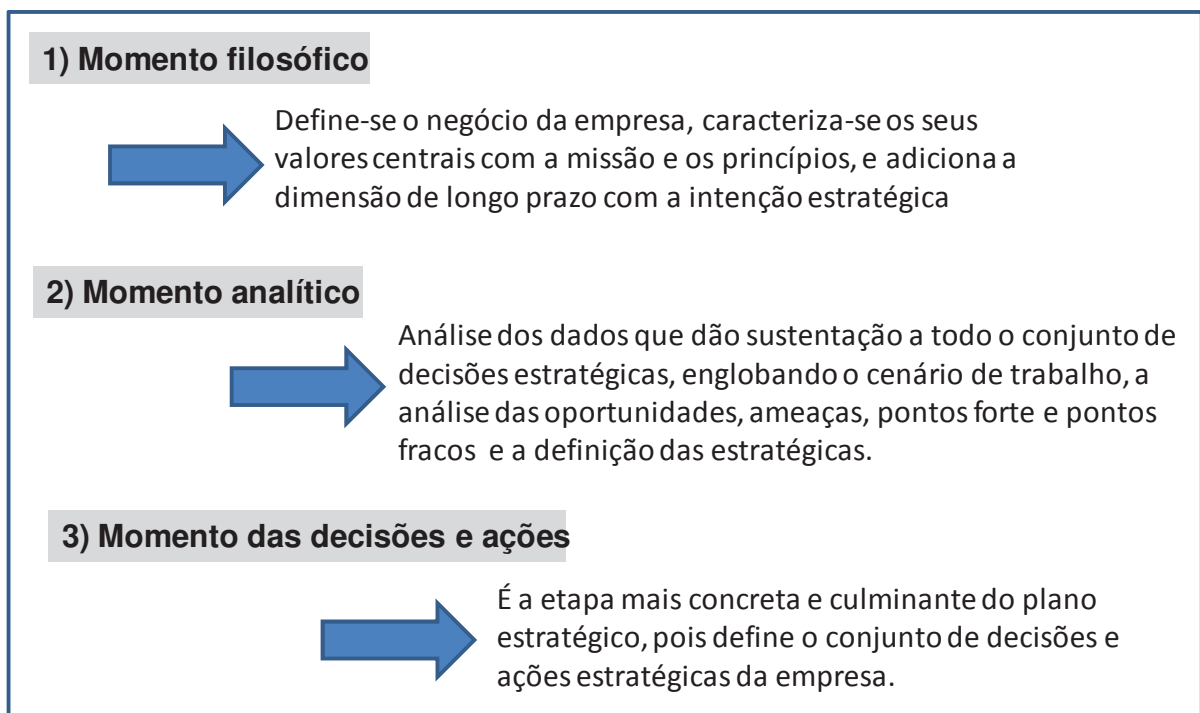
Diante de um método clássico para a formulação da estratégia, é possível dizer que

o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais políticas necessárias para levar-se a cabo com estas metas. (PORTER, 1986, p.15)

Elaborar uma estratégia competitiva não é algo simples, requer tempo e envolvimento de pessoas chaves no negócio. Para tanto se utiliza o planejamento estratégico, que são passos ou etapas que orientam a construção da estratégia e sua operacionalização.

O modelo de plano estratégico apresentado pelos autores Rossi; Luce (2002) compreende basicamente três grandes momentos que ocorrem seqüencialmente, conforme Figura 3.

Figura 3: Momentos na elaboração do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Rossi; Luce (2002)

A estratégia adotada é consequência de certo modo da definição num primeiro momento dos elementos norteadores, como o negócio da empresa, sua missão frente aos clientes, fornecedores, funcionários e comunidade no geral, assim como os valores e princípios e a própria visão de longo prazo. Esses elementos norteiam os comportamentos e dão a direção às pessoas que pertencem à organização. Após levanta-se dados e analisa-se o ambiente competitivo externo e interno, no chamado momento analítico.

Porter (1986) propõe que a essência da formulação da estratégia competitiva é relacionar uma organização ao cenário que ela pertence. Segundo o autor a estratégia competitiva considera quatro fatores, oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, que posicionam a organização no cenário onde está inserida.

Os limites externos à organização são determinados pela análise das ameaças e oportunidades, praticamente definindo o meio competitivo e a fatia de mercado a ser conquistada. A análise de pontos fortes e fracos impõe limites de defesas e ataques no campo da competição por participação de mercado. Estes estão perfeitamente alinhados com as crenças dos profissionais envolvidos, valores pessoais, recursos financeiros, postura tecnológica entre outros.

Poder defender-se das ameaças externas com seus pontos fortes, aproveitar as oportunidades minimizando seus pontos fracos e potencializando os pontos fortes é o resultado esperado de um bom planejamento estratégico.

Ainda na visão de Porter (1986) o entendimento destes fatores e o correto alinhamento nas ações tendem a posicionar a organização num patamar seguro e sustentável, podendo estender planos e metas para um tempo muito maior que a concorrência. Este fato, na verdade, permite que ações complexas possam ser feitas simultaneamente com ações corriqueiras de rotina, sem perder o direcionamento de longo prazo sendo assim mais fiéis as metas de longo prazo.

O desempenho atrelado à eficácia organizacional contribuirá para que a empresa tenha vantagens frente aos seus concorrentes. Ainda sob a ótica de Porter (1990) a base do desempenho acima da média no longo prazo é a vantagem competitiva sustentável, desdobrada em dois tipos, baixo custo e diferenciação. Levando isto em consideração a empresa poderá adotar, o que o autor chama de estratégias genéricas, que se apresentam classificadas em três linhas de pensamento e atuação, cada uma exigindo recursos e habilidades peculiares à organização e ao cenário industrial. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. No ponto de vista do autor a estratégia genérica deveria ser a peça central do planejamento estratégico. A Tabela 1 ressalta os principais recursos, habilidades e requisitos organizacionais requeridos para cada uma.

Tabela 1: Tipos de Estratégias Genéricas

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades em Geral Requeridos	Requisitos Organizacionais Comuns
Liderança no custo total	• Investimento do capital sustentado e acesso ao capital; • Boa capacidade de engenharia de processo; • Supervisão intensa da Mão de obra; • Produtos projetados para facilitar a fabricação.	• Controle de custos rígido; • Relatórios de controle freqüentes e detalhados; • Organização e responsabilidades estruturadas; • Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.
Diferenciação	• Grande habilidade de marketing; • Engenharia de produto; • Tino criativo; • Grande capacidade em pesquisa básica; • Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; • Longa tradição na indústria ou combinação impar de habilidade trazida de outros negócios; • Forte cooperação dos canais.	• Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing; • Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas; • Ambiente ameno para atrair mão de obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.
Enfoque	• Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.	• Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: Adaptado de Porter (1986), (1990)

Para Porter (1986) é necessário o posicionamento estratégico em uma das estratégias genéricas abordadas na Tabela 1, a não escolha deixa a organização no meio termo e, via de regra, fracassam em seus objetivos. A ausência do posicionamento no mercado provoca ações dispersas e quase sempre conflitantes, pois não estão alinhadas e comprometidas entre si. Uma empresa no meio termo

passa facilmente despercebida no mercado, não desenvolve habilidades como criatividade e inovação e nem se destaca na eficácia de seus processos, quase sempre obtendo baixa rentabilidade e participação no mercado. Um líder em custo não pode, no entanto, ignorar as bases da diferenciação, bem como uma empresa que se destina à diferenciação não pode negligenciar sua formação de preço ou análises de custo. Um líder de mercado deve ter então equilíbrio entre a diferenciação de seus produtos e seus custos. Todavia observa-se que atualmente no cenário industrial, a inovação é tema constante na busca de estratégias competitivas, sendo um dos principais atributos da diferenciação. Para o pleno exercício desta estratégia, faz-se necessário o entendimento da cadeia de valores dos produtos e serviços da organização.

Uma das premissas básicas que deve ser considerada é que

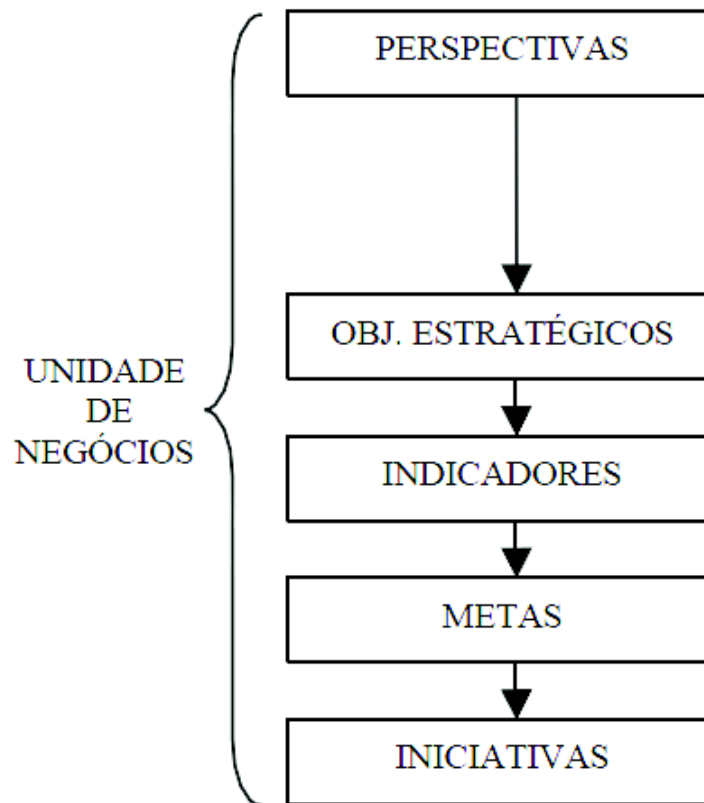
as organizações trabalham sob níveis diferentes de pressões ambientais, tanto técnicas quanto institucionais, em face da natureza de suas atividades, do segmento onde atuam e do nível de referência ambiental que consideram. Assim as pressões contextuais influenciam as escolhas estratégicas, condicionando a forma de competição e as características estruturais das organizações. (SILVA; BARBOSA, 2002, p. 9)

Em se tratando de operacionalização da estratégia empresarial e desempenho organizacional a maior dificuldade está no alinhamento de ambos. A partir deste conceito Kaplan e Norton (2000) reiteram que a elaboração e implementação da estratégia deve ocorrer de modo contínuo e participativo. A estratégia geral da empresa necessita de direcionadores e medidores de desempenho para que os objetivos sejam alcançados.

3.2.1 O Balanced Scorecard

Dentre muitas técnicas e ferramentas existentes, o *Balanced Scorecard* (BSC), tem sido a ferramenta mais utilizada nas empresas como forma de estruturar esta estratégia. O BSC deve traduzir a missão e a estratégia competitiva da unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, indicadores de desempenho estratégicos e operacionais (KAPLAN; NORTON, 1997). A elaboração do BSC segue uma seqüência lógica demonstrada na Figura 4, considerando-se como ponto de partida a visão de longo prazo.

Figura 4: Seqüência para elaboração do BSC



Fonte: Adaptado de Walter; Bornia; Neto (2000)

As perspectivas retratadas na Figura 4, segundo Kaplan e Norton (1997) são:

- a) **Perspectiva Financeira:** Referem-se às expectativas dos acionistas, proprietários em relação ao desempenho financeiro de suas empresas. Envolve duas questões, crescimento e produtividade. Tais expectativas diferem considerando o ciclo de vida da organização. Os autores identificam pelo menos três: Crescimento (empresas em estágios iniciais possuem produtos e serviços com grande potencialidade de crescimento); Sustentação (empresas que ainda precisam de investimentos para aumentar a sua capacidade e buscar a melhoria continua); Colheita (empresas na fase de maturidade dispensam investimentos expressivos, apenas para a manutenção de

equipamentos e manter suas capacidades). Assim sendo, os objetivos financeiros serão diferentes dependendo do estágio em que a empresa se encontrar no seu ciclo de vida. No entanto, os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos das outras perspectivas.

- b) **Perspectiva dos Clientes:** Ressalta a relevância do cliente para o resultado financeiro. Contempla os segmentos de clientes e mercados cuja empresa irá competir, entendendo a proposta de valor para este segmento de clientes.
- c) **Perspectiva dos Processos Internos da Empresa:** Consiste basicamente em identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Desse modo geralmente se precede a definição dos objetivos e medidas financeiras e de clientes para após alinhar aqueles voltados aos processos internos.
- d) **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Os objetivos desta perspectiva oferecem a infra-estrutura que possibilita o atendimento dos objetivos nas outras três perspectivas, assim sendo, sustenta sob o ponto de vista do capital intelectual os resultados nos processos internos, clientes e finanças. As três categorias principais para esta perspectiva são: Capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação, motivação, *empowerment* e alinhamento.

Cabe enfatizar que “cada uma dessas quatro perspectivas é interligada por uma cadeia de relações de causa e efeito.” (KAPLAN; NORTON, 2006, p.7). Ou seja, a exemplo:

[...] um programa de treinamento para aprimorar as habilidades dos empregados (perspectiva de aprendizado e crescimento) contribui para a melhoria dos serviços aos clientes (perspectiva dos processos internos), o que, por sua vez, resulta em maior satisfação e lealdade dos clientes (perspectiva dos clientes) e, por fim, aumenta a receita e as margens (perspectiva financeira). (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 7-8)

Retomando a Figura 4, a organização deverá para todas as perspectivas definir objetivos, indicadores e metas interligados entre si.

Sendo o desempenho organizacional o tema central desse estudo, a seguir, no Quadro 5, destaca-se algumas das medidas que podem ser utilizadas em cada uma das perspectivas discutidas anteriormente. Segundo Olve; Roy; Wetter (2001) deve-se fixar objetivos para cada uma das medidas a serem usadas, observando o curto e longo prazo, além de serem consistentes com a visão e a estratégia geral da empresa.

Quadro 5: Medidas/Indicadores para cada uma das perspectivas do BSC.

Perspectiva	Medidas/Indicadores
Financeira	Deve mensurar o desempenho dos processos ligados a finanças como receita, melhoria dos custos, incremento na utilização dos ativos e redução dos riscos. Crescimento e mix de receita; redução de custos/melhoria da produtividade. Deve-se considerar o ciclo de vida da organização: Crescimento: aumento de vendas; novos mercados, novos produtos; Sustentação: retorno sobre o capital empregado, receita operacional, margem bruta. Colheita: retorno sobre o investimento, valor econômico agregado, receita operacional
Clientes	As medidas de resultado estão ligadas a características como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.
Processos Internos	Os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. Indicadores relacionados à inovação, eficiência operacional, serviços de pós-vendas
Aprendizagem e crescimento	Indicadores como: Níveis de capacitação dos empregados, nível de satisfação dos empregados.

Fonte: Kaplan; Norton (1997, 2000, 2006)

Como fechamento para complementar o BSC, de acordo com a Figura 4, são definidas as iniciativas e as ações necessárias para se fazer cumprir os objetivos pré-definidos, considerando todo o levantamento do ambiente competitivo, tanto externo (oportunidades e ameaças), quanto interno (pontos fortes e pontos fracos).

Como fruto por assim dizer dessas definições, gera-se o mapa estratégico. Para Kaplan e Norton (2000, p.81), trata-se de “uma arquitetura genérica para a

descrição da estratégia.” São diagramas construídos com o intuito de representar de modo visual os objetivos integrados e sistematizados entre si, reforçando suas conexões e demonstrando a relação de causa e efeito. São difundidos com o intuito de orientar as pessoas da organização no foco que devem dar nos seus processos e atividades.

Sintetizando, constata-se que o BSC permite traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos e converter a estratégia em um processo contínuo, além de mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. O BSC preserva os indicadores financeiros como o resultado final do desempenho da organização, porém utiliza um conjunto de medidas genéricas e integradas aos processos, incluindo direcionadores sob a óptica dos clientes, processos internos e funcionários.

Segundo o BSC a análise de desempenho consiste em identificar indicadores em quatro perspectivas diferentes (financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) para que o gerenciamento desses indicadores melhore a *performance* organizacional. A ferramenta BSC apresenta o processo de identificação dos indicadores, mas restringe a utilização em quatro dimensões previamente estipuladas. Entretanto, não comenta como deve acontecer a mensuração. Não apresenta a necessidade de integração dos critérios. Apresenta que deve existir um processo de gerenciamento por meio da análise dos indicadores.

Pode-se entender que a grande contribuição da ferramenta BSC está no foco e no alinhamento. Foco sob o ponto de vista da visão de longo prazo, e o alinhamento da estratégia.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Diante do enfoque metodológico e com o intuito de aproximar os fundamentos teóricos estudados a realidade prática, optou-se pelo Estudo de Caso como sendo o método mais apropriado para essa pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Por tratar-se de um estudo de cunho científico, delineou-se da seguinte forma os aspectos metodológicos, quanto à natureza da pesquisa, aos objetivos, aos procedimentos adotados e quanto a abordagem do problema, que são detalhados a seguir.

Quanto à natureza, pode-se dizer que se trata de uma pesquisa aplicada, porque gera “conhecimentos de aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”, conforme Prodanov e Freitas (2009).

Em relação aos objetivos, considerando-se também o problema a ser investigado, optou-se por utilizar uma pesquisa, predominantemente descritiva pois o estudo apresenta, descreve a relação causal dos indicadores utilizados pela empresa pesquisada para avaliação do seu desempenho. Para Gil (1999) a pesquisa descritiva é adequada para estudos que objetivem a descrição de características de determinado fenômeno, ou relações entre variáveis. Trata-se de um estudo longitudinal que, de acordo com Jr. et al. (2005, p. 88), “descrevem eventos ao longo do tempo”, e que “[...] os dados longitudinais permitem mapear elementos administrativos de modo que se possam observar tendências.” Tal característica se dá à medida que foram apresentados os dados dos indicadores nos anos anteriores, no presente ano interpretando-se, ainda, uma tendência para o próximo ano.

No tocante aos procedimentos, num primeiro momento utilizou-se a pesquisa bibliográfica, com o intuito de aprofundar o embasamento teórico, a partir de material já elaborado conforme Gil (1999). Nesse trabalho pesquisaram-se artigos

acadêmicos, livros e outros materiais que possibilitassem aprofundamento sobre o tema estudado

Num segundo momento, utilizou-se o método do estudo de caso único, sendo a empresa pesquisada, aqui denominada de Empresa X. A razão social não foi revelada para não prejudicar a apresentação dos dados e realizar uma análise mais fidedigna sem deixar de preservar a sua imagem. Isso por tratar-se de um estudo que revela a sua real situação financeira e econômica.

Para Yin (2005) essa estratégia, o estudo de caso, pode ser utilizada considerando a extensão do controle que o pesquisador tem em relação aos eventos e comportamentos estudados, além de focalizar acontecimentos contemporâneos em detrimento aos históricos. Ressalta-se que o pesquisador descreve os dados e não estabelece nenhum controle sobre os mesmos, bem como a abordagem central do estudo é desempenho atual da empresa pesquisada, apesar de apresentar dados históricos.

Tal abordagem foi escolhida com a intenção de triangular de certo modo os aspectos teóricos estudados e uma realidade organizacional a fim de se enriquecer o estudo em questão. No entanto, segundo Yin (2005) é preciso definir os critérios de escolha para casos de estudo.

Quanto à abordagem do problema, classifica-se o estudo como quantitativo e qualitativo. Autores como Marconi e Lakatos (2003) e Jr et al. (2005), relatam que estudos quantitativos geralmente abordam dados estatísticos que por vezes podem estabelecer relações entre as variáveis estudadas. Relatam que os números são utilizados para representar diretamente as propriedades do objeto de estudo. Nessa pesquisa utilizou-se essa abordagem, conforme mais bem detalhado nos capítulos de Técnica de Coleta e Análise de Dados. O caráter qualitativo do estudo se dá à medida que o pesquisador utilizou a observação participante na descrição e interpretação dos dados, bem como na pesquisa documental.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise foi a Empresa X, sediada no Estado do Rio Grande do Sul, sendo o foco do estudo os indicadores utilizados para avaliação do desempenho da mesma.

3.2.1 Caracterização da empresa e modelo de gestão estratégica

A empresa objeto desse estudo pertence ao segmento metal mecânico, fundada há mais de 25 anos, no Vale do Rio dos Sinos. Possui tradição no mercado em que atua, comercializando produtos para grandes organizações tanto no Brasil como no exterior. Sua cadeia de valor envolve o projeto, a comercialização e a manufatura, bem como uma assistência especializada, pois os seus produtos são incorporados aos produtos de seus clientes. O quadro funcional não é extenso, conta com aproximadamente 103 funcionários, primando pela qualificação técnica, como diferencial de competição.

Devido ao mercado em que se insere, a inovação é uma das características mais marcantes dessa empresa, visto que sofre uma pressão muito forte tanto dos clientes quanto da própria concorrência. Diante disto segue uma estratégia de posicionamento no mercado galgada na diferenciação, conforme abordado por Porter (1986)

Adotou um modelo de administração desde a sua fundação, pautado na gestão estratégica do negócio com base no planejamento estratégico. Desde então, seguindo os momentos descritos por Rossi e Luce (2002), definiu seu negócio, missão, visão e princípios, analisando cenários e estabelecendo ações. Tem a gestão da qualidade e a gestão de pessoas como a grande base para o alcance de seus resultados. Assim sendo, atende aos requisitos de qualidade estabelecidos por normas que orientam o processo, produto e o modelo de gestão, sendo certificada e reconhecida por organismos certificadores.

Pode-se dizer que o planejamento estratégico é elaborado de modo participativo, transparente e contínuo. Participativo, porque todos os níveis de liderança são convidados a participar da discussão da visão de longo prazo, das metas e planos de ações. Transparente, pois é divulgado aos demais níveis em

reuniões mensais de acompanhamento. A característica de continuidade se dá à medida que desde 2005 adotou o BSC como ferramenta de planejamento, seguindo a estrutura sugerida por Kaplan e Norton (1997) e, a partir de então, a visão é analisada e revisada a cada cinco anos, considerando a análise do cenário externo e interno. As, iniciativas, objetivos e ações são discutidos anualmente, sendo ajustado caso necessário a cada seis meses. Os resultados de desempenho são acompanhados mensalmente pelos líderes e a cada dois meses são apresentados e discutidos com todos os funcionários. Cabe mencionar que existe uma participação nos lucros e resultados atrelada e esses resultados.

Contudo, apesar das características apresentadas anteriormente, a tomada de decisão, em termos de fatores de alto impacto na organização, ainda ocorre de modo consultivo. Ou seja, a diretoria consulta os níveis inferiores, no entanto, por vezes decide o melhor rumo a ser seguido, não deixando de considerar a estratégia norteadora do negócio. Cabe também ressaltar que as informações referentes a empresa e seu modo de gestão é de conhecimento do pesquisador já que faz parte do grupo gestor.

As receitas de vendas são obtidas nos vários segmentos que a empresa atua, analisados separadamente para confirmar a eficácia da estratégia. Os segmentos são:

- a) *Pneumatic Components* - refere-se às vendas feitas ao segmento de automação industrial.
- b) *Bus Systems* - refere-se às vendas feitas para o mercado de transporte de passageiros.
- c) Exportação – são as vendas realizadas à clientes na America do Sul.
- d) Produtos Novos – são itens frutos da inovação.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coletas de dados utilizados neste trabalho foram a pesquisa documental, índices e relatórios escritos e observação participante.

Como pesquisa documental, segundo Jr. et al. (2005) podem ser utilizados fontes de dados secundários, como por exemplo dados disponíveis da própria organização. Para tanto, utilizou-se documentos internos da empresa pesquisada como uma fonte essencial na coleta de dados, que possibilitaram informações relevantes para a sua caracterização. Foram usados relatórios e manuais disponibilizados (planejamento estratégico e mapa BSC) além de outros documentos de origem do departamento financeiro, responsável pelo controle e monitoramento dos indicadores de desempenho da empresa, sendo estes financeiros, de mercado e de processos de fabricação.

A técnica de observação participante segundo Marconi e Lakatos (2003), é importante, pois consiste na participação real do pesquisador com o grupo, onde poderá analisar e compreender melhor sem ocultar o objetivo da missão pelo qual está destinado. É importante destacar que o pesquisador faz parte do quadro de funcionários da empresa, atuando como gerente de mercado para America do Sul.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A forma como os dados são coletados, organizados e analisados é vital para a conclusão de qualquer pesquisa de cunho científico. De acordo com Yin (2005, p. 137) “analisar as evidências de um caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não têm sido bem definidas”. A análise de conteúdo aliada a análise estatística foram às técnicas empregadas nesse estudo. Em relação a análise de conteúdo Berelson apud Gil (1999) relata que se trata de uma técnica que descreve de maneira objetiva, sistemática e quantitativa o conteúdo e tem por intento a interpretação.

A análise dos dados guiou-se em Gil (1999), levando-se em conta as três fases: pré análise exploração do material e interpretação.

Na fase de pré-análise e exploração do material organizaram-se os dados coletados em algumas categorias, conforme sugestão de Marconi e Lakatos (2003), vinculadas aos objetivos dessa pesquisa. Sendo São elas:

- a) Indicadores e Desempenho da empresa pesquisada no período avaliado;
- b) Avaliação do desempenho da empresa pesquisada;
- c) Tendência do desempenho organizacional para o próximo ano.

Na fase de interpretação, adotaram-se tabelas e gráficos como sendo o método estatístico descritivo, mais apropriado por facilitar a compreensão e visualização dos dados, alguns deles fornecidos pela própria empresa. A análise e interpretação dos dados levaram em consideração o referencial teórico estudado.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Uma das limitações envolvidas nesse enfoque, segundo Yin (2005, p. 29, “[...] é que eles fornecem pouca base para fazer uma generalização científica”. Ao se utilizar o estudo de caso único como método central da pesquisa, pode-se dizer que torna o estudo limitado por não ser possível fazer comparações com outras realidades organizacionais. Desse modo não se pode generalizar que os dados coletados na Empresa X e os resultados dessa pesquisa podem ser aplicados às demais empresas de mesmo porte ou atuantes no mesmo nicho de mercado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 INDICADORES E DESEMPENHO DA EMPRESA X NO PERÍODO DE 2010, 2011 E 2012

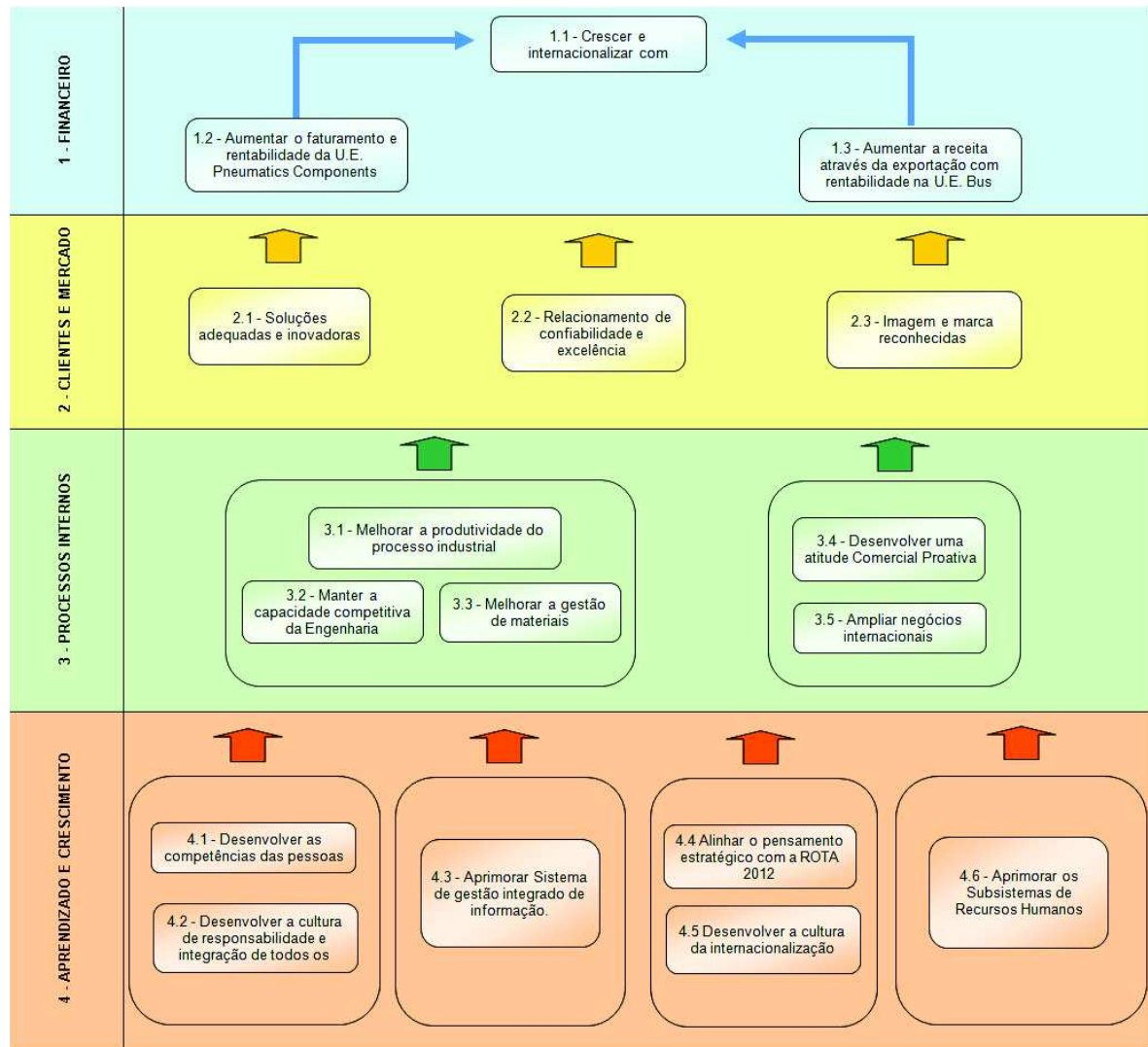
A Empresa em questão revisa seu planejamento estratégico a cada ano, procurando alinhar os objetivos à visão de longo prazo, ou “rota” conforme a nomenclatura utilizada. Desse modo os dados apresentados aqui versam sobre a “Rota 2012”, explicitada como: “Ser uma empresa rentável, com forte participação no mercado externo”. (RELATÓRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA X)

Numa construção participativa, a empresa pesquisada realiza no momento analítico (ROSSI; LUCE, 2002) a análise do cenário interno e externo, após chega ao consenso dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada uma das perspectivas do BSC, seguindo assim a seqüência de elaboração sugerida por Walter; Bornia; Neto (2000).

Com o intuito de orientar as pessoas nas prioridades estratégicas, a empresa pesquisada constrói e divulga o Mapa Estratégico, conforme sugestão de Kaplan e Norton (2001), mais bem explicitado na Figura 5. Verifica-se que o Mapa Estratégico é construído tomando como base a “Rota 2012”. Outro aspecto relevante é que tanto a Rota estabelecida quando os objetivos consideram a estratégia competitiva adotada, ou seja, a Diferenciação (PORTER, 1986; 1990), pautando assim o posicionamento da empresa pesquisada frente ao mercado em que compete.

Observando a Figura 5 pode-se constatar o alinhamento e a relação causa e efeito entre os objetivos definidos.

Figura 5: Mapa Estratégico 2012 da Empresa X



Fonte: Arquivos do Planejamento Estratégico da Empresa X

Merece destacar que os indicadores são desenvolvidos seguindo a lógica descrita por Martins (2004), a partir da estratégia formulada escolhem-se os indicadores, procede-se a medição, monitorando os resultados e tomando ações corretivas, caso seja necessário. Os dados dos indicadores são registrados no Sistema Informatizado *Strategic Adviser* (SA) o que facilita o controle e gerenciamento dos resultados.

A seguir são apresentados os indicadores estabelecidos para cada um dos objetivos detalhados na Figura 5, seguido da respectiva análise.

4.1.1 Perspectiva Financeira

Apesar de primar pelo controle e análise efetiva dos indicadores financeiros, a empresa pesquisada não possui em sua estrutura organizacional um setor de controladoria, sendo de responsabilidade do setor administrativo financeiro toda a operacionalização financeira, sendo o setor responsável pelos indicadores que constam no Quadro 6. O período avaliado nessa pesquisa é 2010, 2011 e até maio de 2012.

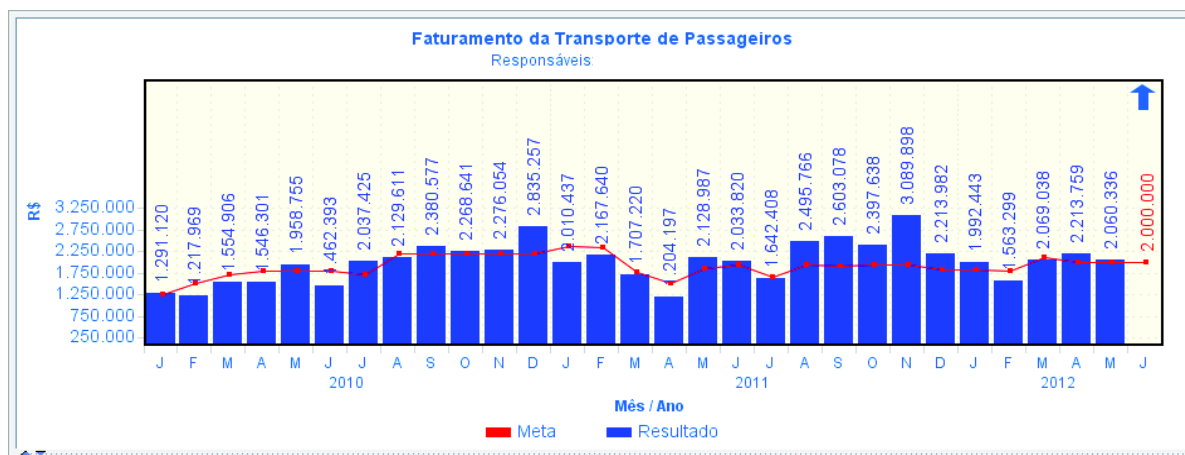
Quadro 6: Indicadores da Perspectiva Financeira

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Período Avaliado			Fórmula de cálculo
			2010	2011	2012	
FINANCEIRA	Crescer e Internacionalizar com rentabilidade	Faturamento Geral	24.985.000,00	27.307.612,00	36.854.653,00	Somatório dos faturamentos totais
		Lucro Líquido	9,90%	18,00%	18,00%	Receita líquida – custos totais
		% da exportação s/ faturamento geral	12,70%	13,40%	30,00%	Somatório dos valores vendidos para exportação / Faturamento total
	Aumentar o faturamento e Rentabilidade da U.E. Pneumatics Components	Faturamento da U.E. Pneumatics Component	2.327.000,00	3.600.000,00	8.640.000,00	Somatório dos faturamentos da U.E.
	Aumentar a receita através da exportação com rentabilidade Na U.E. Bus Systems	Faturamento da U.E. Bus Systems	22.658.000,00	23.707.612,00	28.214.653,00	Somatório dos faturamentos da U.E.
		% de Faturamento com Exportação U.E. Bus Systems	14,00%	15,40%	30,00%	Somatório dos valores vendidos para exportação

Fonte: Arquivos do Planejamento Estratégico da Empresa X

Cabe ressaltar, para o entendimento dos gráficos a seguir e o Quadro 6, a diferença de nomenclatura. Na edição do planejamento estratégico tratou-se de nomear os segmentos de *Pneumatic Components* e *Bus Systems* e no software de acompanhamento *Strategic Adviser (SA)* aparece a nomenclatura Automação e Transporte de Passageiros.

Gráfico 1: Faturamento mensal: de 2010 a maio
2012



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

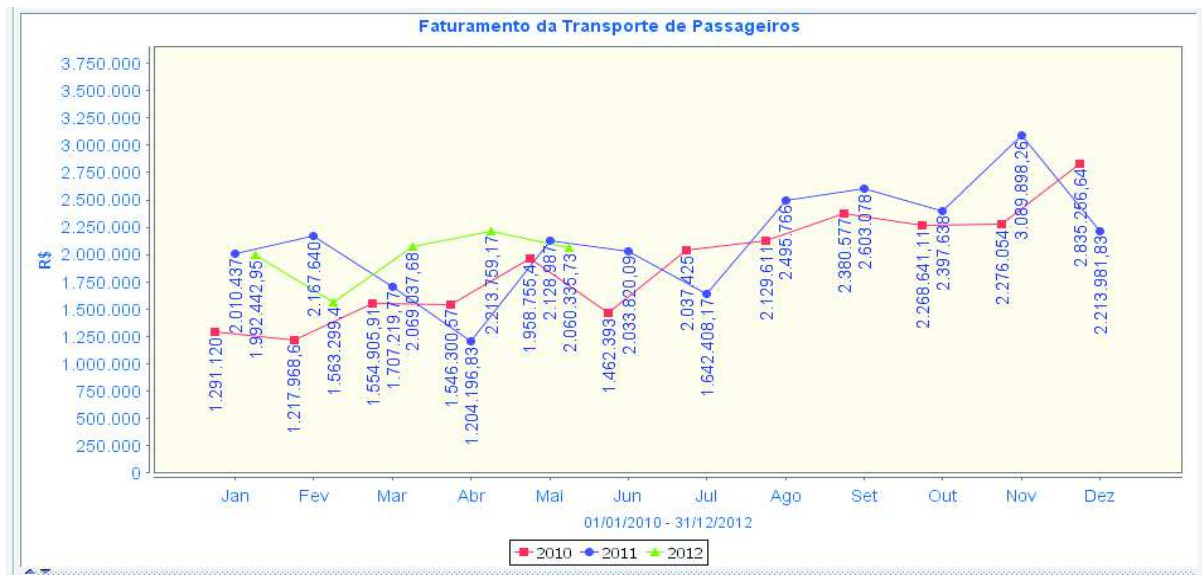
Conforme o Gráfico 1 nota-se que o faturamento ocorrido nos anos de 2010, 2011 e 2012 até o mês de maio, não atingiu o crescimento esperado. O faturamento esperado para 2010 era de R\$ 24.985.000,00 e foi alcançado R\$ 22.959.009,00 do segmento *Bus Systems* e R\$ 1.956.098,00 com o segmento *Pneumatic Components*, apresentado no Gráfico 6 mais adiante.

Ao final do ano de 2010 houve então a decisão mais importante para atingir o crescimento, alterando a estratégia da empresa. Notou-se através da análise dos resultados de faturamento e custos, que para obter menos de 10% do faturamento no segmento *Pneumatic Components* a empresa necessitava de 38% do tempo de fabricação na usinagem e 44% do tempo de montagem. As características dos pedidos de automação eram de pequenas quantidades, em média 9 itens por pedido enquanto que no segmento *Bus Systems* a média é de 82 itens por pedido. Sendo assim a partir de 2011 os itens do segmento *Pneumatic Components* passaram a ser produzidos em outra unidade fabril, adotando outra estratégia.

No ano de 2011 o faturamento esperado era de R\$ 27.307.612,00 e o realizado foi de R\$ 25.695.071,00, somente com itens do segmento *Bus Systems*. Decidiu-se manter a meta em valores visando à saúde financeira da empresa em longo prazo e, para obtê-la, a estratégia foi substituir o faturamento gerado pelo segmento *Pneumatic Components* por itens novos no segmento *Bus Systems*, apresentados nos Gráficos 2, 3 e 4. Em 2012 o faturamento esperado é de R\$

36.854.653,00 e o acumulado até o mês de maio é de R\$ 9.898.875,00 que corresponde a 27% da meta tendo já ocorrido 42% dos meses de faturamento. Com isso constata-se que o faturamento está bem abaixo do esperado.

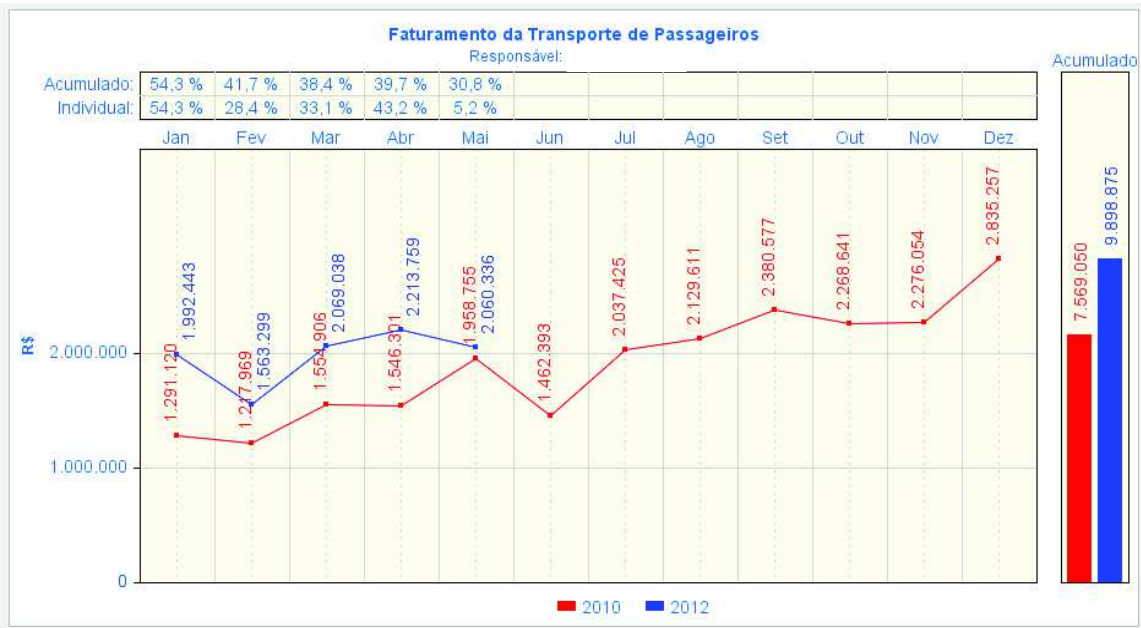
Gráfico 2: Faturamento mensal: Comparativo 2010, 2011 e 2012



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

O Gráfico 2 mostra o comparativo entre os faturamentos dos anos em análise apenas com o objetivo de constatar que não existe diferença significativa nos níveis de faturamento e identificando uma certa sazonalidade, onde o maior faturamento ocorre no segundo semestre. Isso colabora com a busca do alcance da meta mesmo estando abaixo do esperado como foi demonstrado anteriormente.

Gráfico 3: Faturamento: Comparativo 2010 e 2012.

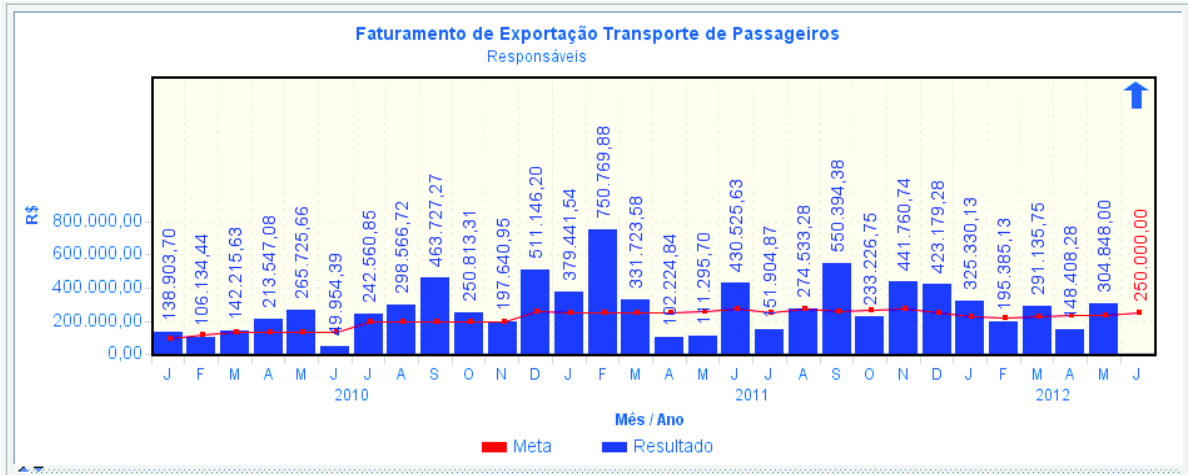


Fon

te: Sistema SA da empresa pesquisada

O Gráfico 3 demonstra o crescimento comparativo entre os anos de 2010 e 2012, sendo notável o crescimento dentro do segmento *Bus Systems* sem a presença do segmento *Pneumatic Components*. Este acompanhamento é de vital importância visto que se optou em substituir o faturamento deste segmento por itens novos.

Gráfico 4: Faturamento de Exportação



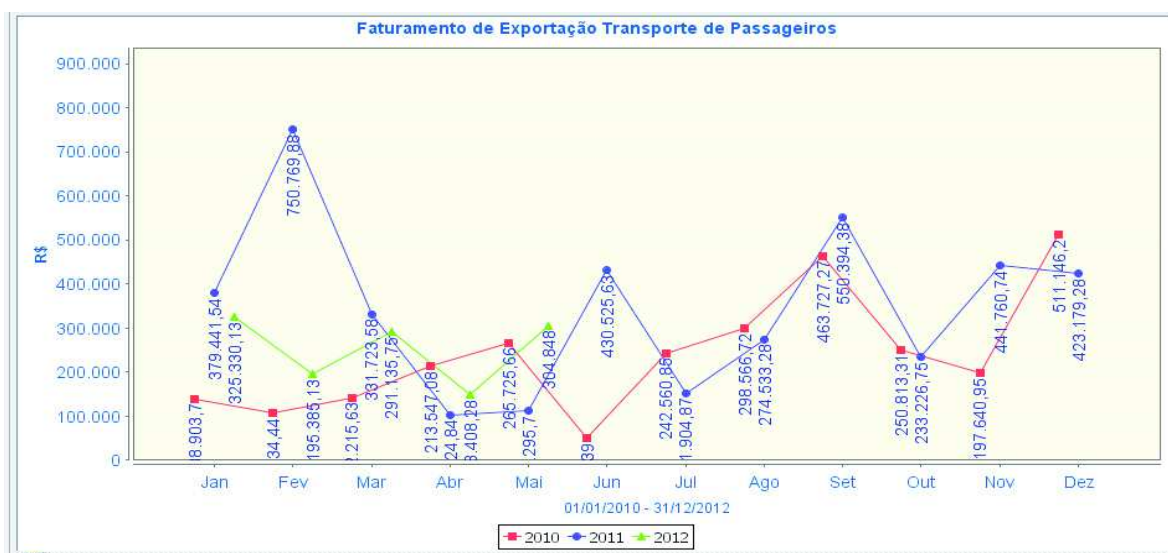
Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

A Empresa X busca forte participação no mercado externo, portanto faz-se necessário a análise do faturamento de exportação, conforme Gráfico 4.

A meta para o ano de 2010 era de 14% do faturamento de transporte de passageiros. Isso representa, em valores, R\$ 3.172.120,00 e foi realizado R\$ 2.880.935,00. Sendo assim o resultado alcançado foi de 91% no ano de 2010. No ano de 2011 a meta era de 15,4% do faturamento total, o que em valores representa R\$ 4.205.372,00 e foi realizado R\$ 4.180.979,00 representando 99% da meta atendida. Para 2012 a meta é de 30% do faturamento total, equivalente em valores a R\$ 11.056.396,00 e realizado até o mês de maio R\$ 1.265.107,00 representando 11% da meta quando já se passaram 42% dos meses de faturamento. O resultado está muito abaixo do esperado, porém o maior risco nesta estratégia é a vulnerabilidade às mudanças cambiais, que não são abordadas nesta análise, considerando-se que nos três anos analisados a venda no mercado nacional representou 80% do faturamento total.

No momento de estabelecer novas metas e caso ainda seja mantida a meta de 30% do faturamento oriundo de exportações, as diferenças cambiais deverão ser levadas em conta, pois pode ser muito mais lucrativa a venda no mercado nacional caso ocorra uma valorização do real frente ao dólar.

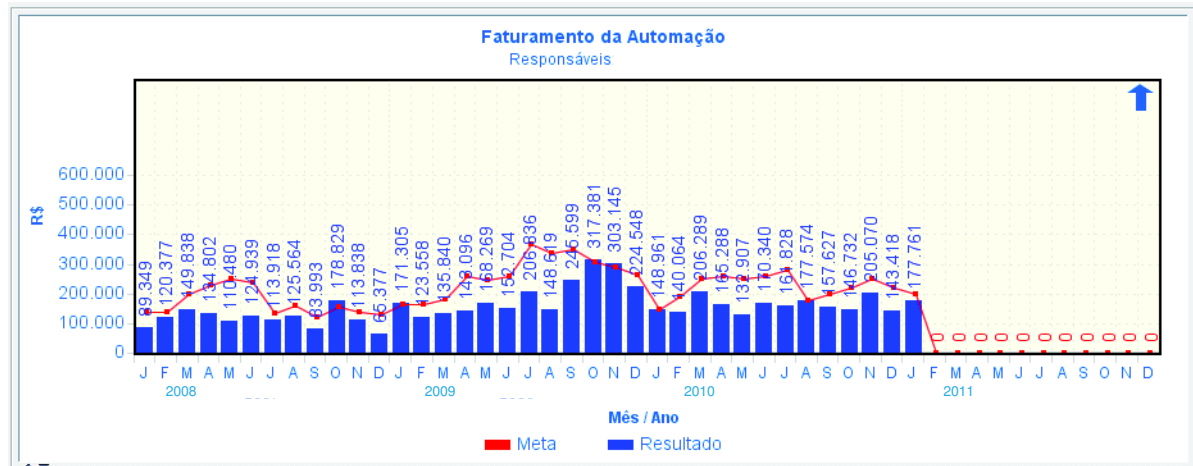
Gráfico 5: Faturamento de Exportação



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

O Gráfico 5 traz dados que reafirmam o não crescimento significativo nas exportações, bem como a ausência de sazonalidade na exportação, isto é, não existem períodos do ano com maior ou menor venda.

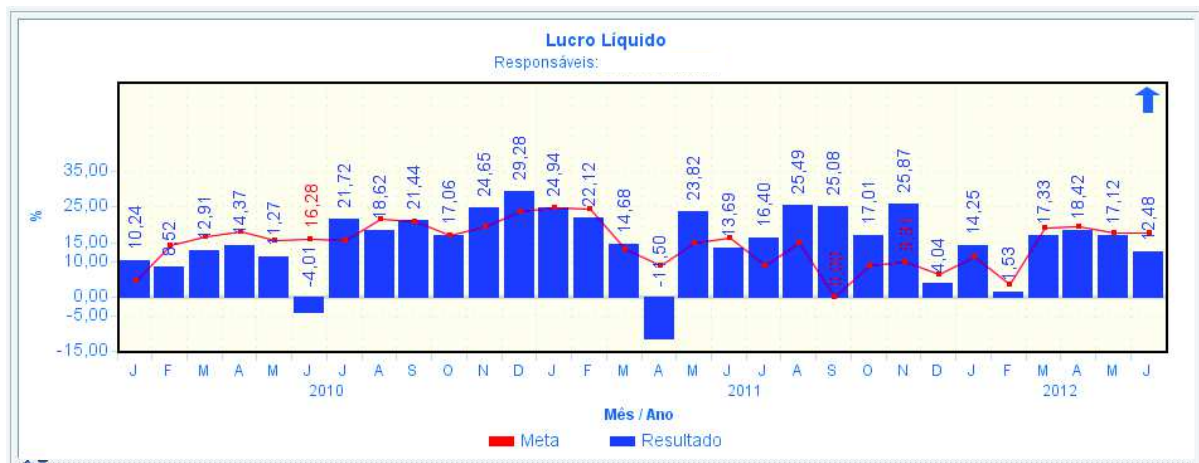
Gráfico 6: Faturamento de Automação



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

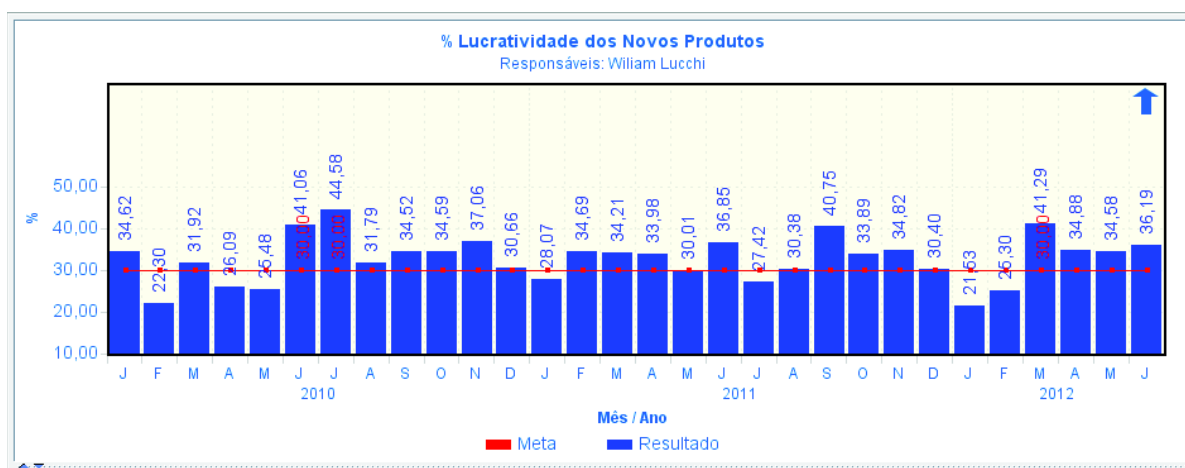
De acordo com o faturamento de Automação, demonstrado no Gráfico 6, é possível constatar a baixa participação no faturamento total, sendo que a partir de 2011 não foram mais fabricado produtos para este segmento na mesma unidade fabril. No entanto, para resguardar a saúde financeira da empresa, o faturamento esperado neste segmento deve ser substituído pela introdução de itens novos no segmento de transporte de passageiros, conforme já mencionado.

Gráfico 7: Lucro Líquido



atingir o ponto de equilíbrio financeiro. Observa-se que o lucro líquido esperado e estabelecido como meta era 9,9% em 2010, o qual se realizou 15,5%, superando em pouco mais de 50%. Em 2011 a meta foi 18% e o realizado de 16,8%, representando 93% da meta pretendida. Em 2012 a meta também é 18% e até o mês de maio e o resultado é de 13,5%, o que representa 75% da meta atingida. Como historicamente os maiores faturamentos estão no segundo semestre, a meta poderá ainda ser alcançada.

Gráfico 8: Lucro de Novos
Produtos



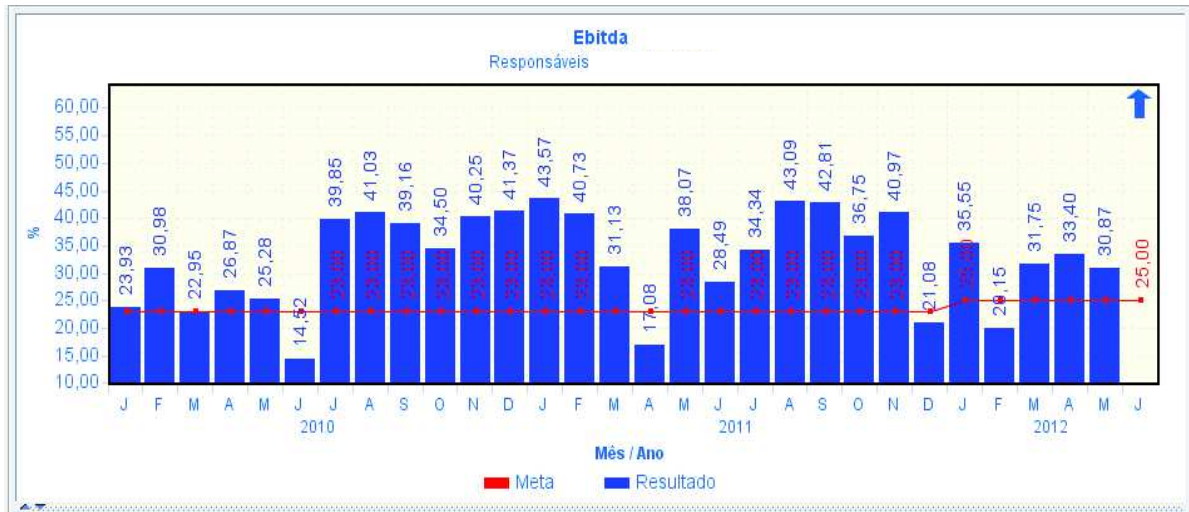
Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

Com o objetivo de confirmar a estratégia de incluir itens novos substituindo os de automação e manter o faturamento, faz-se necessário analisar a lucratividade destes itens, certificando-se assim que eles não só completam o faturamento, mas também elevam a lucratividade para a meta esperada. Assim sendo, o Gráfico 8 mostra que em todo o período analisado a lucratividade destes itens ficou acima da meta de 18%, resultado muito positivo confirmando que as ações de mudança tiveram sucesso.

Com a intenção de ampliar um pouco mais a análise, inclui-se o indicador de Ebtida que mede o resultado da operação da empresa, pois é o lucro antes de serem descontados os juros, impostos, depreciações e amortizações. Por este indicador pode-se saber se a atividade fim da empresa é lucrativa, pois os números de valores em caixa, por exemplo, podem estar maximizados por operações financeiras ou em déficit por custos financeiros excessivos ou outros problemas. A

Empresa X não adota este indicador como estratégico, no entanto o mesmo é imprescindível para a análise de desempenho.

Gráfico 9: Ebitda



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

O Gráfico 9, é o demonstrativo mais importante de todos, resumindo a eficiência operacional da atividade de fabricação de sistemas para transporte de passageiros. Verifica-se pelo gráfico acima que o resultado da operação, ou seja, o lucro antes de serem descontados os juros, impostos, depreciações e amortizações tem resultado muito positivo em todos os períodos analisados. O resultado de 2010 foi 32%, de 2011 foram 35% e em 2012 medido até maio de 30%. O resultado deste indicador mostra que a operação é lucrativa e que a estratégia de escolha do mix de produto é assertiva.

4.1.2 Perspectiva Clientes e Mercado

O Quadro 7 apresenta e descreve os objetivos, indicadores e metas para os períodos de análise, dessa perspectiva.

O mercado de atuação da Empresa X é bastante limitado em quantidade, podendo-se desta forma saber de maneira quase exata o pensamento do cliente. Na rotina, existem *feedbacks* constantes referentes à qualidade e preço, normalmente quando se trata de efetividade na entrega ou falhas de funcionamento do produto.

Os clientes diretos somam seis no Brasil e 14 em toda a América do Sul. Estes clientes ditos diretos instalam os produtos da Empresa X em seus ônibus e vendem aos transportadores. Existem também os clientes indiretos compostos por aproximadamente 200 pontos de vendas de peças de reposição e os clientes finais ou usuários, que são as empresas de transporte, não mais de 700 clientes.

A fidelização de clientes é uma tarefa diária que para cada categoria de clientes. Para os diretos interessa entrega rápida e preço, já para os usuários o mais importante é a confiabilidade. Para medir a satisfação dos clientes a empresa contrata uma equipe externa e independente, que anualmente apresenta os resultados obtidos no período e as tendências futuras.

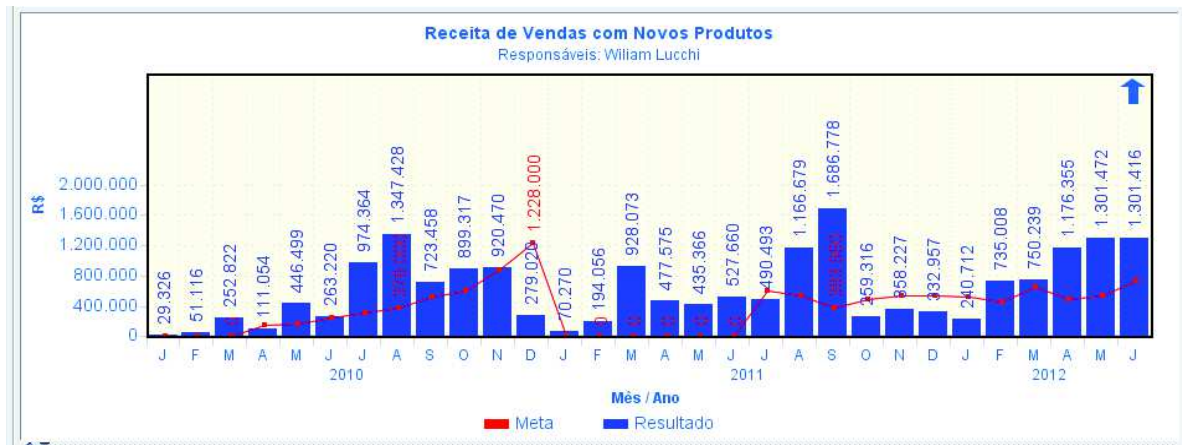
Quadro 7: Indicadores da Perspectiva Clientes e Mercado

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Período Avaliado			Fórmula de cálculo
			2010	2011	2012	
Clientes e Mercados	Soluções Adequadas e Inovadoras	Faturamento Gerado por novos Produtos (24 meses)	30,00%	30,00%	30,00%	Soma do Faturamento de novos produtos
	Relacionamento de Confiabilidade e Excelência	Acuracidade na entrega Global	88,00%	89,00%	90,00%	N° de pedidos entregues no prazo / N° pedidos total
		PPM de Mercado Global	4000 ppm	2000 ppm	1000 ppm	N° de falhas / 1.000.000
	Imagem e Marca Reconhecidas	Top of Mind da Pesquisa de Mercado	38	42	48	Pontuação da pesquisa

Fonte: Arquivos do Planejamento Estratégico da Empresa X

Arelado ao objetivo “soluções adequadas e inovadoras”, está o indicador de faturamento gerado por novos produtos, cujos dados seguem no Gráfico 10.

Gráfico 10: Receita de Venda com Novos Produtos

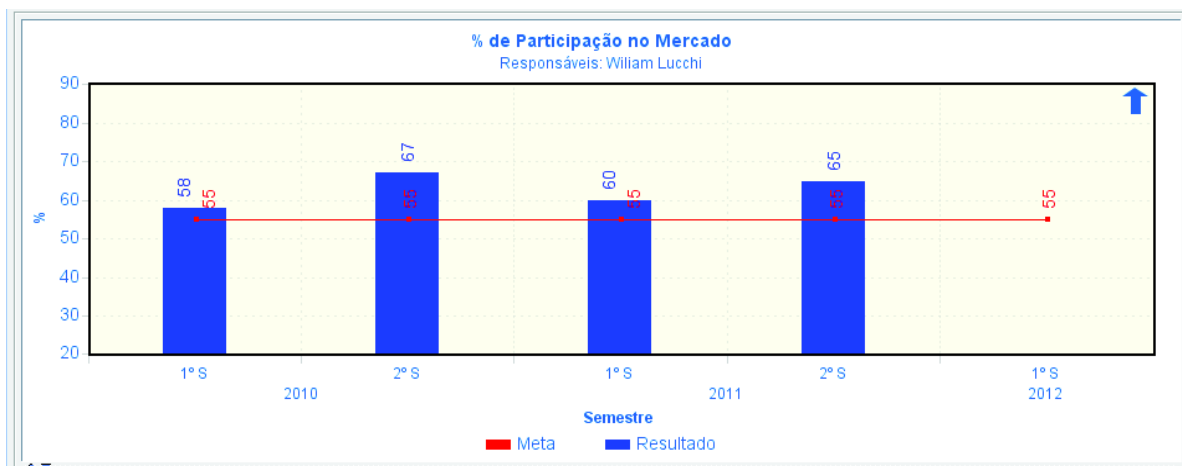


Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

A receita gerada por novos produtos é fundamental para a estratégia adotada. No Gráfico 10 pode-se ver que em 2010 o valor ficou em R\$ 6.298.094,00 (25% do faturamento total), em 2011 ficou em R\$ 6.927.450,00 (27% do faturamento total) e em 2012 tem-se até o mês de junho R\$ 5.505.202,00 (49% do faturamento até junho). Este crescimento demonstra que a inclusão de itens novos participa efetivamente do faturamento e também do lucro líquido, tornando o Ebtida bastante positivo como visto anteriormente.

O indicador de participação no mercado, apresentado a seguir, ~~em~~ tem a intenção de posicionar a Empresa X perante seus concorrentes.

Gráfico 11: Participação no Mercado

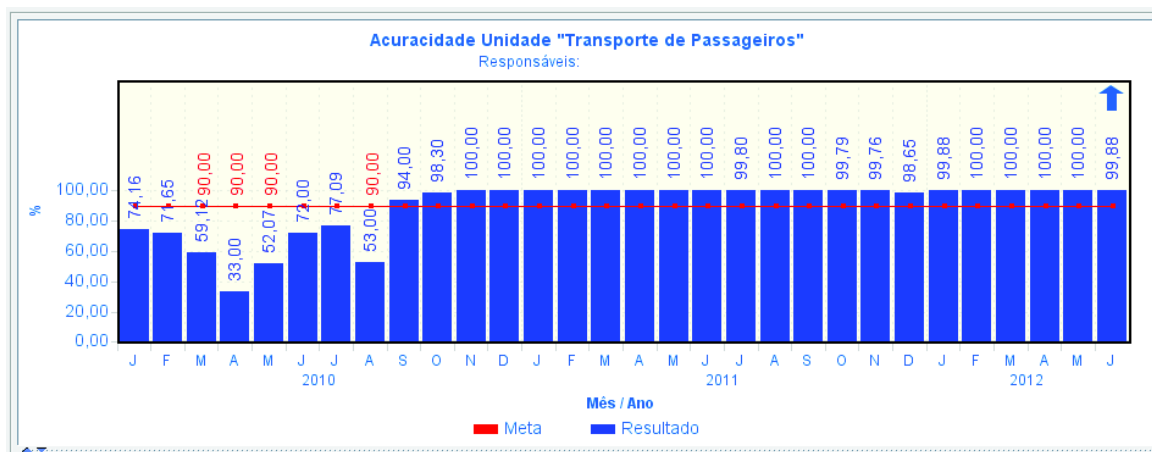


Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

Observando o Gráfico 11 é possível perceber a liderança de mercado da Empresa X, mantendo-se em todo o período analisado não somente acima da meta, mas também demonstrando a liderança absoluta. Este cálculo é feito pelo percentual do faturamento da empresa na demanda total do mercado, que é o somatório em valores de todos os itens montados no total de ônibus fabricados no Brasil.

Passando para apreciação de outro objetivo estratégico, “relacionamento de confiabilidade e excelência”, apresentam-se nos Gráficos 12 e 13 os dados dos indicadores dentro desse escopo.

Gráfico 12: Acuracidade de Entrega



Fo

nte: Sistema SA da empresa pesquisada

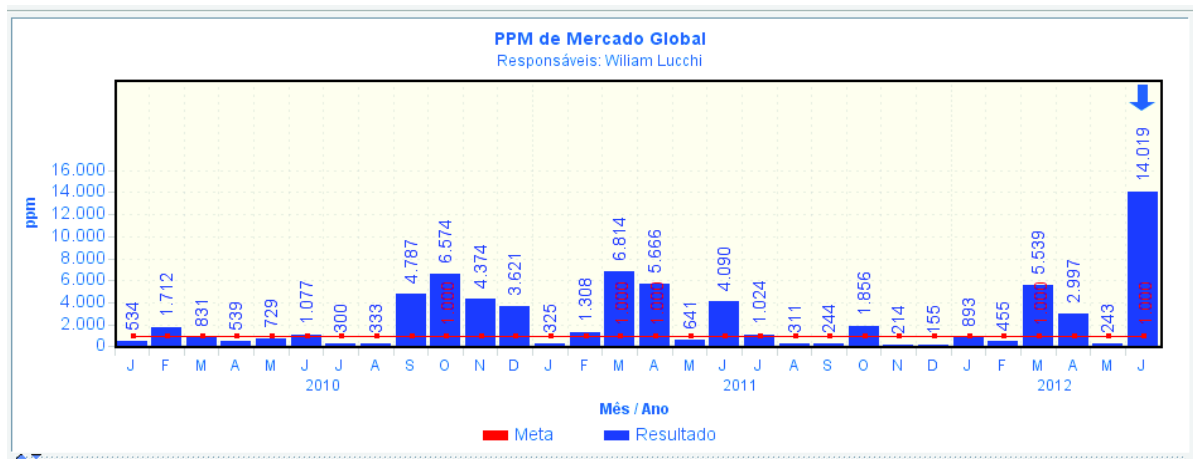
Nota-se uma evolução expressiva na qualidade da entrega de pedidos no prazo conforme dados do Gráfico 12. Importante notar que no ano de 2010 a entrega teve desempenho irregular e muito baixo, chegando a 33% no mês de abril. Isso quer dizer que de cada 100 pedidos apenas 33 foram entregues no prazo acordado com o cliente. Este índice de certo modo, demonstra um panorama catastrófico do ponto de vista de atendimento ao cliente, sendo por assim dizer insustentável qualquer relacionamento de confiança.

Embora todos os esforços fossem feitos, as máquinas da usinagem apresentavam-se sempre tomadas com filas de espera e uma quantidade interminável de preparações de máquina para a troca de tipo de peça, fragmentando lotes de fabricação e comprometendo a eficácia. Embora várias ações fossem tomadas, a maior mudança foi realmente a interrupção da fabricação dos itens de

automação, pois ocupavam uma quantidade grande de recursos para um faturamento inexpressivo.

A partir de 2011 o indicador de entrega alcançou níveis excelentes, levando-se em conta a exigência deste mercado.

Gráfico 13: Falhas em PPM



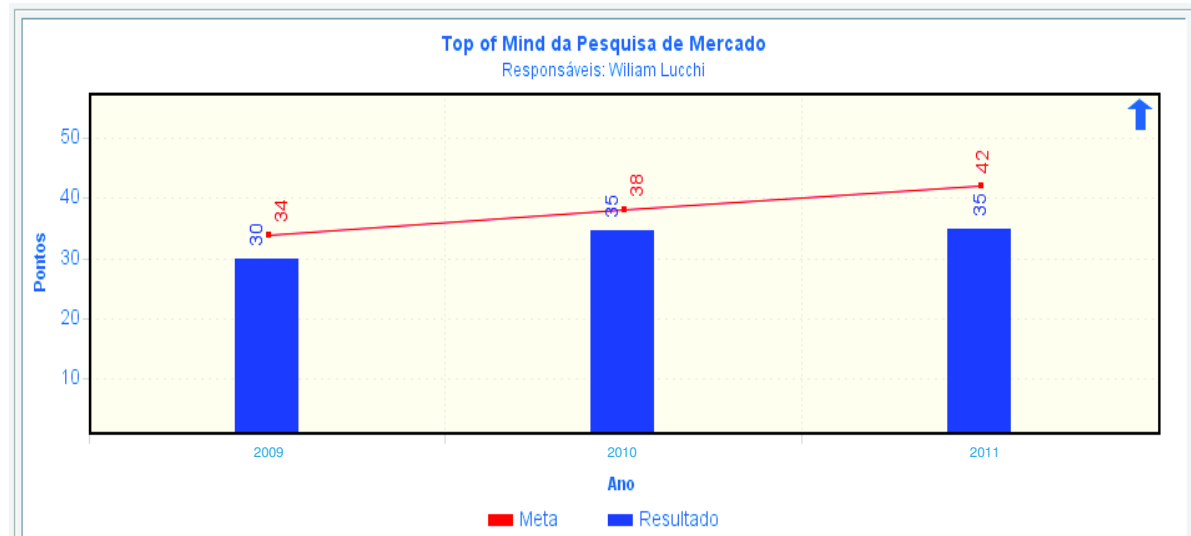
Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

O principal índice de qualidade medido é o número de falhas por milhão de peças produzidas, PPM, cujos dados são revelados no Gráfico 13. Nota-se que o sistema de qualidade apresenta-se instável no período analisado e desfavoravelmente acima da meta estabelecida.

Este indicador nem sempre é sentido pelo mercado já que muitas vezes a detecção é feita antes do envio, por este motivo as consequências não são graves quanto à quantidade de falhas, mas obriga a Empresa X a manter um atendimento de pós venda caro, existem quatro funcionários para cumprir esta tarefa. O custo da não qualidade não é medido pela empresa, impossibilitando uma análise detalhada e precisa, mas é evidente, pelos dados apresentados, a necessidade de ações no sistema de gestão da qualidade.

O indicador que procura medir o cumprimento do objetivo estratégico “Imagem e marca reconhecidas” está apontado no Quadro 7.

Gráfico 14: Top Of Mind



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

Anualmente é realizada por um órgão externo à empresa, normalmente através da Universidade FEEVALE, uma pesquisa de mercado onde um dos resultados é o índice *Top Of Mind*. Pelos dados do Gráfico 14, nota-se que a marca da Empresa X não é a mais lembrada no mercado que atua, ficando sempre abaixo da meta estabelecida nos períodos medidos.

4.1.3 Perspectiva Processos Internos

Os processos internos da Empresa X são divididos em dois grandes grupos, os inerentes à fabricação e os demais, nas áreas de apoio. Como fabricação pode-se listar o recebimento de materiais, usinagem, montagem, teste e expedição. Nas áreas de apoio podem-se listar vendas, compras, engenharia, qualidade e administrativo financeiro.

Quadro 8: Indicadores da Perspectiva de Processos Internos

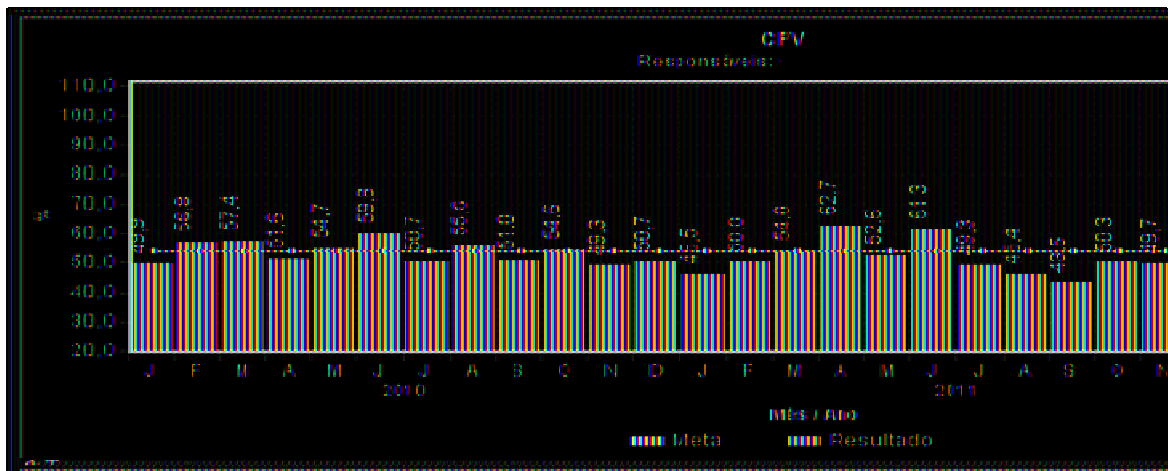
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Período Avaliado		
			2010	2011	
Processos Internos	Melhorar a produtividade do processo industrial.	CPV	60%	60%	
	Manter a capacidade competitiva da engenharia	% de Cumprimento da Programação de Lançamento de Novos Produtos	100%	100%	
		PPM de Mercado Global	4000 ppm	2000 ppm	
	Melhorar a gestão de materiais	IQF	90,00%	90,00%	
		Giro de Estoque	Indefinido	Indefinido	
	Desenvolver uma atitude comercial Proativa	Receita Vendas Geral	28.790.000	47.550.880	
		Margem de Contribuição	Indefinido	Indefinido	
	Ampliar Negócios Internacionais	Venda para Exportação	5.194.897	14.265.264	

Fonte: Arquivos do Planejamento Estratégico da Empresa X

O Quadro 8 relaciona os objetivos, indicadores e metas da perspectiva de processos internos do BSC. O indicador PPM, falhas por cada milhão de peças produzidas já foi comentado anteriormente bem como a receita com exportação. Cabe salientar que a margem de contribuição dos produtos vendidos não foi medida pela Empresa X, sendo justificado pelo departamento administrativo financeiro que tal indicador não pode ser calculado devido à ineficiência no sistema de custo como causa principal.

Os dados apresentados no Gráfico 15 referem-se ao indicador CPV, ligado ao objetivo estratégico “melhorar a produtividade do processo industrial”.

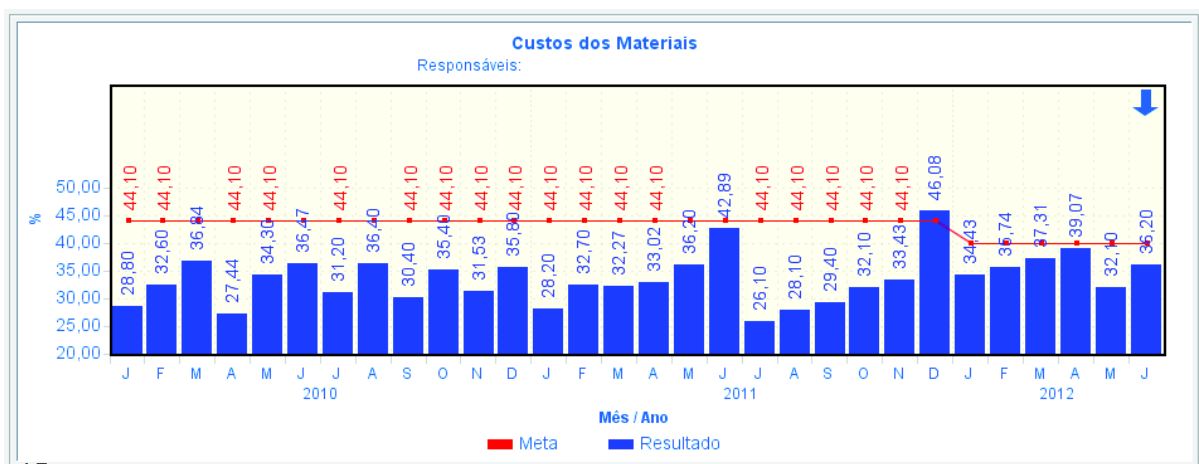
Gráfico 15: Custo dos Produtos Vendidos
(CPV)



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

Verifica-se uma grande estabilidade no custo dos produtos vendidos conforme demonstra as informações do Gráfico 15, sendo que o afastamento em relação à meta foi sempre justificado pela entrada de algum pedido grande de importação ou saída de algum pedido grande para um mesmo cliente em uma única data. Verifica-se que este indicador está controlado, mesmo que com valor absoluto bastante expressivo.

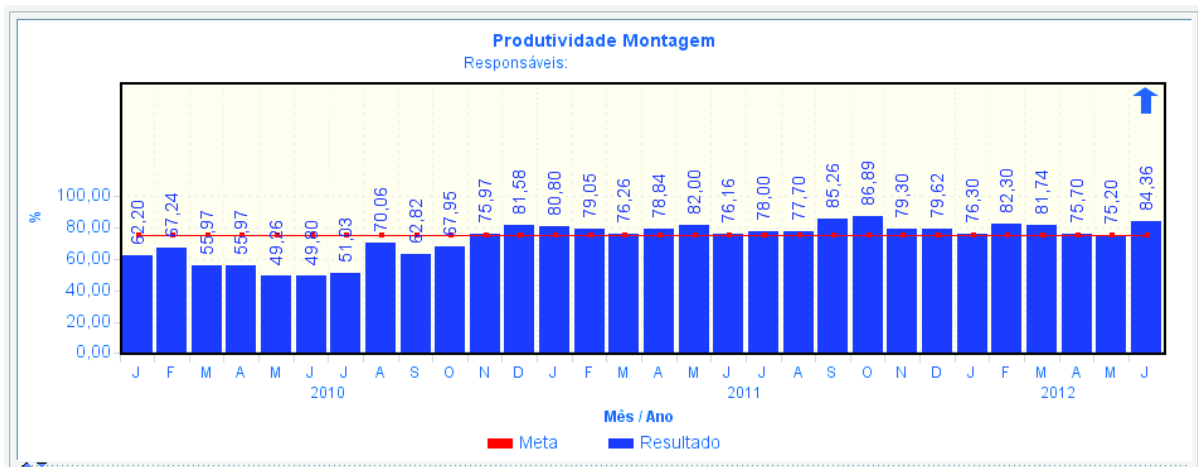
Gráfico 16: Custo dos Materiais



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

Para melhorar a análise do custo dos produtos vendidos (CPV), o Gráfico 16 apresenta separadamente o custo dos materiais, que como se pode observar ficou praticamente sempre abaixo da meta, apresentando assim um resultado muito positivo.

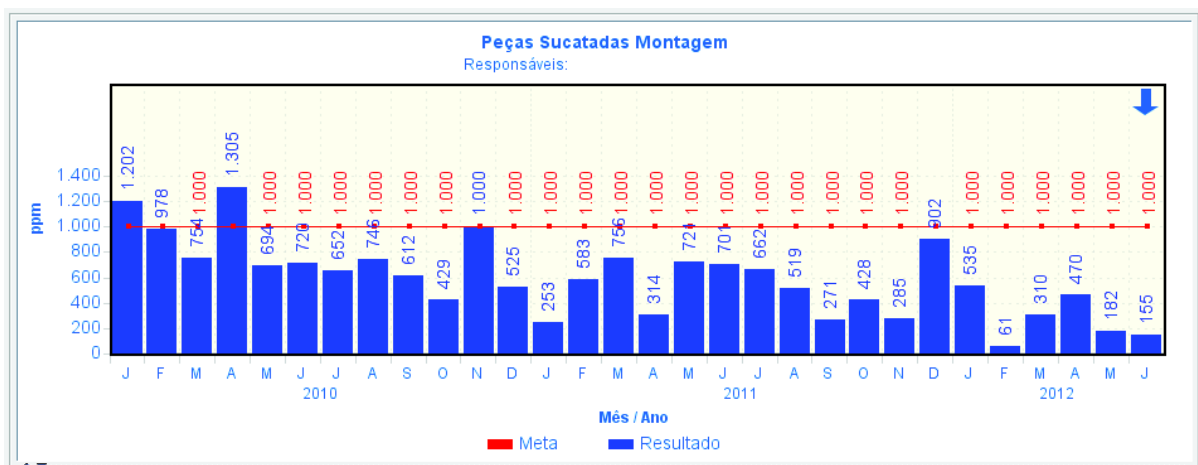
Gráfico 17: Produtividade na Montagem



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

Apoiando a análise dos resultados operacionais, o Gráfico 17 mostra a produtividade do setor de montagem da Empresa X, apresentando claramente a evolução a partir de 2011 com a interrupção da fabricação dos itens do segmento *Pneumatic Components*. Não por mera coincidência o único período fora da meta estabelecida é justamente o ano de 2010 quando eram fabricados estes itens. Nos anos de 2011 e 2012 a produtividade da montagem é aceitável, considerando que o indicador de entrega está atendido.

Gráfico 18: Peças Sucatadas na Montagem

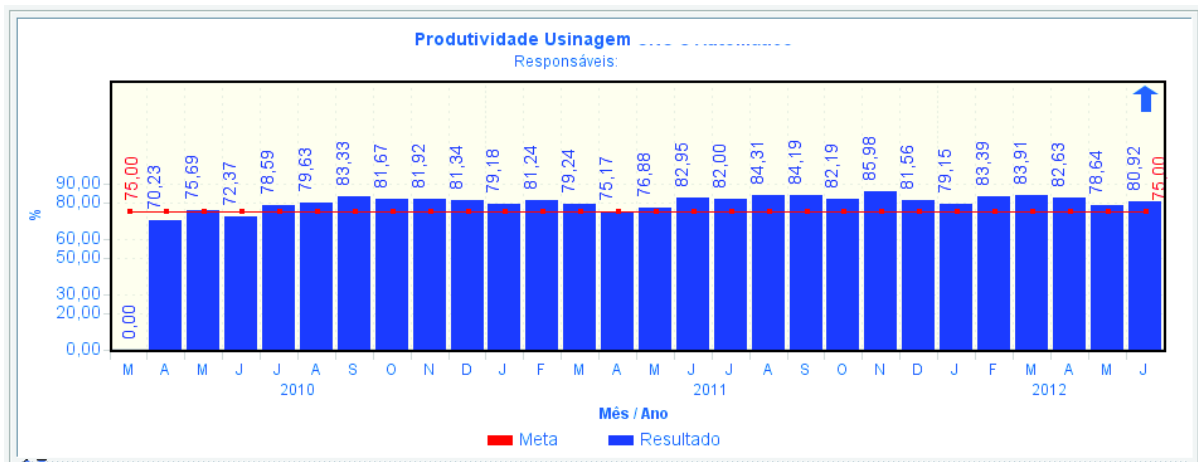


Fonte: Extraído do Sistema SA da empresa pesquisada

Da mesma forma que a produtividade, a qualidade da montagem também é uma característica importante a ser observada para possibilitar uma análise mais

completa. Nota-se que em 2010 houve dois meses fora da meta, e a partir de 2011 é visível a redução de falhas. Pode-se associar a melhoria deste indicador ao mesmo tempo com a interrupção da fabricação dos itens do segmento de automação. Em números absolutos os resultados são satisfatórios para o mercado em que atua, pois nas pesquisas realizadas não foi identificada nenhuma reclamação formal grave por parte dos clientes.

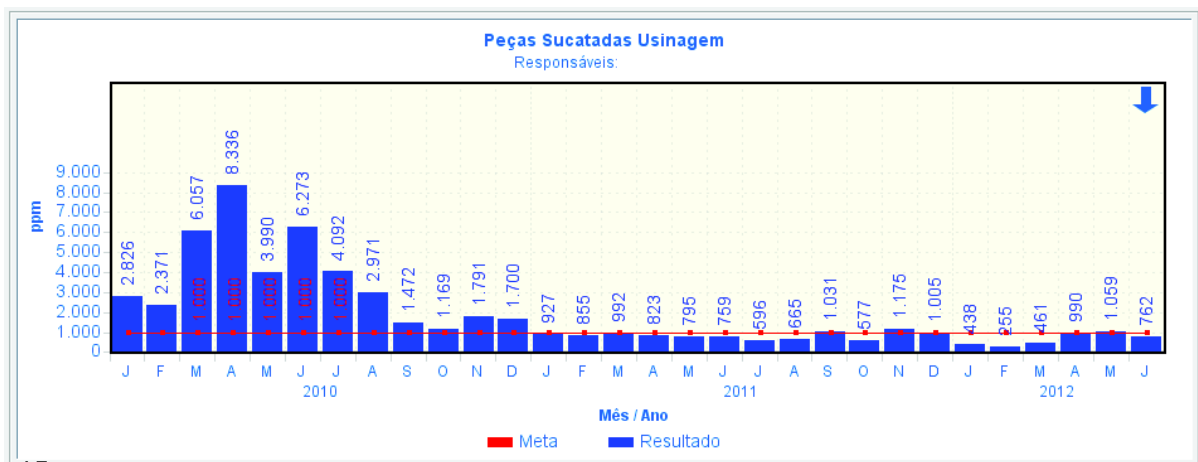
Gráfico 19: Produtividade na Usinagem



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

Assim como a montagem, o outro setor importante da fabricação é a usinagem, e como mostra o Gráfico 19, a produtividade praticamente sempre esteve acima da meta desejada, caracterizando assim a eficácia do setor.

Gráfico 20: Peças Sucatadas na Usinagem

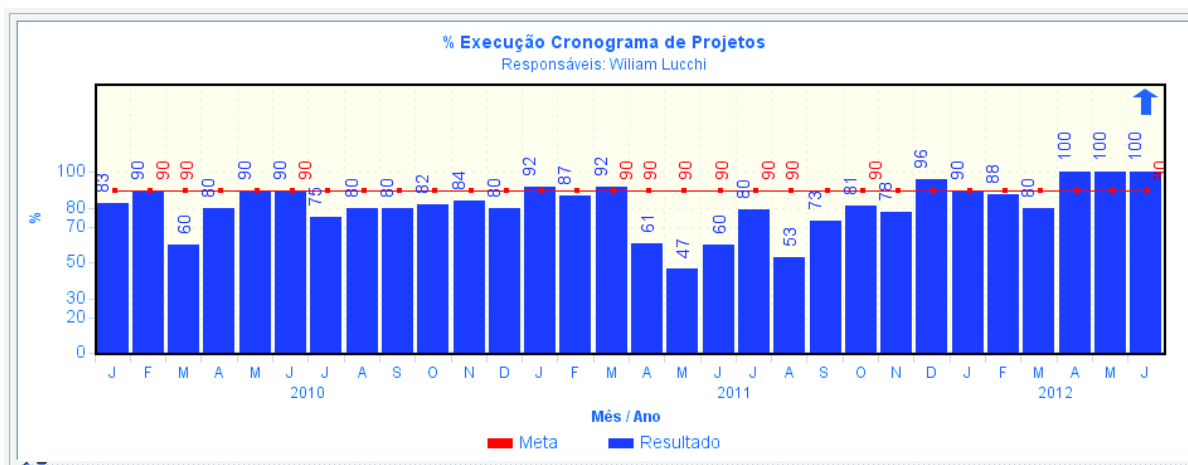


Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

Observando o Gráfico 20 é expressiva a redução de falhas a partir de 2011 no setor de usinagem, tendo como causa específica a interrupção da fabricação dos itens de automação. A variedade de itens e o regime de produção imposto no ano de 2010 provocaram as falhas demonstradas no resultado apontado no gráfico. Nos anos de 2011 e 2012 as falhas ficaram num nível aceitável não comprometendo prazo de entrega ou CPV.

Um fator proeminente para o alcance dos resultados industriais é a capacidade de se cumprir o cronograma dos projetos.

Gráfico 21: Percentual de Execução de Cronograma de Projetos



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

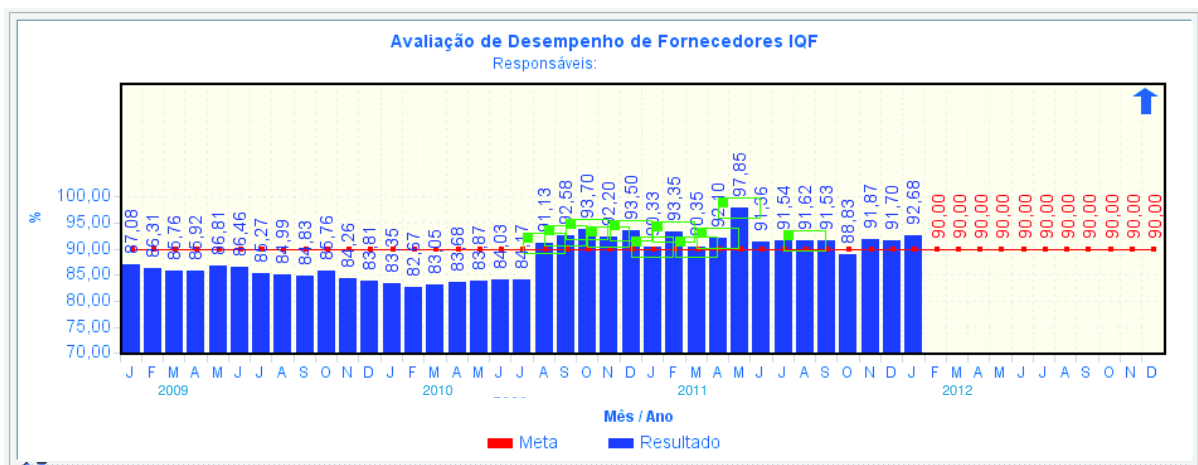
O indicador apresentado no gráfico anterior é de vital importância para a estratégia adotada, fortalecendo o crescimento em itens novos. O Gráfico 21 apresenta o percentual de projetos entregues em dia, ou seja, disponibilizado para o setor de vendas para traduzir-se em faturamento. Constata-se que embora atingindo 100% em 2012, os períodos anteriores tiveram índices muito abaixo da meta, justificando assim o déficit no indicador de faturamento visto anteriormente.

Os números desse gráfico demonstram a gravidade do cenário para o atendimento das metas de faturamento propostas, visto que existe ainda um tempo para aceitação e adaptação do produto novo no mercado. É o mesmo afirmar que desde que o produto esteja liberado para venda até que se torne efetivamente dinheiro em caixa, existe um tempo que pode comprometer fortemente a estrutura financeira da empresa. Este cenário agrava-se a partir do momento que o foco de produtos novos direciona-se a produtos de alto valor e baixa demanda, como é o

caso da Empresa X. Isso corresponde a tempos de aceitação destes produtos no mercado cada vez maiores, tendo implicações sérias no fluxo de caixa e investimentos. É necessário, portanto avaliar os próximos períodos e certificar-se que a meta de lançamento de produtos seja mantida, confirmando a tendência.

Por se tratar de produtos que requerem matéria prima de boa qualidade, porque os produtos vendidos complementam por vezes o produto final do cliente, a Empresa X, como forma de garantir a produtividade industrial, avalia o desempenho de seus fornecedores. Os dados são mais bem explicitados no Gráfico 22.

Gráfico 22: Avaliação de Desempenho de Fornecedores (IQF)



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

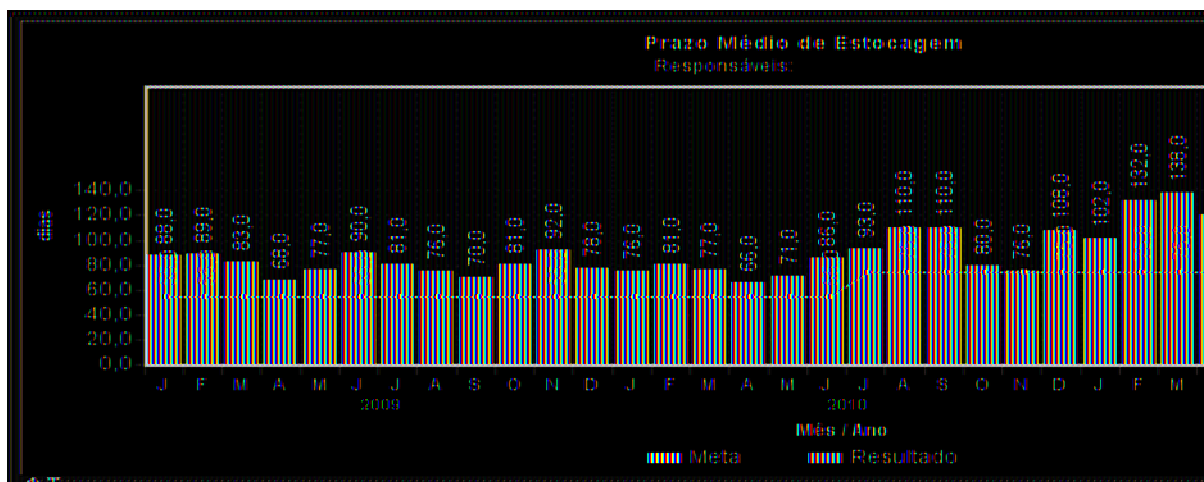
A avaliação de fornecedores é um pilar importante da cadeia produtiva. No Gráfico 22 nota-se o comportamento dos dados em três momentos muito diferentes, causados pelos seguintes fatos:

- Historicamente a Empresa X teve uma grande quantidade de fornecedores com índices de qualidade abaixo do esperado, causando custos e interrupções na fabricação, demonstrado no Gráfico 22 nos anos de 2009 e 2010;
- No ano de 2011 houve a verticalização de vários processos principalmente de usinagem, colaborando com a redução de fornecedores e melhoria deste índice. Verdade também é que a interrupção da fabricação dos itens de automação tornou possível a redução de fornecedores e verticalização dos processos;

- c) A partir de 2012 a Empresa X tornou-se quase totalmente verticalizada, sendo que este indicador tornou-se inexpressivo.

O estoque é outro fator que deve ser muito bem acompanhado pela empresa pesquisada, assim sendo existe o controle do tempo médio de estocagem, cujos dados são apresentados e analisados a seguir.

Gráfico 23: Prazo Médio de Estocagem em dias



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

O estoque existente na Empresa X pode ser analisado por diversos aspectos, porém seu volume ou tempo de estocagem não tem comprometido os resultados de acuracidade de entrega ou indicadores financeiros. O Gráfico 23 mostra que o tempo de estocagem chega há 138 dias embora a meta seja de 75. Entretanto existem vários fatores que devem ser analisados.

Alguns itens são importados e por razões de custo ou logística admite-se que o prazo de estocagem seja longo. O volume estocado, se por um lado representa uma ausência de dinheiro no fluxo de caixa, por outro lado possibilita o atendimento *Just in time* exigido neste mercado, tornando sua existência um bloqueio a novos entrantes. Analisando os demais indicadores, entende-se que a gestão de estoques é adequada. Entende-se por atendimento *Just in time* o acordo firmado entre a empresa e o cliente para prazo de reposição da mercadoria em 24 horas na quantidade pré determinada para cada lote.

Gráfico 24: Receita de Vendas com Novos Produtos



Fonte: SA da empresa pesquisada

Pode-se dizer que a receita de vendas é igual ao faturamento, não sendo relevante uma análise em separado. O faturamento geral já foi abordado na perspectiva financeira, portanto o Gráfico 24 trata apenas de importância dos itens novos, demonstrando as vendas geradas nos períodos analisados. Nota-se claramente não somente o crescimento em valor de 2010 para 2012 como igualmente a existência de sazonalidade.

Nos meses de dezembro a fevereiro é possível identificar uma grande dificuldade de gerar mudanças nos clientes apresentados produtos novos. Este efeito deve-se ao fato de que a demanda do mercado nestes meses é alta e além disso adquirida vários meses antes, impossibilitando mudanças. Esta é uma característica peculiar do mercado de transporte de passageiros, no qual a Empresa X está inserida.

4.1.4 Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Considerando a estratégia genérica da empresa, a diferenciação, é fundamental a perspectiva aprendizado e crescimento.

A Empresa X possui os processos de recrutamento e seleção estruturados, buscando estabelecer políticas claras para recrutar e selecionar, desenvolver, monitorar o desempenho e recompensar seus funcionários. Por estar localizado

numa região onde de certa maneira não existe um mercado de recursos humanos qualificado e apropriado ao seu segmento, necessariamente precisar investir na capacitação dos seus empregados.

O Quadro 9 destaca os objetivos e indicadores monitorados pela empresa pesquisada para essa perspectiva.

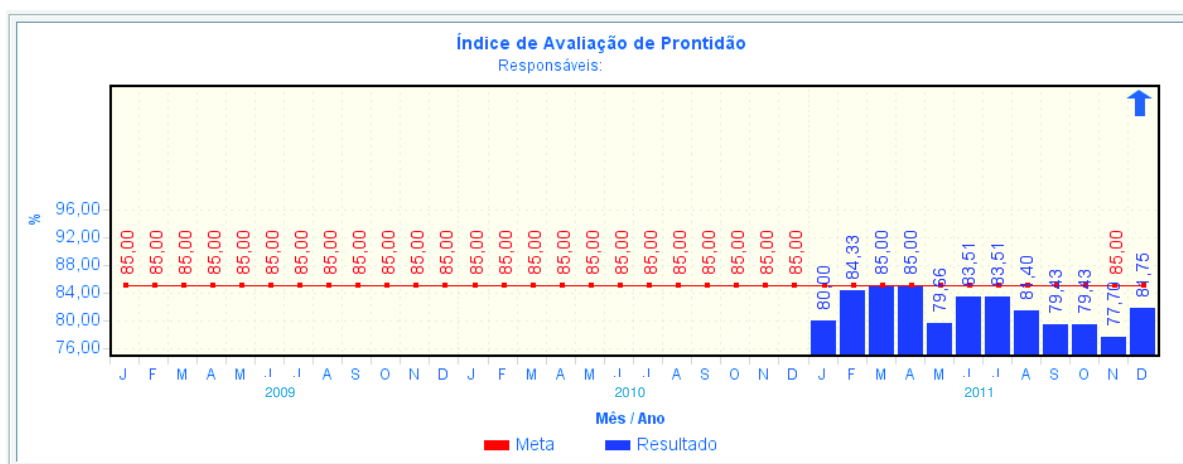
Quadro 9: Indicadores da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Período Avaliado			Fórmula de cálculo
			2010	2011	2012	
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver as Competências das pessoas	Índice de avaliação de prontidão (%)	85,00%	85,00%	85,00%	Média dos resultados das avaliações individuais
	Desenvolver a cultura de responsabilidade e integração de todo o grupo	Índice de avaliação de prontidão (%)	85,00%	85,00%	85,00%	Média dos resultados das avaliações individuais
	Aprimorar os Subistemas de RH	Índice de Satisfação Geral da Pesquisa de Clima (%)	75,00%	80,00%	85,00%	Média de funcionários satisfeitos
	Aprimorar o sistema de gestão integrado de informação.	Disponibilidade de TI (%)	98,00%	98,50%	99,00%	N° de processos feitos no ERP / N°Total de processos
	Alinhar o Pensamento Estratégico com a ROTA 2012	Obtenção do resultado das metas (BSC).	90,00%	90,00%	90,00%	N° de indicadores atingidos / N° Total indicadores
	Desenvolver a Cultura da internacionalização	% de Exportação sobre o faturamento	18,00%	30,00%	30,00%	Faturamento de exportação / Faturamento Total

Fonte: Extraído dos arquivos do Planejamento Estratégico da Empresa X

Esta perspectiva é base para as demais, apoiando toda a estratégia e responsável pelo capital intelectual da empresa. Vinculado ao objetivo desenvolver as competências das pessoas, está o indicador de avaliação de prontidão.

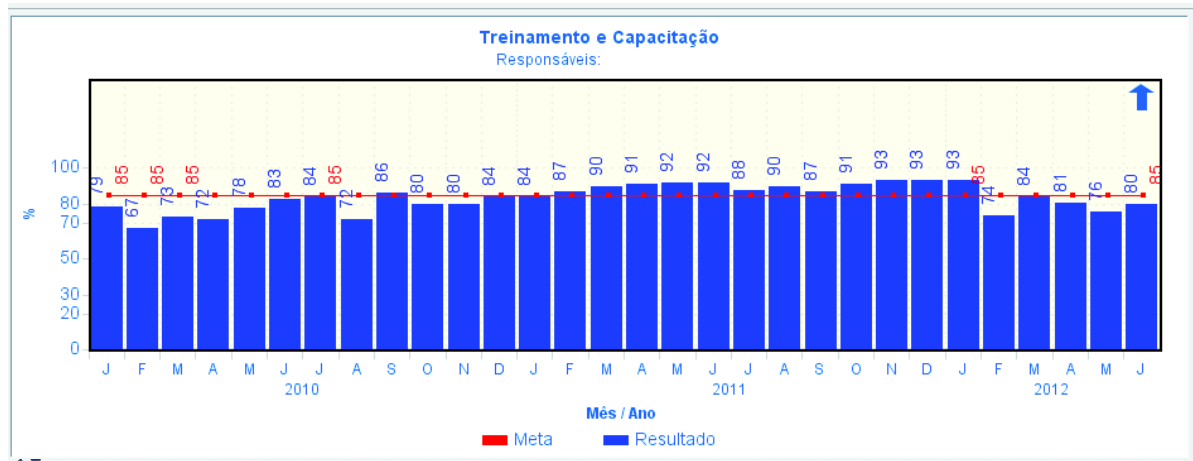
Gráfico 25: Índice de Avaliação de Prontidão



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

O índice apresentado no Gráfico 25 refere-se à avaliação de prontidão demonstrando a quantidade de avaliações de desempenho individual feita no período. Constata-se que a medição foi feita apenas no ano de 2011 e ainda bem abaixo da meta estabelecida de 85%.

Gráfico 26: Treinamento e Capacitação



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

O gráfico de treinamento e capacitação mostra, com pequenas variações, que os objetivos propostos foram atingidos, no que se refere ao atendimento das horas de treinamento propostas em comparação com as realizadas.

Gráfico 27: Horas de Treinamento por funcionário



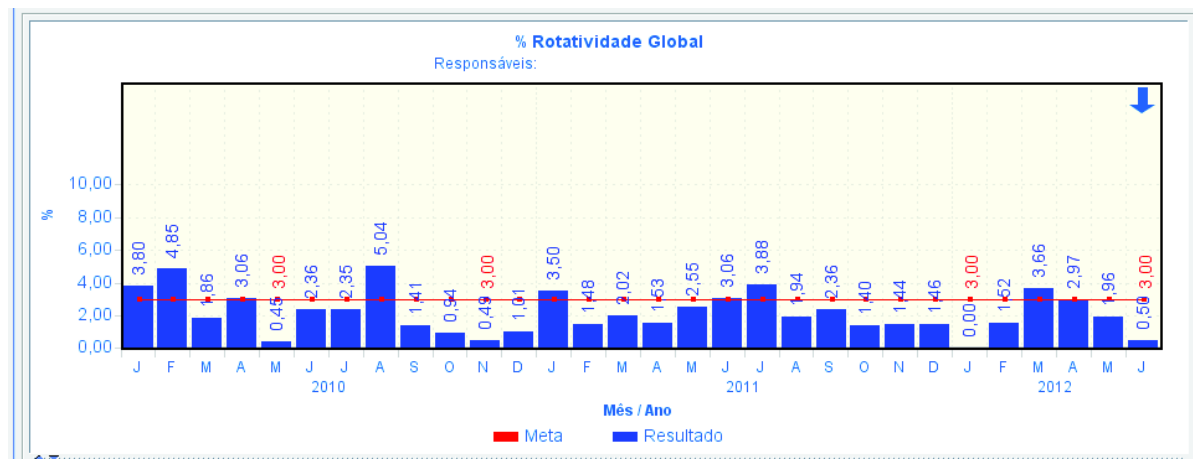
Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

Apenas como complemento da análise do Gráfico 27, ressalta-se que a meta é variável, pois em alguns meses concentraram-se

certificação das normas de qualidade. Numa visão geral, a quantidade de horas de treinamento mostra-se adequadas aos parâmetros traçados, ficando visivelmente acima da meta estabelecida.

A entrada e saída das pessoas numa organização causam um impacto por vezes negativo afetando a cultura e dificultando a retenção do conhecimento organizacional. Os dados pertinentes a esse indicador são apresentados no Gráfico 28.

Gráfico 28: Índice de Rotatividade

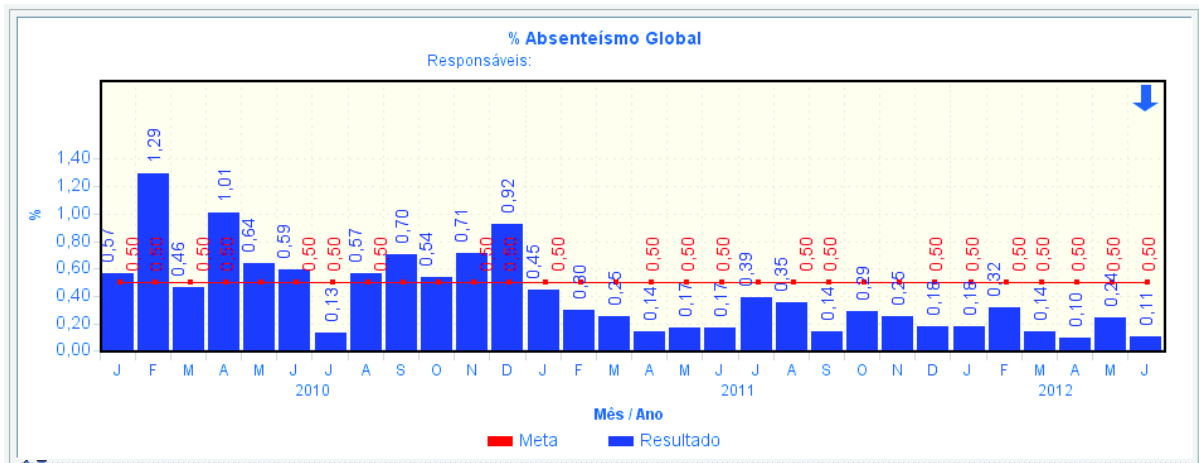


Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

O Gráfico 28 demonstra que a rotatividade encontra-se sob controle, embora alguns meses estejam acima da meta. Não houve também outro fato que apontasse a rotatividade como causa de resultados não atendidos. A meta de 3% é adequada para este mercado e no somatório de todos os períodos ficou abaixo deste valor.

As faltas e atrasos das pessoas ao trabalho prejudicam os resultados operacionais. A Empresa X monitora o absenteísmo e os dados são demonstrados a seguir.

Gráfico 29: Absenteísmo



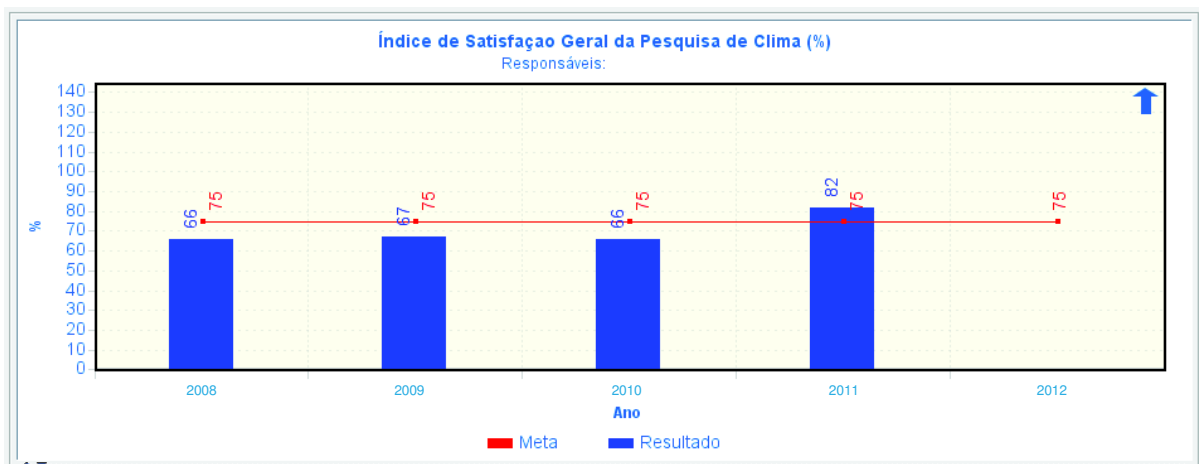
Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

Verifica-se no Gráfico 29 que os dados apontam uma melhora no indicador de absenteísmo, medidos de 2010 a 2012, como ainda o controle atual para que fique bem abaixo da meta estabelecida em 0,5%.

Não se pode deixar de comentar que índices de absenteísmo e rotatividade quando elevados, por vezes interferem na satisfação e na motivação dos funcionários, fatores esses que implicam no desempenho profissional.

Retomando ao Quadro 9, é apresentado a seguir o indicador de satisfação dos funcionários, atrelado ao objetivo estratégico de “aprimorar os subsistemas de RH”.

Gráfico 30: Índice de Satisfação

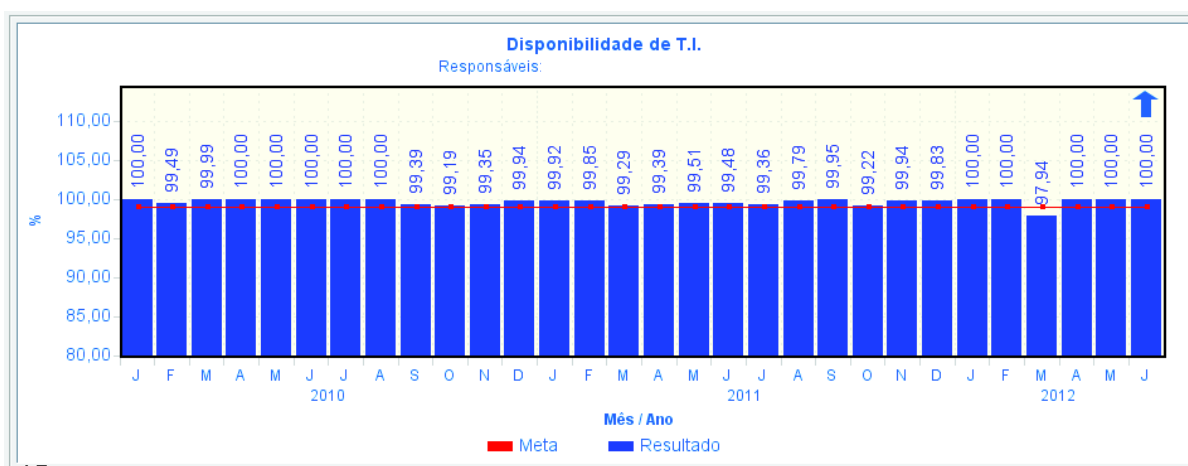


Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

O Gráfico 30 mostra o índice de satisfação dos funcionários da Empresa X, obtido através da pesquisa de clima organizacional. Nota-se a melhoria no ano de 2010 e para 2011, para uma meta de 75% de satisfação, os dados variam entre 66% e 82%. Os dados de 2012 ainda não foram apurados tendo em vista que a pesquisa será aplicada no segundo semestre.

Passando para o exame de outro objetivo estratégico do Quadro 9, apresentam-se no Gráfico 31 os dados do indicador de disponibilidade de TI (Tecnologia da Informação).

Gráfico 31: Disponibilidade de TI

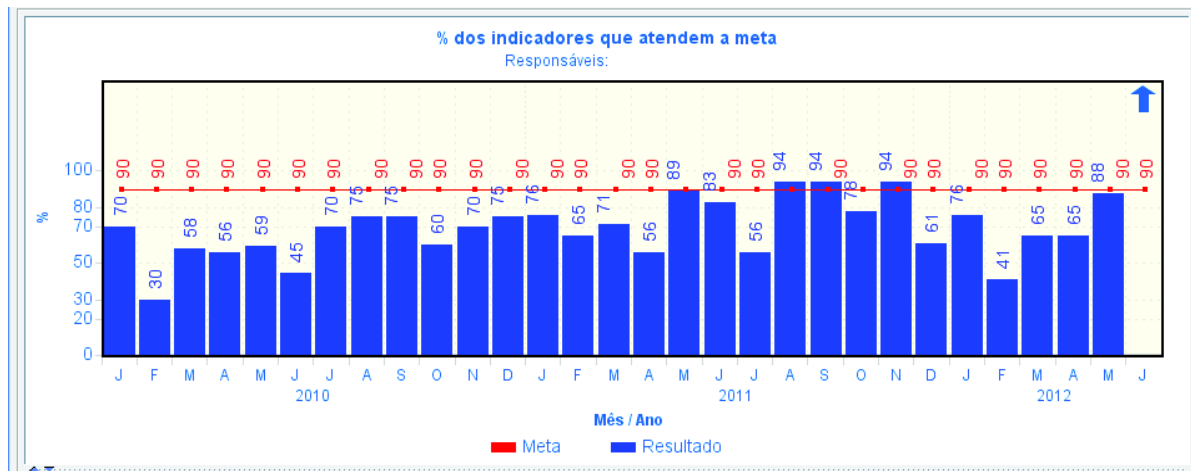


Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

Considerando que esse indicador mede o número de processos realizados através do sistema integrado de gestão dividido pelo número total de processos da empresa pesquisada. Os dados que constam no Gráfico 31 demonstram que a informatização da empresa hoje abrange 100% dos processos internos. Desse modo existe uma excelente integração das informações gerenciais, facilitando o planejamento e o controle dos processos.

Como estudado na literatura pesquisada, o maior desafio da organização é o alinhamento entre a estratégia, as ações e as medidas de desempenho. A fim de monitorar esse alinhamento, a Empresa X mede o percentual de indicadores que atendem as metas planejadas. Os dados são retratados no Gráfico 32.

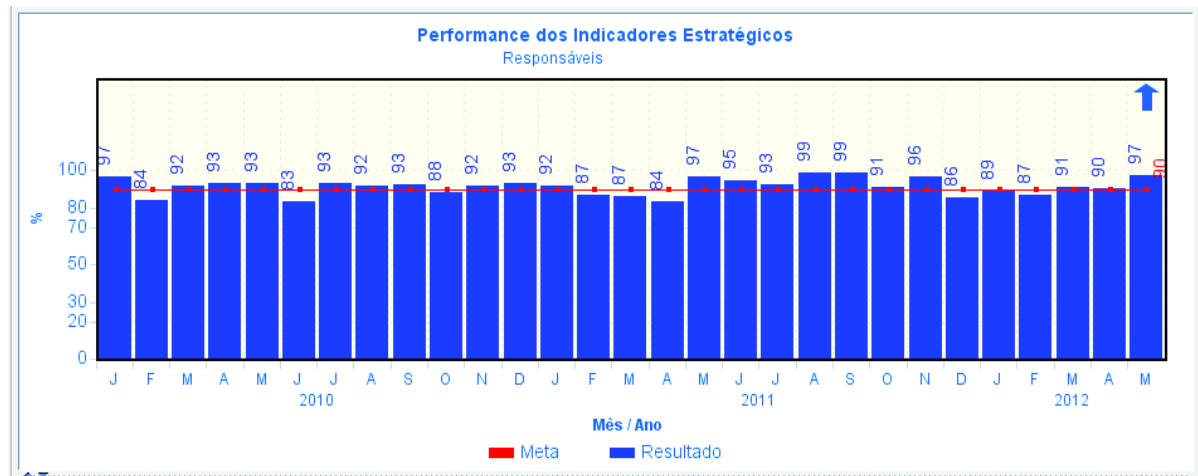
Gráfico 32: Indicadores que Atendem a Meta



Fonte: Sistema SA da empresa pesquisada

As informações do Gráfico 32 representam a eficácia da empresa em sua gestão estratégica. Como se pode observar o parâmetro estabelecido para indicadores dentro da meta é 90%, sendo que o resultado está muito abaixo disso. Por vários meses este índice chegou a menos de 50%, o que demonstra uma falha na gestão de indicadores, além do próprio resultado em si do indicador.

No período analisado houve tempo suficiente para entender a tendência de atendimento das metas e tomar ações para melhorar o desempenho. Devido ao pensamento sistêmico, pode-se dizer que este indicador é uma das causas fundamentais do não atendimento das metas de faturamento e lucratividade apresentados anteriormente. Demonstra também que as melhorias de certo modo foram localizadas e não em toda a empresa, de maneira sistêmica.

Gráfico 33: *Performance dos Indicadores*

Outra medida fundamental trazida no Gráfico 33 é a o quanto precisa ser melhorado em cada indicador. Embora grande parte dos indicadores ficasse fora da meta, a melhoria necessária não é grande, porém deve ser sistêmica para atingir a empresa em sua totalidade, visto que os processos atravessam toda a organização e é responsável pelo sucesso. O Gráfico 33 demonstra que será necessário melhorar os indicadores em média 9% para atingir os objetivos.

4.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA X NO PERÍODO AVALIADO

Para avaliar o desempenho da Empresa X, faz-se necessário uma análise de cada perspectiva e também o inter relacionamento entre os resultados dos indicadores entre duas ou mais perspectivas. Primeiramente um resumo dos resultados, conforme quadros abaixo e em seguida as considerações.

Quadro 10: Percentual de eficácia dos indicadores da Perspectiva Financeira

Objetivos Estratégicos		Indicadores	Eficácia
Perspectiva Financeira	Crescer e Internacionalizar com Rentabilidade	Faturamento Geral	89%
		Lucro Líquido	85%
	Aumentar o Faturamento e Rentabilidade da UE <i>Pneumatic Components</i>	%Faturamento Exportação/Faturamento TOTAL	72%
			-
	Aumentar a receita através da Exportação com Rentabilidade na UE <i>Bus Systems</i>	Faturamento <i>Pneumatic Components</i>	89%
		Faturamento <i>Bus Systems</i> %Faturamento Exportação UE <i>Bus System</i>	72%

Fonte: Elaborado pelo autor

Sintetizando os dados analisados anteriormente na Perspectiva Financeira, Quadro 10, Ressalta-se que o faturamento geral previsto de janeiro de 2010 até maio de 2012 é R\$ 67.771.566,00 e o realizado foi R\$ 60.509.053,00. Desse modo o desempenho ficou abaixo do esperando, sendo a eficácia nesse indicador de 89%. O lucro líquido previsto é de 18% e a média levando-se em conta 2010, 2011 e 2012 é de 15%, preocupante já que no último período o realizado foi de 13,5%, portanto a eficácia foi de 85%.

Como um dos objetivos estratégicos é aumentar a participação da exportação em 30% no faturamento, a média histórica desde 2010 é 22% representando assim a eficácia de 72%. O resultado de 2012 é preocupante, pois demonstra tendência de queda na participação em comparação aos dois anos anteriores, visto que o realizado foi apenas 27% da meta. Os resultados do faturamento da unidade *Pneumatic Components* não serão comentados, porque sua fabricação foi interrompida a partir de 2011, conseqüentemente como todo o faturamento foi obtido pela unidade *Bus Systems* a eficácia é a mesma descrita acima.

Conforme foi descrito anteriormente, o faturamento da unidade *Pneumatic Components* foi substituído por itens novos na unidade *Bus Systems*, com os resultados descritos a seguir. Os itens novos tiveram receita de vendas desde 2010 de R\$ 18.730.746,00 sendo muito maior que a receita prevista de R\$ 14.567.000,00 da unidade de *Pneumatic Components*, comprovando que a estratégia da troca foi

correta. No entanto foi insuficiente para obter os números de faturamento desejado, concluindo-se assim que os demais itens não novos não tiveram a participação necessária, em faturamento e como ao mesmo tempo no lucro líquido.

Outra característica importante é o lucro líquido destes itens novos, foi de 34%, bem acima dos 18% esperados, elevando o valor do EBTIDA para 35% de máximo tendo o mínimo em 30%.

A análise deste indicador é fundamental para saber analisar o desempenho da Empresa X, pois com estes resultados pode-se afirmar que a atividade operacional é lucrativa e muito acima da média de metalúrgicas similares, mesmo a observada na concorrência. Este dado remete a um posicionamento de mercado sólido com sobrevivência em longo prazo. Permite concluir que com estes resultados é possível obter linhas de financiamentos de projetos ou mesmo para capital de giro com certa facilidade, pois demonstra segurança de retorno do capital emprestado.

Quadro 11: Percentual de eficácia dos indicadores da Perspectiva Clientes e Mercado

Objetivos Estratégicos		Indicadores	Eficácia
Perspectiva Clientes e Mercado	Soluções Adequadas e Inovadoras	Faturamento Gerado por Novos Produtos	129%
	Relacionamento de Confiabilidade e Excelência	Lucro Líquido	85%
		Acuracidade na Entrega	109%
	Imagem e Marca Reconhecidas	PPM de Mercado	84%
		Top Of Mind	88%

Fonte: Elaborado pelo autor

A avaliação sob o ponto de vista da perspectiva de clientes e mercado mostra que os produtos novos contribuíram muito para o objetivo de soluções adequadas e inovadoras, em faturamento e em lucro líquido conforme já dito na análise da perspectiva financeira. O cumprimento dos prazos de entrega também teve resultado muito positivo, visto que os problemas de entrega eram em grande parte gerados pelos itens da UE *Pneumatic Components*. As falhas medidas em PPM embora estejam abaixo da meta para todo o período medido, deve-se salientar que

no ano de 2012 o resultado foi 400% levando-se em conta a meta atual de 1.000 PPM por mês.

Da mesma forma como foi dito na análise dos dados, o sistema de qualidade mostra-se instável e deve ser revisto. Outra constatação é que na lembrança do cliente a Empresa X não é a mais lembrada, embora seja líder de mercado.

Quadro 12: Percentual de eficácia dos indicadores da Perspectiva Processos Internos

Objetivos Estratégicos		Indicadores	Eficácia
Perspectiva Processos Internos	Melhorar a Produtividade do Processo Industrial	CPV	103%
		%Cumprimento de Lançamentos de Produtos	83%
	Manter a Capacidade Competitiva da Engenharia	PPM Mercado	84%
		IQF	92%
	Melhorar a gestão de materiais	Giro de Estoque	79%
	Desenvolver uma Atitude Comercial Proativa	Receita de Vendas	89%
	Ampliar Mercado Internacional	Margem de Contribuição	-
		Vendas Para Exportação	72%

Fonte: Elaborado pelo autor

Avaliando a empresa sob a perspectiva de processos internos, vê-se que os indicadores operacionais têm comportamento estável e muito próximo, se não dentro da meta.

O indicador de CPV apresentado no Quadro 12 tem bom desempenho e de acordo com o que foi apresentado na análise dos dados, apresentam-se em boas condições os resultados do custo dos materiais, produtividade e peças sucata na usinagem e montagem. O cumprimento dos prazos de lançamentos de produtos novos, embora esteja 100% no ano de 2012, mostra que se deve canalizar maiores recursos a este processo, já que espera-se muito do faturamento nestes itens e é base para a estratégia de faturamento e lucro. Pode-se dizer que o resultado deste indicador nunca ocorre no curto prazo, logo um descuido no lançamento de novos

produtos pode provocar uma diminuição grande no faturamento a médio e longo prazo, criando lacunas e impedindo o crescimento de forma irrecuperável.

O índice de qualidade de fornecedor IQF apresenta-se como insuficiente, acarretando diretamente problemas no indicador de falhas no mercado PPM. O tempo de estocagem embora esteja bem fora da meta, não pode ser considerado de todo um problema grave, visto que está adequado ao regime de fornecimento *Just in time* a que a empresa está comprometida, neste caso admite-se rever a meta. As receitas de vendas e exportação já foram comentadas na perspectiva financeira e a margem de contribuição não foi medida pela empresa.

Quadro 13: Percentual de eficácia dos indicadores da Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Objetivos Estratégicos		Indicadores	Eficácia
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	Desenvolver as Competências das Pessoas	Índice de Avaliação de prontidão	95%
	Desenvolver a Cultura de responsabilidade e Integração	Índice de Satisfação Pesquisa de Clima	70%
	Aprimorar Subsistemas de RH	Disponibilidade de TI	101%
	Aprimorar Sistema Integrado de Informações	Obtenção das Metas do BSC	69%
	Alinhar o Pensamento Estratégico Rota 2012		
	Desenvolver a Cultura de Internacionalização	%Exportação /Faturamento	72%

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise feita na perspectiva de aprendizado e crescimento mostra que o acompanhamento das competências das pessoas foi medida apenas no ano de 2011, ainda assim abaixo da meta. Isso mostra a inconstância nos controles de recursos humanos, refletida no resultado deste indicador. Na análise dos dados foram colhidas informações referentes ao absenteísmo e rotatividade de pessoas, porém nada grave foi detectado. No entanto o resultado da pesquisa de clima organizacional mostrou-se bem abaixo da meta, com melhora apenas no último período medido. Constata-se que existe descontentamento repetitivo, influenciando assim nos demais indicadores de resultado.

No que se refere à TI, os resultados mostram que os processos estão bem suportados pela base de informática, tendo todos estes automatizados e integrados ao sistema de gestão.

Quanto ao faturamento de exportação, este já foi comentado nas demais perspectivas, porém constata-se que o objetivo não foi atingido, ou seja, pela medida do indicador a empresa não disseminou a cultura de internacionalização. Desta forma compromete muito os resultados de mercado e financeiros, pois segundo a estratégia pretende-se obter 30% do faturamento com exportações.

O mais grave nesta perspectiva é o não atendimento do indicador geral do planejamento estratégico, ou seja, apenas 69% dos indicadores atingiram o resultado pretendido. Na análise dos dados feita anteriormente, mostrou-se que a distância para atingir estes indicadores não é muito grande, mas depende de atuação sistêmica e ampla integrando setores e processos.

Ampliando a avaliação do desempenho da Empresa X, é preciso descrever algumas constatações do inter-relacionamento dos indicadores e perspectivas no que se refere à causa e efeito, sendo essa uma das características importantes da ferramenta BSC mencionadas por Kaplan e Norton (1997). Independentemente da variável de demanda de mercado, os indicadores de processos internos e aprendizado e crescimento mostraram que as deficiências provocaram o não atendimento das metas financeiras. No que se refere a aprendizado e crescimento, o clima organizacional e o despreparo para o entendimento da cultura de internacionalização resultaram no fraco desempenho da exportação e por consequência no faturamento geral.

Em se tratando dos processos internos, constata-se que o lançamento de novo produto e o índice de falha em PPM contribuiu negativamente para o bom desempenho da Empresa X, resultando no não atendimento das metas de faturamento e lucro líquido. Estes resultados são desastrosos para o atendimento das metas baseadas em produtos novos, pois o investimento inicial requerido e os gastos com pós-venda diminuem o lucro esperado prejudicando assim a imagem da empresa. Constata-se que os processos que necessitam de atenção, seja financeira

com investimentos ou técnicas de gestão, são o lançamento de novos produtos, processos da qualidade e processos relacionados a recursos humanos.

Prosseguindo a avaliação do desempenho da Empresa X, retoma-se a abordagem de Pereira (1999), em relação às dimensões do desempenho.

Quanto à dimensão amplitude, mais focado ao **desempenho global**, a empresa ocupa a posição de líder de mercado no segmento, sustentando esta posição com lançamentos de itens novos e com forte atuação de pós venda. Internamente, portanto sob o ponto de vista do **desempenho divisional**, pode-se dizer que os resultados mostraram certa eficiência operacional, todavia não consolidam o resultado de faturamento e lucro planejados. Até mesmo porque os resultados dos indicadores vinculados as perspectivas de processos internos e aprendizagem e crescimento apresentaram resultados em sua maioria abaixo das metas estabelecidas.

Na dimensão pertinente a natureza das atividades, em se tratando do **desempenho operacional**, pode-se dizer que o sucesso da empresa pesquisada depende da eficiência do lançamento de produtos e sua operacionalização, indicadores que não apresentaram bons resultados. Em suma, observa-se que desempenho operacional ainda pode ser melhorado, talvez aumentando a eficiência na utilização dos recursos internos, ou na questão da qualidade dos produtos e dos processos. Já o **desempenho econômico** é muito bom, considerando os dados analisados, embora o resultado de faturamento e lucro não foram os esperados, estes representam valores maiores que os operados normalmente no mercado em que atua. Este desempenho muito bom pode ser constatado pelo indicador Ebtida, já analisado anteriormente. O **desempenho financeiro** não pode ser avaliado pelo não fornecimento dos dados, estabelecendo aqui um limite importante para análise.

Outra dimensão citada por Pereira (1999) é a ocorrência das atividades, cujo desempenho pode ser analisado quanto ao planejado, em realização e o realizado. Quanto ao desempenho planejado, os dados apontam um resultado ruim, justificado pelo baixo atendimento das metas dos indicadores contemplados no planejamento, comprometendo o atendimento de muitos dos objetivos estratégicos, considerados no Mapa Estratégico 2012, Figura 5. Analisando o planejado *versus* realizado pode-

se notar a fragilidade dos resultados dos processos sob o ponto de vista da amplitude das ações e da abordagem pouco sistêmica, apresentando assim alguns processos deficientes.

Na dimensão tempo, citada por Pereira (1999) a empresa apresenta-se muito bem nos resultados de curto prazo, ou seja, dentro do ano específico, porém em longo prazo é muito ruim constatado pela não integração dos processos de lançamento de novos produtos e políticas de recursos humanos. Entende-se como longo prazo para este mercado o tempo superior a três anos.

Classificando então o desempenho da empresa quanto à qualidade das atividades, pode-se dizer que baseado nos indicadores de resultados financeiros principalmente, a empresa é eficiente, todavia, não é eficaz. Os resultados que comprovam esta afirmação são: os de faturamento e lucro não atendidos, apesar do indicador Ebtida ser muito positivo. A análise de dados pode destacar vários processos eficientes que sustentam a posição de mercado, entretanto não atende aos objetivos financeiros planejados.

Finalizando, é possível dizer que a efetividade organizacional da Empresa X, tomando por base o conceito de Fernandes et al 2007, ou seja, a capacidade da organização em alcançar, em atingir os objetivos e metas previamente planejadas, fica comprometida, considerando o período avaliado. Essa análise é relevante à medida que afeta a sobrevivência da empresa ao longo do tempo.

Com a intenção de atingir o objetivo específico que se refere à tendência do desempenho futuro da Empresa X, a seguir são apresentados alguns comentários.

4.3 INTERPRETAR A TENDÊNCIA DE FUTURO

Baseado na análise de dados e na avaliação do desempenho da empresa pesquisada pode-se estabelecer a tendência de futuro para o ano de 2012, entendendo-se como curto prazo e para os próximos três anos como longo prazo.

Para o final do ano em exercício os indicadores financeiros não serão diferentes dos obtidos em 2011, muito embora o cronograma de lançamento de produtos novos esteja em 100% houve uma lacuna anterior que não permite recuperação rápida. Isso quer dizer que o faturamento não deve passar de 75% da meta. O indicador de lucro líquido também será abaixo do esperado, visto que deverão ser feitos gastos de desenvolvimento para incorporar produtos novos aos disponíveis atualmente para venda.

Contribuindo com isso, os gastos de pós-venda serão maiores, pois os últimos produtos lançados não atingiram a maturidade, prazo estipulado em 24 meses. Desta forma o lucro líquido deve ser inferior a 2011, ou seja, 16,8%. O patamar mínimo de lucro deve ser 13,5%, pois é o valor atual medido até junho, historicamente no segundo semestre o faturamento atingi em torno de 60% do ano, ficando 40% no primeiro semestre.

A tendência de longo prazo para a Empresa X é ter o indicador Ebtida reduzido devido à necessidade de investimentos nas áreas de recursos humanos e engenharia, fatos comprovados pela baixa eficiência nestes processos. Os efeitos deste tipo de investimento geralmente não se traduzem em resultados imediatos, contudo de grande importância para garantir a estratégia estabelecida no planejamento. Sem estes investimentos será impossível manter a liderança de mercado, faturamento e lucro, podendo representar uma séria ameaça a sobrevivência da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa teve como tema principal a avaliação do desempenho organizacional, de modo mais delimitado, centrou-se a abordagem na utilização da ferramenta BSC (*Balanced Scorecard*). Em se tratando do referencial teórico estudado é possível apontar a complexidade desse assunto considerando as dimensões que envolvem o próprio conceito de desempenho, contudo observou-se a necessidade de análise por parte das organizações dos indicadores financeiros e não financeiros como uma forma de tornarem o controle organizacional mais efetivo. Outro aspecto a salientar é a relevância da definição da estratégia organizacional como forma de alinhar os objetivos e definir as melhores medidas de desempenho. No tocante a ferramenta BSC, segundo as pesquisas teóricas realizadas constatou-se que é a mais discutida e utilizada.

O problema central da pesquisa, ou seja, qual é o desempenho da empresa pesquisada, foi respondido através da análise detalhada tanto dos objetivos estratégicos quanto do cumprimento das metas estabelecidas para os indicadores. Assim sendo foi possível confirmar ou não os pressupostos traçados para esse estudo. O primeiro pressuposto da pesquisa era que o desempenho da empresa encontrava-se satisfatório com os indicadores cumprindo as metas estabelecidas. Após análise dos dados e a avaliação do desempenho, pode-se notar que embora o resultado econômico da empresa fosse positivo as metas não foram atingidas. O segundo pressuposto foi que para o ano seguinte a tendência era positiva. Novamente a análise dos dados verificou falhas em todas as perspectivas, algumas menos graves que outras, porém com conseqüências de médio e longo prazo. As falhas na perspectiva de aprendizado e crescimento prevêm diminuição no lançamento de produtos novos e por conseqüência menor faturamento e lucro líquido para o próximo ano e muito provável nos dois anos seguintes. Notou-se que os indicadores financeiros dificilmente serão atingidos no ano de 2012, e para o próximo período de planejamento caso a estratégia permaneça a mesma a eficiência dos processos deve melhorar muito.

O estudo em questão teve como objetivo geral conhecer o desempenho da empresa pesquisada através da análise de um conjunto consistente de indicadores, organizados através da ferramenta do BSC. Desse modo apresentou-se e analisaram-se os principais indicadores de desempenho atrelados a cada uma das perspectivas do BSC. Através dessa abordagem foi possível conhecer o real resultado da empresa, as reflexões aqui apontadas podem servir de orientação quanto a sobrevivência a longo prazo.

No âmbito dos objetivos específicos, apresentaram-se num primeiro momento os indicadores utilizados pela empresa pesquisada para avaliar o seu desempenho a luz da ferramenta do BSC (*Balanced Scorecard*).—Tal objetivo foi cumprido a medida que se demonstrou o mapa estratégico para 2012 da Empresa X, segundo premissas do BSC conforme os autores estudados, bem como suas perspectivas financeiras, clientes e mercado, processos internos e aprendizado e crescimento. Para cada perspectiva foram identificados os indicadores relevantes para a análise do desempenho, bem como o resultado do ano atual e dos dois últimos anos. A análise dos dados e do desempenho demonstrou que os resultados da empresa são satisfatórios, mas não suficientes para as metas pretendidas, mostrando ineficácia no atendimento de vários indicadores.

Os resultados analisados permitiram interpretar a tendência de futuro de curto, médio e longo prazo. A curto prazo pode-se observar, através dos indicadores parciais que dificilmente as metas serão alcançadas, tendo decorrido quase metade do ano. Em médio prazo a recuperação não é esperada, visto que a estratégia baseia-se no lançamento de produtos novos, que dependem de um período de maturação para transformar-se efetivamente em lucro. A longo prazo, ou seja, período superior a três anos, pode-se ver que mantendo-se a estratégia a empresa deve aumentar a eficácia no atendimento dos indicadores, sejam eles financeiros, clientes e mercado, processos internos ou aprendizado e crescimento. Constatou-se que os problemas de longo prazo podem ocorrer devido ao não atendimento dos indicadores de recursos humanos, pois influencia diretamente no lançamento de novos produtos, principal estratégia de empresa.

É importante salientar que este trabalho teve, para a Empresa X, a experiência de uma análise correlacionando os resultados dos indicadores de varias

perspectivas, direcionando as decisões para melhorar os resultados futuros. Para minha experiência pessoal, penso que o trabalho poderia ser mais amplo se fosse possível a inclusão de informações financeiras como fluxo de caixa, custos financeiros e endividamento. Estes dados poderiam gerar vários pontos de análise quanto a investimentos, planejamento financeiro e oportunidades de crescimento.

A principal limitação deste trabalho de pesquisa foi a não divulgação dos dados que pudesse levar a uma análise financeira mais ampla, como endividamento, prazo de pagamento e fluxo de caixa. Desta forma não foi possível saber a saúde financeira da empresa, apenas interpretar os dados operacionais e ter no Ebtida a melhor referência para a sobrevivência da empresa. Assim sendo, a sugestão para novas pesquisas nesta área é justamente agregar estes dados, deixando assim a avaliação do desempenho completa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui Francisco Martins; João Luiz KOVALESKI. Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. In: XXIV ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO - ENEGEP, Florianópolis, 2004

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Leonardo. Congruências e Divergências na Avaliação de Desempenho Organizacional: Análise Crítica de Pesquisas Publicadas em Periódicos Nacionais e Internacionais no Período de 2000 a 2008. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV. Disponível em: http://www.simpoi.fgv.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00408_PCN69921.pdf. Acesso em 24 jun. 2012.

BORTOLUZZI, Sandro César et al. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, v.10, n.3, set. 2010

BRITO, Luiz Artur Ledur; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Desempenho das Empresas Brasileiras: Efeitos Ano, Ramo de Negócios e Firma Individual. **RAC**, 1^a. Edição Especial, 2005.

CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria, Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra R. Avaliação do desempenho de órgãos públicos: proposta de um estudo de caso. In: X CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005. Disponível em: http://www.mp.pr.gov.br/arquivos/File/avaliacao_desempenho_orgaospublicos.pdf. Acesso em 24 jun. 2012.

FERNANDES, Marília Nunes. Percepção de Efetividade Organizacional: construção e validação de uma medida do construto. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 2, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

JR, Joseph F, et al. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

_____. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. Avaliação do desempenho organizacional. In: XXIII ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO E XIII ENEGEP, Minas Gerais, 2003.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamento de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Marco Antonio dos S. **Construção de Indicadores para Avaliação do Desempenho Empresarial**. 2004. Dissertação (Pos- Graduação em Economia) UFRGS, Porto Alegre, 2004.

MATITZ, Queila Regina Souza. **Aspectos Semânticos, Formais e Funcionais do Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: Um Modelo Analítico**. 2009. Tese (Doutorado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas) Universidade Federal do Paraná, 2009.

MATITZ, Queila Regina Souza; BULGACOV. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **RAC**, Curitiba, v.15 n.4, jul/Ago 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio da. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria Agregando Valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira. REGINATO, Luciane; (Org.). **Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Auster Moreira; NASCIMENTO, Claudinei de Lima. Modelo de Gestão. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Org.). **Controladoria um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Auster Moreira; LERNER, Daiane Fraga; REGINATO, Luciane. Avaliação de Desempenho Organizacional. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Org.). **Controladoria um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance: um guia pratico para o uso do *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de Resultados e desempenho. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **Metodologia do Trabalho Científico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

ROSSI, Carlos A. V.; LUCE, Fernando B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

SILVA, Clóvis L. Machado da; BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica. **RAC**, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002.

SINK, D. Scott. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WALTER, Fábio; BORNIA, Antonio Cezar; NETO; Francisco José Kliemann. Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do *Balanced Scorecard*. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. Disponível em: www.anpad.org.br. Acesso em: 01/07/2012