

LEONARDO GOMES DE QUEIROZ

**EFETIVIDADE DE SISTEMAS DE MENSURAÇÃO  
DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:  
PROPOSIÇÃO E TESTE DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO**

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado em Administração do UnicenP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Administração de Empresas.

Orientação: Bruno H. Rocha Fernandes

CURITIBA

2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES, EMPREENDEDORISMO E  
INTERNACIONALIZAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**EFETIVIDADE DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:  
PROPOSIÇÃO E TESTE DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO**

**AUTOR: LEONARDO GOMES DE QUEIROZ**

**CURITIBA  
2006**

## **AGRADECIMENTOS**

A toda minha família pelo incentivo a continuar me aperfeiçoando, pela compreensão das noites em claro estudando, e por todo amor e ajuda.

Ao prof. Bruno H. Rocha Fernandes pela orientação, trocas de idéias, inspiração, por me ajudar e incentivar a visitar o CBP na Universidade de Cranfield, por me empolgar e motivar todo o tempo, e por toda ajuda prestada neste projeto.

A toda equipe do CBP (Center of Business Performance), especialmente Andy Neely, Mike Bourne, Mike Kennerley, Bernard Marr, Monica Franco, Verônica Martinez, Ângela Walters, Pietro Micheli, Andrey Pavlov, e Antonio Lerro, da Cranfield University, UK, pela excelente recepção em minha visita, pelas contribuições ao trabalho, pelas reuniões para discutir o trabalho, pela vontade de me ajudar e aperfeiçoar ainda mais o tema.

Agradecimento especial a Mônica Franco do CBP que me recebeu e auxiliou durante toda minha estada na Universidade de Cranfield.

À prof. Marie Macadar por todo auxílio e textos sobre metodologia de pesquisa qualitativa.

Aos professores Luis H. Berton e Alexandre Graeml pelas reflexões, críticas e sugestões.

A todos da biblioteca central da Unb que me auxiliaram na busca de artigos e livros.

E a empresa estudada por todo apoio dado na pesquisa.

## Sumário

LISTA DE FIGURAS.....	VI
LISTA DE TABELAS .....	VI
ABREVIATURAS.....	VII
RESUMO.....	VIII
ABSTRACT .....	IX
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	10
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	10
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
CAPÍTULO 2 - QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA .....	19
2.1 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....	19
2.2 HISTÓRICO .....	26
2.3 PROPOSTA DE CRITÉRIOS PARA AVALIAR A EFETIVIDADE DE SMD .....	26
2.3.1 Aderência à estratégia .....	30
2.3.1.1 <i>Estratégia de atuação</i> .....	31
2.3.1.2 <i>Foco no ambiente externo e interno</i> .....	33
2.3.1.3 <i>Alinhamento do SMD com a estratégia</i> .....	38
2.3.2 Balanceamento dos indicadores .....	40
2.3.2.1 <i>Tipos de Indicadores</i> .....	41
2.3.2.2 <i>Ativos intangíveis e desenvolvimento de competências</i> .....	44
2.3.2.3 <i>Competidores</i> .....	48
2.3.3 Influência cultural.....	50
2.3.4 Coerência no desdobramento .....	55
2.3.4.1 <i>Estrutura para gerar uma ação estratégica</i> .....	55
2.3.4.2 <i>Mapas causais</i> .....	58
2.3.4.3 <i>Alinhamento interno</i> .....	61
2.3.5 Eficiência dos indicadores .....	63
2.3.5.1 <i>Indicadores</i> .....	63
2.3.5.2 <i>Criação dos indicadores</i> .....	66
2.3.6 Comunicação.....	68
2.3.7 Informatização .....	70
2.3.8 Estrutura de remuneração e recompensa.....	72
2.3.9 Dinamismo .....	76
2.3.9.1 <i>Flexibilidade dos indicadores</i> .....	76

2.3.9.2 <i>Indicadores preditivos</i> .....	80
2.3.10 <b>Aprendizado</b> .....	81
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA</b> .....	<b>86</b>
<b>3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>86</b>
3.1.1 <b>Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas</b> .....	86
<b>3.2 DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA</b> .....	<b>90</b>
<b>3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO</b> .....	<b>95</b>
<b>CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>97</b>
<b>4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	<b>97</b>
<b>4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>98</b>
4.2.1 <b>Aderência à estratégia</b> .....	100
4.2.2 <b>Balanceamento dos indicadores</b> .....	104
4.2.3 <b>Influência cultural</b> .....	109
4.2.4 <b>Desdobramento da estratégia</b> .....	113
4.2.5 <b>Eficiência dos indicadores</b> .....	115
4.2.6 <b>Comunicação</b> .....	118
4.2.7 <b>Informatização</b> .....	119
4.2.8 <b>Estrutura de remuneração e recompensa</b> .....	120
4.2.9 <b>Dinamismo</b> .....	123
4.2.10 <b>Aprendizado</b> .....	124
<b>CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>126</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b><u>132134</u></b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b><u>138137</u></b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Estrutura para o desenho do sistema de medição de desempenho .....	22
<b>Figura 2</b>	Modelo de estratégias genéricas .....	33
<b>Figura 3</b>	O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica .....	56
<b>Figura 4</b>	Mapas estratégicos .....	58
<b>Figura 5</b>	Mapas de criação de valor .....	60
<b>Figura 6</b>	Quadro de controle de ativos de conhecimento .....	67
<b>Figura 7</b>	Circuito duplo do aprendizado estratégico .....	82
<b>Figura 8</b>	Organograma executivo da empresa .....	93
<b>Figura 9</b>	Quadro SWOT da empresa.....	101
<b>Figura 10</b>	Balaceamento dos indicadores de desempenho.....	108
<b>Figura 11</b>	Alinhamento da cultura e valores com a estratégia.....	112

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Sistemas de Medição de Desempenho.....	24
<b>Tabela 2</b>	Critérios de um SMD efetivo .....	28
<b>Tabela 3</b>	Critérios de efetividade de SMD propostos por diversos autores.....	30
<b>Tabela 4</b>	Os dez elementos de avaliação de indicadores de desempenho .....	65
<b>Tabela 5</b>	Fatores que garantem a evolução de SMDs .....	79
<b>Tabela 6</b>	Apresentação dos critérios na empresa .....	99
<b>Tabela 7</b>	Peso dos níveis do SMD .....	104
<b>Tabela 8</b>	Indicadores da empresa.....	105
<b>Tabela 9</b>	Quantidade de indicadores de área e departamento .....	106
<b>Tabela 10</b>	Quantidade e tipos de Indicadores.....	107
<b>Tabela 11</b>	Número de indicadores por colaborador .....	115
<b>Tabela 12</b>	Recompensa do PAD por cargo.....	122

## ABREVIATURAS

Sigla	Inglês	Português
<b>SMD</b>	<b><i>Performance Measurement System</i></b>	<b>Sistema de Medição de Desempenho</b>
<b>BSC</b>	<b><i>Balanced Scorecard</i></b>	<b>Balanced Scorecard</b>
<b>MD</b>	<b><i>Performance Measurement</i></b>	<b>Medição de Desempenho</b>
<b>ID</b>	<b><i>Performance Indicator</i></b>	<b>Indicador de Desempenho</b>
<b>KPI</b>	<b><i>Key Performance Indicators</i></b>	<b>Principais Indicadores de Desempenho</b>
<b>VOIP</b>	<b><i>Voice over IP</i></b>	<b>Voz sobre IP</b>
<b>IP</b>	<b><i>Internet Protocol</i></b>	<b>Protocolo de Internet</b>
<b>PIR</b>	<b><i>Post Investment Review</i></b>	<b>Relatório de Retorno de Investimento</b>
<b>PAD</b>	<b><i>Performance Measurement Program</i></b>	<b>Programa de Avaliação de Desempenho</b>
<b>PIV</b>	<b><i>Sales Incentive Program</i></b>	<b>Programa de Incentivo de Vendas</b>
<b>SGR</b>	<b><i>Performance Management System</i></b>	<b>Sistema de Gerencia de Resultados</b>

## RESUMO

QUEIROZ, L. G. (2006). Efetividade de **sistemas de medição de desempenho organizacional: proposição e teste de critérios de avaliação**. Curitiba, 2006. Dissertação (mestrado) – Unicenp.

Com o acirramento da competição e a mudança das necessidades dos *stakeholders*, as organizações precisam focar no desenho de uma estratégia. Entretanto, o fato de se ter uma boa estratégia não garante à organização uma posição de destaque, pois é necessário executar a estratégia desenhada. Uma das ferramentas utilizadas para auxiliar na execução estratégica é o sistema de medição de desempenho (SMD), que pode ser uma estrutura pré-formatada ou uma metodologia desenvolvida. A utilização dos SMDs se popularizou a partir dos anos 90, mas poucas pesquisas estudaram se os SMDs realmente são efetivos em seu papel de executar a estratégia. Esta pesquisa visa propor critérios para avaliar a efetividade dos SMDs. Estes critérios enriquecem a teoria de medição de desempenho ~~com a proposta de propondo~~ variáveis ~~que devem ser~~ consideradas ~~para se ter~~ num sistema efetivo. Além disso, com este modelo as organizações podem verificar se o SMD implantado realmente é efetivo e notar a existência de hiatos para a proposição de melhoria. Os critérios também servem como um guia que auxilia na implantação de um SMD organizacional. Para testar os critérios foi feito um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações, que mostrou claramente os pontos fortes e fracos da efetividade do SMD adotado. Esta avaliação auxilia as organizações a adaptar os sistemas utilizados para maximizar seu resultado e se manter competitivas no mercado.

PALAVRAS-CHAVE:       (1) Estratégia Organizacional;  
                                  (2) Sistemas de Mensuração de Desempenho;  
                                  (3) Avaliação de Desempenho Organizacional;  
                                  (4) Competência Organizacional.

## **ABSTRACT**

QUEIROZ, L. G. (2006). Effectiveness of organizational performance measurement systems: proposal and test of evaluation criteria. Curitiba, 2006. Dissertação (mestrado) – Unicenp.

With the more competitive business environment and the changes of the stakeholders' needs, the organizations need to focus on designing a strong strategy. But, having a good strategy does not mean that the organization will succeed, since it is still necessary to execute the strategy. One of the tools used to execute the strategy is the performance measurement system (PMS), which can be a formal framework or a developed methodology. The use of PMSs started getting popular in the 90s, but very few researchers studied the PMS's effectiveness in executing the strategy. This study proposes evaluation criteria for PMS's effectiveness. These criteria enrich the theory of performance measurement highlighting some variables that should be taken into account in order to have an effective system. Also, with these criteria, organizations can check if the current PMS is really effective and find out gaps that can lead to improvement. The criteria can also be used as a guide to help to implement an organizational PMS. A case study in a telecommunications company was carried out to test the model. The case study clearly showed clearly the strengths and weaknesses of the adopted SMD's effectiveness. This evaluation helps organizations to adapt their systems to maximize their results, in order to keep a competitive edge in the market.

KEY-WORDS:      (1) Organizational Strategy;  
                          (2) Performance Measurement Systems;  
                          (3) Organizational Performance Assessment;  
                          (4) Organizational Competence.

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Neste capítulo será abordada a apresentação do tema de pesquisa, a formulação do problema, a definição dos objetivos da pesquisa, a justificativa teórica e prática e a estrutura da pesquisa.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Com o acirramento da competição no mundo dos negócios, ocasionada pela globalização e ambientes cada vez mais instáveis e dinâmicos, as organizações precisam estar em contínuo crescimento e mudança. As organizações passam a competir em ambientes mais amplos que anteriormente, os concorrentes passam a ser mais agressivos oferecendo preços menores ou produtos inovadores, os clientes passam a ter o poder de escolha exigindo qualidades superiores, inovações e preços mais baixos. Para manter um crescimento contínuo nesta nova realidade, as empresas precisam ter um foco de atuação bem delineado, pois há poucas chances de erros para satisfazer os desejos de todos *stakeholders*.

O crescimento contínuo não é algo impossível e as empresas em todo mundo estão conseguindo crescer a taxas acima do mercado. Um dos fatores que permite o crescimento é a escolha da estratégia que cada organização irá seguir. A estratégia permite às organizações atingirem os objetivos desejados. Para Fernandes e Berton (2005), estratégia é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização. Portanto, a estratégia auxilia as organizações a definir a direção que irão seguir no longo prazo, os mercados onde irão competir, as ameaças e oportunidades do ambiente, as vantagens que terão perante seus concorrentes, os recursos (tangíveis e intangíveis) que irão utilizar para competir. Quando estes pontos são mapeados, a perspectiva de gerenciamento das organizações aumenta consideravelmente.

Para definir a estratégia organizacional e seu processo, as organizações devem considerar os valores e expectativas daqueles que têm o poder dentro e fora

de suas fronteiras, que são os *stakeholders*. Isso é confirmado por Johnson *et alii* (2005) quando definem estratégia como a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que proporcionam vantagem competitiva para a organização pela configuração de recursos dentro de um ambiente desafiador, para atender as demandas dos mercados e satisfazer as expectativas dos *stakeholders*.

O conceito de estratégia tem sido bem difundido nos últimos anos e as organizações aperfeiçoaram suas metodologias de definição da estratégia. Porém, um dos grandes problemas que surgiram após esta fase foi a implantação da estratégia. Para Mintzberg (2000), a estratégia é realizada através de consistência de ação. Quando as organizações sentem dificuldades de executar aquilo que foi planejado os resultados esperados ficam comprometidos. Os ambientes dinâmicos exigem uma implantação rápida das estratégias, além de flexibilidade nos planos e mudanças freqüentes, uma vez que emergem novas necessidades constantemente.

Por esta dificuldade de implantação da estratégia, a literatura de administração, economia, psicologia, entre outras, têm discutido as ferramentas necessárias para ajudar as organizações a atingirem os resultados planejados pela execução da estratégia. Uma das ferramentas propostas é a utilização de um sistema de mensuração de desempenho (SMD). Kennerley e Neely (2003) afirmam que ao implantar um sistema de mensuração de desempenho apropriado a organização assegura que suas ações sejam alinhadas à estratégia e aos objetivos, gerando os resultados planejados. De acordo com Neely *et alii* (2005), um sistema de mensuração de desempenho (SMD) é um conjunto de métricas utilizadas para quantificar ou avaliar tanto a eficiência quanto a efetividade das ações.

Uma das necessidades que as empresas têm para garantir seu sucesso é a de informações atualizadas e dinâmicas, para que possam verificar se sua estratégia está sendo executada e acompanhar o atingimento dos resultados esperados. Com estas informações as organizações têm condições de medir ou avaliar os resultados e mudar a direção das ações, caso seja necessário. Portanto, o sistema de medição adotado pelas empresas passa a ser relevante e contribui diretamente para uma maior assertividade do processo decisório e, conseqüentemente, do sucesso da organização. De acordo com Sink e Tuttle (1989), é preciso que sejam

desenvolvidos instrumentos de medição e avaliação, que alimentem sistematicamente o processo de tomada de decisões, definindo detalhadamente o processo de gestão e avaliando sua eficácia e eficiência assim como a sua abrangência e consistência.

Um sistema de medição de desempenho auxilia no acompanhamento da execução da estratégia. Para Meyer (2000), a medição do desempenho deve maximizar a eficácia das equipes e, portanto, estas devem se concentrar em processos capazes de melhorar o fornecimento de produtos e serviços aos clientes, através de indicadores de processo que monitorem tarefas e atividades geradoras de resultados. A partir da mensuração do desempenho, a empresa pode ser realimentada com os resultados e também com as mudanças do ambiente, readequando suas estratégias. Com este ciclo a empresa cria um sistema dinâmico que proporciona uma maior competitividade.

Diversos autores, incluindo Neely *et alii* (1997), Kennerley e Neely (2002) e Heras *et alii* (2006), mostram os vários sistemas de medição de desempenho que existem, suas estruturas e principais características. A literatura sobre os SMDs é bastante rica, entretanto, ainda existem poucos estudos que analisam e comprovam empiricamente a efetividade da utilização destes sistemas nas organizações. Como o tema é recente, os estudiosos do assunto continuam encontrando novas variáveis que auxiliam ou afetam a utilização destes sistemas e dos resultados. Alguns exemplos recentes são: a necessidade de se ter indicadores dinâmicos, de se trabalhar de forma preditiva perante os possíveis problemas e a necessidade de se avaliar ativos intangíveis.

A presente pesquisa pretende propor uma metodologia composta de vários critérios que avalia a efetividade dos sistemas de medição de desempenho. É importante diferenciar eficiência de efetividade. Para Neely *et alii* (2005), a eficiência busca maximizar a utilização dos recursos para se executar uma tarefa, enquanto efetividade é o grau de atendimento das necessidades de quem espera a conclusão da tarefa. Simons (2000) também chama a atenção para a importância de diferenciar os dois conceitos e reforça dizendo que efetividade se refere à extensão na qual uma atividade atinge os resultados desejados e eficiência é o nível de recursos que

são consumidos para atingir certo nível do resultado. Portanto, a pretensão desta pesquisa é propor uma metodologia que verifique o grau em que os SMDs auxiliam a executar as estratégias com maior efetividade e eficiência.

Os critérios propostos de avaliação do SMD ajudam a verificar se ele realmente auxilia no controle da execução da estratégia e, se não, quais os pontos críticos a serem trabalhados para melhorar. Esta pesquisa também relata um estudo de caso no qual estes critérios propostos são verificados a fim de validar cada um. Estes critérios para verificar a efetividade do SMD são passíveis de utilização por qualquer empresa que tenha um SMD ou queira implantar um de acordo com suas características. Para verificar a consistência dos critérios, foi feito um estudo de caso em uma organização de telecomunicações por suas características de constante inovação e mudança e um ambiente de alta competição.

## **1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

No ambiente empresarial de alta competitividade ter uma estratégia é um dos pontos mais importantes para se obter os resultados esperados. Entretanto, é comum encontrarmos organizações que têm boas estratégias desenhadas, e não têm um bom resultado geral. Às vezes, isso ocorre porque as organizações têm dificuldades de colocar em prática o que foi desenhado. Desta forma, a estratégia não passa de intenções e planos que ficaram no papel e não agregaram valor para a organização. Estudiosos da teoria de medidores de desempenho, como Kaplan e Norton (1996), Martins (1999) e Kennerley e Neely (2003), postulam que a mensuração de desempenho é a melhor forma de garantir que a estratégia seja colocada em prática. À medida que se mensura o desempenho, a organização pode constatar se está no caminho certo e, caso não esteja, pode mudar o rumo das ações para que possa atingir o que foi traçado. Quando as organizações não mensuram o desempenho, correm o risco de errar o caminho ou perder o foco do planejado e assim não executar o pretendido, comprometendo os resultados.

A medição do desempenho pode ajudar a organização a controlar a execução da estratégia e, por isso, a qualidade do sistema de medição de desempenho que a organização utiliza tem grande influência sobre o resultado. A utilização de indicadores de desempenho nas organizações é bastante antiga, mas antes dos

anos 90 o foco era o ganho de eficiência e a mensuração de indicadores unicamente financeiros. Após os anos 90, surgiram SMDs mais desenvolvidos, que passaram a abordar indicadores de longo prazo relativos a clientes e nível de aprendizado. Entretanto, a utilização formal destes SMDs com foco em longo prazo ainda é restrita a algumas organizações, nas quais ainda geram muitas dúvidas, indicando que há melhorias a serem feitas.

Para Neely *et alii* (2005) é na escolha de uma metodologia de MD ou um SMD formal e na sua implantação que a organização aumenta ou diminui seu resultado. Apesar da existência de vários SMDs, ainda não há um que contemple todos os requisitos importantes de medidores de desempenho para a organização. Na proposição de avaliação de SMDs, Heras *et alii* (2006) escolheram nove SMDs e avaliaram-nos segundo alguns critérios que, na sua opinião, constituiriam um SMD ideal. Concluiu que nenhum deles cobria todos os critérios. Por isso, ainda há espaço para a construção de modelos estruturais mais completos. Além do desenvolvimento de modelos estruturais, é necessária uma ferramenta que possa avaliar a amplitude dos sistemas de medição de desempenho e ajudar na definição do tipo de sistema que cada organização precisa, de acordo com a sua cultura.

Esta pesquisa visa a propor critérios que um SMD deve seguir para que tenha consistência e efetividade para as organizações. Nesta proposta, a intenção é abordar todos os temas que podem afetar o SMD da organização, tanto aqueles comumente tratados, como o balanceamento dos indicadores, até aqueles pouco abordados e às vezes até esquecidos, como a flexibilidade dos indicadores e a capacidade de usá-los de forma preditiva. Tais idéias podem sinalizar direções em que a literatura de SMDs pode continuar evoluindo e parametrizar os esforços para as empresas customizarem os SMDs já existentes para suas realidades. Portanto, procurar-se-á responder a seguinte pergunta:

**Que critérios um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) deve obedecer para ser efetivo?**

É importante ressaltar o significado da efetividade do SMD. Neste estudo assume-se que efetividade refere-se ao grau em que o SMD ajuda a executar a

estratégia desenhada de forma a garantir que ela atenda as necessidades de quem espera sua conclusão.

### **1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA**

O objetivo geral desta pesquisa é propor critérios de teste de efetividade de um sistema de medição de desempenho. Os critérios ajudarão a ver se o SMD utilizado por qualquer organização aborda todos os pontos necessários para melhorar sua efetividade. Após a proposição dos critérios o mesmo será testado, para validar a consistência dos mesmos, em uma organização atuante no mercado de telecomunicações que tem como característica ser dinâmico, inovador e instável.

A partir do resultado encontrado, a pesquisa ajudará a entender melhor alguns pontos chaves que os SMDs devem focar, ajudará a enriquecer a teoria com pontos ainda pouco estudados pela literatura de medição de desempenho, além de apontar falhas e vieses no SMD em uso pela organização estudada.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- realizar uma revisão bibliográfica sobre estratégia e medição de desempenho, a fim de levantar a vanguarda dos temas e também as necessidades a serem abordadas;
- desenvolver critérios de teste de efetividade de SMDs;
- testar os critérios através de sua aplicação em uma organização da indústria de telecomunicações;
- avaliar a aderência dos critérios na situação da empresa estudada;
- apontar conseqüências e sugestões de melhoria do SMD da empresa estudada.

### **1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA**

Com o acirramento da competição as empresas precisam criar vantagens competitivas para manter seu crescimento e longevidade. Para ter este diferencial perante os concorrentes são muito importantes a definição e desenho da estratégia. Porém, apesar de ter uma estratégia bem feita muitas empresas não conseguem se

manter no mercado. Um dos motivos é que, mesmo tendo estratégias bem desenhadas, as organizações não conseguem colocá-las em prática. A literatura de SMD trouxe para as organizações sistemas que ajudam a traduzir a estratégia em ações (KAPLAN e NORTON, 1992, 1996, 2000, 2004; SIMONS, 2000; NEELY *et alii*, 1997, 2005; KERKLAAN *et alii*, 2006; BOURNE *et alii*, 1995, 2000; WISNER e FAWCETT, 1991; FERNANDES *et alii*, 2006; ECCLES, 1991; MARR *et alii*, 2004). A partir daí, muitas organizações começaram a adotar SMDs modernos com indicadores balanceados.

Apesar dos SMDs ajudarem as organizações a executarem o que foi planejado, eles podem apresentar vieses que dificultam atingir o objetivo esperado. Entre as falhas que podem ocorrer nos SMDs adotados por empresas estão: a escolha do sistema a ser usado, sua implantação, a escolha dos indicadores que melhor traduzem a estratégia (TAPINOS *et alii*, 2005; JOHNSON, 2006), o balanceamento dos indicadores para que meçam resultados de curto prazo sem perder a visão de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1992, 1996, 1997, 2000, 2004 e 2006; SIMONS, 2000), a influência cultural da organização (PRAHALAD E HAMEL, 1990; FERNANDES *et alii*, 2006), o desdobramento da estratégia (KAPLAN E NORTON, 1992, 1996, 2000, 2004 e 2006; ECCLES, 1991), a eficiência dos indicadores (NEELY *et alii*, 1997, 2003 e 2005; KERKLAAN *et alii*, 2006), a comunicabilidade dentro da organização (ECCLES, 1991; MARR *et alii*, 2004), a viabilidade de mensuração através dos sistemas existentes (KENNERLEY e NEELY, 2003; SIMONS, 1995), a estrutura de remuneração e recompensa (BOURNE *et alii*, 2000; FRANCO, 2004), a flexibilidade de poder mudar para acompanhar as mudanças do mercado (SIMONS, 1995; WISNER e FAWCETT, 1991), e o aprendizado organizacional (KAPLAN 2006; NONAKA e TAKEUCHI, 1995). Por isso, o processo de escolha do SMD mais adequado, que se encaixe na estrutura e cultura da organização, é muito importante.

A literatura aborda alguns pontos que as organizações devem trabalhar para implantar um SMD. Mas pouco é falado da escolha de SMDs adequados para a organização e se o SMD escolhido abrange os fundamentos básicos necessários para atingir os objetivos organizacionais. Geralmente os SMDs são fórmulas ou

estruturas pré-concebidas que são replicadas em várias organizações sem levar em consideração a especificidade de cada uma delas.

Antes mesmo de tratar da estrutura interna da organização, há alguns conceitos estruturais que os SMDs deveriam seguir para terem efetividade. A proposta desta pesquisa é levantar os conceitos que as organizações devem seguir para ter efetividade e aprofundar na abordagem de como eles devem completar um SMD. Desta forma, a pesquisa propõe um método para as organizações avaliarem a efetividade do SMD que utilizam e, a partir daí, melhorá-lo, desenvolvê-lo ou até mesmo trocá-lo em busca de um modelo que melhor se adeqüe ao objetivo estabelecido. Para que os critérios propostos para avaliação de consistência do SMD tenha validade e seja confiável é necessário testá-lo. Por isso, será feito um teste dos critérios em uma empresa do mercado de telecomunicações que tem por característica ser bem dinâmico e instável. Com o estudo de caso pode-se verificar a validade dos critérios, bem como usá-los para propor melhorias e desenvolvimentos.

## **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho está dividido em seis partes. A primeira parte compreende uma introdução sobre o tema que foi estudado. Nesta, é tratada a apresentação do tema, a formulação do problema e a definição dos objetivos da pesquisa, envolvendo tanto o objetivo geral como os objetivos específicos que foram buscados. Esta parte também retrata a justificativa para a pesquisa e sua estrutura.

A segunda parte do projeto apresenta a fundamentação teórica que dá subsídios para a pesquisa. Esta fundamentação teórica se baseia na teoria de medidores de desempenho e se divide em duas partes: a) SMDs, seu conceito e histórico, e b) os critérios de avaliação de efetividade de SMDs: a aderência do sistema de medição de desempenho com a estratégia, o balanceamento dos indicadores de curto e longo prazo, a influência cultural da organização, a coerência no desdobramento dos indicadores, a verificação da eficiência dos indicadores, a comunicabilidade dos indicadores, a informatização do sistema de medição, a estrutura de remuneração e recompensa, a flexibilidade e adaptabilidade dos indicadores escolhidos e o aprendizado gerado na organização a partir do SMD.

A terceira parte do projeto mostra a metodologia de pesquisa utilizada na investigação. Nesta parte, são apresentadas as variáveis de pesquisa, a definição constitutiva e operacional das categorias analíticas, a delimitação e o desenho da pesquisa que mostra os critérios utilizados para a definição da população e amostra, a coleta e tratamento dos dados coletados e as limitações do estudo.

Na quarta parte é apresentado o estudo de caso e a análise dos dados. É feita uma apresentação da pesquisa, uma contextualização do espaço temporal e da metodologia. Nesta fase também são descritos os dados e sua interpretação. E por último é feita uma ponte analítica dos dados coletados e interpretados com relação ao quadro teórico.

A quinta parte é composta pela conclusão do estudo e recomendações para pesquisas futuras. Por fim, são as referências bibliográficas e os anexos da pesquisa.

## CAPÍTULO 2 - QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Para referenciar teoricamente a pesquisa foi feito um estudo de assuntos relacionados a sistema de medição de desempenho. Foram levantados os principais autores através de uma revisão bibliográfica, e levantados os temas mais discutidos por eles sobre SMD. A partir deste levantamento foi elaborado no referencial teórico o conceito do SMD, sua história e alguns dos parâmetros mais discutidos dentro do tema. Pelo fato do estudo abordar a visão de vários autores a fim de propor critérios de avaliação para SMDs, o mesmo tem um caráter prescritivo. Esta característica tem o intuito de sintetizar todas as visões para facilitar o entendimento e desenvolvimento do assunto.

### 2.1 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Debates recentes têm tratado da importância das empresas exercerem a capacidade de executar suas estratégias. Não basta mais as empresas terem estratégias bem traçadas em níveis de detalhes e com definições bem delineadas. O mais importante é colocar a estratégia em prática. A boa estratégia é aquela que pode ser executada, e cuja execução possa levar a um resultado próximo ao esperado.

Os sistemas de mensuração de desempenho (SMD) são ferramentas que ajudam a acompanhar a execução das estratégias. Em seu estudo, Marr (2004) mostra que as organizações que adotam um SMD têm resultados melhores que aquelas que não adotam esta ferramenta. Lingle e Shiermann (1999) fizeram uma pesquisa em várias empresas nos Estados Unidos e descobriram que, naquelas onde os executivos concordavam com os critérios determinantes de sucesso e que os revisavam pelo menos duas vezes ao ano, o desempenho melhor em questões financeiras, de penetração de mercado e habilidade de mudar era melhor. Tais relatos sugerem que medir pode ter um papel importante para traduzir a estratégia organizacional em resultados.

Neely *et alii* (2005) definem SMD como um conjunto de métricas usadas para quantificar tanto a eficiência como a efetividade das ações. Este processo de

quantificação é chamado de medição de desempenho (MD). O conjunto de métricas do SMD é composto de indicadores de desempenho (ID) que são as ferramentas utilizadas para quantificar ou a eficiência ou a efetividade. Estes indicadores de desempenho são criados pelas empresas a partir das estratégias, para que possam acompanhar seus resultados com frequência e, assim, garantir que tudo aquilo que foi delineado no plano estratégico seja executado e aufera os resultados esperados. Para Johnson (2006), é desejável se definir o que é sucesso e medi-lo antes de ir atrás dele, seja ele penetração de mercado, margem de lucro, retorno sobre o investimento, imagem da marca, ou receita residual. A partir destas definições, uma estratégia pode ser escolhida e executada.

Certo e Peter (1993) sugerem a adoção de métodos de controle para monitorar e avaliar o processo de administração estratégica, a fim de melhorá-lo e assegurar-lhe um funcionamento adequado, fazendo com que as estratégias se desenvolvam da forma como foram planejadas, o que ajuda a alta administração a atingir as metas organizacionais.

Para Simons (1995), o SMD é um processo simples e básico que consiste em prover metas, dizer às pessoas com base em que elas serão recompensadas, dizer o que não fazer, dizer em que a empresa acredita, pedir suas idéias e compartilhar conhecimento. De acordo com Simons (1995) os sistemas de controle de gestão acomodam ambas estratégias, deliberadas e emergentes, na organização. O autor propõe quatro tipos de sistemas formais de controle de gestão. Um é o sistema de crenças que são usados para definir, comunicar e reforçar os valores, propósitos e direções da organização, a fim de divulgar os principais valores organizacionais e guiar os comportamentos de todos os funcionários para procurar oportunidades. Os escritos de missão, visão e propósitos da organização são exemplos de sistemas de crenças.

O segundo sistema é o sistema de limites que é utilizado para estabelecer limites e regras explícitas a serem respeitadas pelos funcionários. Estes sistemas são criados através de códigos de conduta do negócio, sistemas de planejamento estratégico e as diretivas operacionais. O objetivo deste sistema de limites é permitir a criatividade individual dentro dos limites de liberdade definidos e, por isso, a

análise dos riscos a serem evitados tem importante papel na definição dos sistemas de limites.

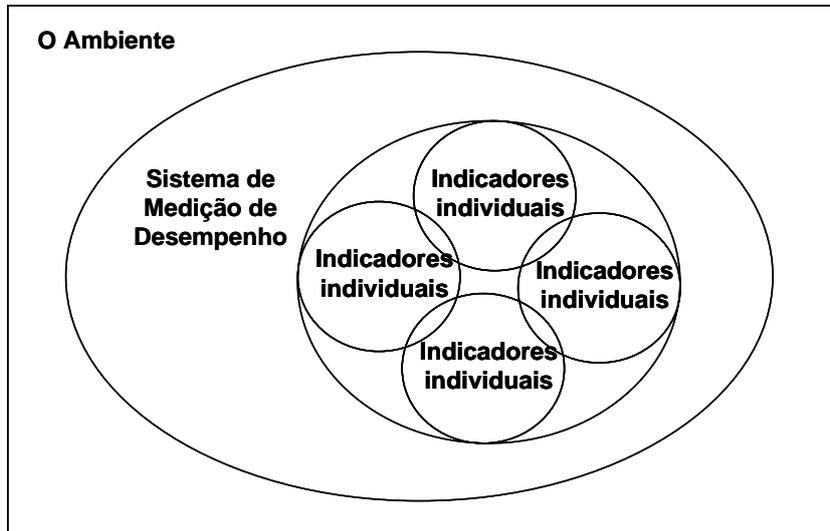
O terceiro sistema de Simons (1995) é o sistema de controle de diagnóstico que são *feedbacks* formais utilizados para monitorar os resultados organizacionais e corrigir os desvios dos padrões de desempenho pré-definidos. A intenção deste sistema é prover motivação, recursos e informação para assegurar que as estratégias e objetivos organizacionais serão atingidos. Exemplos do sistema de controle de diagnóstico são os planos de negócio e o orçamento cujas análises das variáveis críticas de desempenho influenciam o desenho destes sistemas.

O quarto é o sistema de controle interativo que é utilizado pela alta administração para que eles possam se envolver nas decisões e atividades dos subordinados. A finalidade deste sistema é focar a atenção organizacional e incentivar o diálogo e o aprendizado nas incertezas estratégicas e provocar o surgimento de novas iniciativas e estratégias. Isso é feito através de reuniões presenciais com os subordinados e o contínuo questionamento e desafio dos dados, hipóteses e planos de ação. Portanto, a análise das incertezas estratégicas influencia o desenho destes sistemas interativos.

Além de entender a importância da utilização dos IDs, MDs, e SMDs para melhorar os resultados, também é primordial analisar como eles são criados e aplicados nas organizações. De acordo com Neely *et alii* (2005), os SMDs podem existir em três diferentes níveis:

- 1- como indicadores de desempenho individuais;
- 2- como um conjunto de indicadores de desempenho, onde assumem o papel de uma entidade;
- 3- como relacionamento com o ambiente em que operam.

**Figura 1** Estrutura para o desenho do sistema de medição de desempenho



**Fonte:** adaptação de Neely *et alii* (2005, p. 1229).

Ainda há muito que se desenvolver nesta área, uma vez que muitas organizações ainda focam nos indicadores individuais ou no SMD “modelo”, correspondente ao segundo nível de Neely *et alii* (2005). Aqueles que focam nos indicadores individuais ainda têm como principal medida o foco no financeiro e na melhoria de eficiência. Para Kaplan e Norton (1996), este foco financeiro é limitado, pois as medidas financeiras empregadas são genéricas e não estão relacionadas com objetivos estratégicos específicos que irão prover uma vantagem competitiva sustentável. As medidas financeiras retratam o passado, mas para competir em um ambiente dinâmico as organizações precisam trabalhar focando o futuro.

Existem alguns SMDs que são focados nos recursos organizacionais que auxiliam as organizações a desenvolver indicadores de desempenho com perspectiva de longo prazo. Este conceito é o do SMD no segundo nível de Neely *et alii* (2005), como um conjunto de métricas em que há indicadores balanceados considerando os objetivos financeiros e os não-financeiros, os de curto prazo e de longo prazo. Neste nível, o alinhamento horizontal e vertical dos indicadores também é importante, assim como a verificação da existência de indicadores conflitantes entre si.

Esta pesquisa visa a abordar o estudo do SMD em seu nível mais complexo da estrutura, aquele que interage com o ambiente. Neste nível os SMDs reforçam a estratégia organizacional, são alinhados com a cultura organizacional, são integrados a um sistema de recompensa e reconhecimento, e também conseguem ser dinâmicos e reagir a ações da concorrência e das necessidades dos *stakeholders*.

Esta dissertação propõe critérios para avaliar a efetividade dos medidores de desempenho utilizados nas organizações. Assume-se o paradigma e as premissas da visão baseada em recursos da organização. Wernerfelt (1984) postula que as organizações podem ter uma vantagem competitiva descobrindo e desenvolvendo recursos internos que são de difícil imitação, como a fidelidade dos consumidores, a experiência em produção, o desenvolvimento tecnológico, entre outros. Assim, leva-se em consideração não só resultados financeiros, mas também se as organizações dão atenção a estes recursos, que são intangíveis, como o capital intelectual. Os critérios aqui propostos procuram olhar a especificidade desses recursos e mensurá-los ou avaliá-los, tomando os pontos chave para crescimento e diferenciação. Utiliza-se indicadores para medir estes ativos para a organização e, conseqüentemente, estimula-se o seu desenvolvimento criando uma vantagem perante os concorrentes.

São inúmeros os SMDs existentes que abordam apenas indicadores financeiros, ou só intangíveis, ou os dois de maneira balanceada. A Tabela 1, construída com base em Martins (1999), Kennerly e Neely (2003), Marr *et alii* (2004) e Neely (2005) apresenta alguns SMDs existentes na literatura, bem como o tipo de indicadores que privilegiam:

**Tabela 1** Sistemas de Medição de Desempenho<sup>1</sup>

Sistema de Medição de Desempenho	Autores	Tipo de indicador
Matrix de medição de desempenho	Keegan <i>et alii.</i> (apud Neely 2005)	Financeiro
Estrutura de resultados determinantes	Fitzgerald <i>et alii.</i> (apud Martins 1999)	Financeiro
Pirâmide SMART	Lynch & Cross (apud Neely 2005)	Financeiro
Balanced Scorecard	Kaplan e Norton (1992)	Balanceado
Modelo de auditoria de capital intelectual	Brooking (apud Marr <i>et alii.</i> 2004)	Intangíveis
Modelo de macro processo	Brown (apud Kennerly e Neely 2003)	Financeiro
Tableau de Bord	Epstein e Manzoni (apud Neely 2005)	Balanceado
Monitor de ativos intangíveis	Sveiby (apud Marr <i>et alii.</i> 2004)	Intangíveis
Navegador Scandia	Edvinsson e Malone (apud Neely 2005)	Intangíveis
Índice de capital intelectual	Roos <i>et al.</i> (apud Marr <i>et alii.</i> 2004)	Intangíveis
Modelo de excelência em negócios	EFQM (apud Neely 2005)	Financeiro
Desempenho de prisma	Neely <i>et al.</i> (2002)	Balanceado

**Fonte:** adaptado de Martins (1999), Kennerly e Neely (2003), Marr *et alii* (2004) e Neely (2005).

Os SMDs no início tinham foco basicamente financeiro, entretanto, com o tempo, foram se adequando às necessidades das organizações de competir em ambientes dinâmicos. Por isso, começaram a adotar parâmetros não financeiros, como os indicadores que mensuram ativos intangíveis como o capital intelectual, aprendizado e inovação.

O objetivo dos SMDs também foi se aperfeiçoando com o tempo. No início, eles eram adotados para controlar resultados. Hoje as organizações os adotam com diversos propósitos e cada qual tem o seu, mas não é só para controlar apenas resultados. Marr (2004) pontua três razões gerais para se adotar um SMD:

- 1 – implantar e validar a estratégia organizacional;
- 2 – influenciar o comportamento dos colaboradores;
- 3 – reportar externamente o desempenho e a governança corporativa.

<sup>1</sup> Estes modelos serão retomados e explicados no item 2.3.2.1

Assim, o escopo desta ferramenta passa a ser importante para as organizações e sua utilização ganha força.

Existem ainda outros benefícios associados à adoção de SMDs. Por exemplo, muitos são os casos de empresas que traçam suas estratégias e não acompanham se as mesmas estão sendo colocadas em prática (KAPLAN e NORTON, 1992). Em alguns casos, a falta deste acompanhamento faz com que a empresa tome rumos indesejáveis, distintos daqueles traçados em sua estratégia. Neste sentido, um sistema de acompanhamento pode facilitar a execução e garantir que a estratégia real esteja alinhada com a estratégia delineada.

Além de garantir o alinhamento da estratégia e a sua execução, um sistema de medição pode auxiliar no atingimento dos objetivos traçados, porque comunica a função de cada participante da empresa, suas atribuições e resultados esperados. Além disso, integra toda a empresa com os objetivos comuns traçados na estratégia. Sem um sistema de medição, os diversos departamentos de uma empresa podem atuar como vetores divergentes, apontando para lados opostos, o que pode ser muito prejudicial para os resultados da empresa como um todo.

Para Martins (1999), a possibilidade de melhoria contínua é outro benefício da adoção de um sistema de medição de desempenho. As mudanças no mercado são muitas e isso obriga as empresas a terem que adaptar sua estratégia previamente desenhada às novas realidades que surgem com frequência. Se houver um acompanhamento rigoroso de todos os objetivos e da forma como estão sendo perseguidos, há um maior controle dos fatos e dos dados da empresa. Estes fatos e dados realimentam toda a empresa, a qual passa a ter a oportunidade de realinhar seus objetivos ou ações a fim de melhorar seus resultados. De acordo com Fernandes e Berton (2005), o desenvolvimento de um SMD, de forma consistente com os objetivos estratégicos, contribui de maneira decisiva para a efetiva implantação e consolidação de estratégias de melhoria do desempenho organizacional, impulsionando as mudanças necessárias, inclusive promovendo uma mudança crítica da cultura organizacional, quando for o caso.

## 2.2 HISTÓRICO

De acordo com Neely (2005), os estudos sobre SMD começaram a tomar corpo nos anos 50 com uma publicação de Ridgway, em 1956, no "*Administrative Science Quarterly*", intitulada "*Dysfunctional Consequences of Measurement*", na qual foram discutidas as vantagens e desvantagens de indicadores de desempenho, tanto individuais como os múltiplos. Neste artigo Ridgway também pontuou, de acordo com Neely (2005), indicadores agregados contestando a tendência de se quantificar o maior número de variáveis possíveis para direcionar o gerenciamento das organizações.

Mas foi nos anos 80 e 90 que o tema SMD ganhou mais força. Nessa época, os pesquisadores começaram a propor indicadores de desempenho que se adequavam melhor ao acompanhamento de resultados e ao dinamismo do mercado. A pesquisa deste período passou a propor a utilização de indicadores balanceados, uma vez que os indicadores, por si só, não agregavam valor à empresa e tinham o foco no curto prazo. Neely (2005) faz uma revisão bibliográfica, histórica e evolutiva do desenvolvimento da teoria e prática dos indicadores de desempenho. Ele mostra os modelos de SMDs que foram lançados neste período, como a matriz de medição de desempenho de Keagan *et alii*, a pirâmide de desempenho de Lynch e Cross, o quadro de determinantes de resultados de Fitzgerald *et alii*, e o *balanced scorecard*, de Kaplan e Norton. Estes autores abriram uma rica corrente de trabalhos focando como se pode desenvolver e implantar estes sistemas de desempenho balanceados.

## 2.3 PROPOSTA DE CRITÉRIOS PARA AVALIAR A EFETIVIDADE DE SMD

Para que o SMD seja efetivo e influencie no resultado ele deve estar incorporado no dia-a-dia da empresa e na maneira de agir dos funcionários, isto é, na cultura organizacional. Muitas empresas adotam SMDs para medir seu desempenho, entretanto, os sistemas não são enraizados na ação diária das organizações e são vistos mais como uma ferramenta estática que um instrumento para descobrir e viabilizar vantagens competitivas. Kennerley e Neely (2003) pontuam que, apesar de todo tempo e esforço despendido para redesenhar SMDs, há poucas evidências de que as organizações estão obtendo reais benefícios com seus SMDs.

Portanto, pode ser interessante à empresa conhecer critérios para estruturar um SMD e avaliar sua efetividade, tanto no caso de empresas que optam por adaptar um modelo “de prateleira” de SMD, como o *balanced scorecard*, como no caso daquelas que decidem construir um SMD a partir de suas necessidades particulares.

Para levantar os critérios para verificar a efetividade do SMD foi feita uma extensa revisão da literatura especializada. Os itens abordados pelos autores visitados foram utilizados como critérios ou categorias dentro de um critério. Os critérios de avaliação de efetividade de SMD aqui proposto foi construído de forma tal a aproveitar todos os itens que foram abordados pelos autores. Foram inseridos também itens que têm sido pouco ou não discutidos, como a mensuração de competências, a mensuração de forma preditiva, a aprendizagem organizacional, e a não-necessidade de se mensurar para se obter bons resultados.

A partir da revisão literária e da percepção de necessidades de novos pontos para se ter um SMD efetivo, esta pesquisa propõe dez critérios a serem avaliados por uma organização. Estes critérios também são desdobrados em categorias, ao todo vinte e duas, que descrevem fatores que a organização pode trabalhar para ter um SMD efetivo, isto é, que ajude a organização a executar sua estratégia. Por se tratar do mapeamento de vários critérios através da síntese de várias idéias, a pesquisa assume um caráter extensivo na quantidade e, por isso, não foi viável aprofundar muito em todas elas. A Tabela 4 apresenta os critérios propostos, suas categorias, uma explicação das categorias e a base literária utilizada para chegar na proposição destes critérios.

Tabela 2 Critérios de um SMD efetivo

Critérios	Análise categórica	Explicação da categoria	Base da Literatura
1 - Aderência à estratégia	Estratégia de atuação	Tipos de estratégia a serem adotadas para competir: prospecção, defesa, análise, reação	Miles e Snow (1978)
	Foco no ambiente externo e interno	Traçar a estratégia vislumbrando o ambiente externo e o interno. Estratégia genérica de Porter, visão baseada em recursos e SWOT	Andrew (1981); Wernerfelt (1984); Prahalad e Hamel (1990); Barney <i>et alii</i> (1991); Simons (2000); Oliveira (2001); Porter (2002)
	Alinhamento dos SMDs com estratégia	A conexão do SMD com a estratégia desenhada	Kaplan e Norton (1996); McAdam & Bailei (2002); Neely (2003; 2005); Marr (2004); Tapinos <i>et alii</i> (2005); Johnson (2006)
2 - Balanceamento de indicadores	Tipos de indicadores	Utilização de indicadores, financeiros, não financeiros, intangíveis, de curto e longo prazo	Eccles (1991); Chakravarthy (1995); Fischmann e Zilber (1999); Simons (2000); Kaplan e Norton (2000); Bourne <i>et alii</i> (2000); Kennerly e Neely (2003); Marr <i>et alii</i> (2004)
	Ativos intangíveis e desenvolvimento de competências	Desenvolvimento de competência essencial e individual na organização	Prahalad e Hamel (1990); Kaplan e Norton (1996); Oliveira (2001); Brandão e Guimarães (2001); Marr <i>et alii</i> (2004); Sneyd e Rowley (2004); Dutra (2004); Fernandes e Fleury (2005); Cauduro (2005)
	Concorrentes	Acompanhamento do desempenho do concorrente através de benchmarking	Eccles (1991); Dence (1995); McAdam e Bailei (2002); Marr (2004); Neely <i>et alii</i> (2005)
3 - Influência cultural	Cultura Organizacional	Influência da cultura organizacional no sucesso de implantação do SMD	Mintzberg <i>et alii</i> (2000); Franco e Bourne (2003); Marr <i>et alii</i> (2004); Sneyd e Rowley (2004); Neely <i>et alii</i> (2005); Kaplan e Norton (2006); Sobotka <i>et alii</i> (2006); Fernandes (2006)
4 - Desdobramento da estratégia	Estrutura para gerar uma ação estratégica	Geração de ação e <i>feedbacks</i> em prol de melhorias pelos indicadores	Kaplan e Norton (2000); Simons (2000); Marr (2004)
	Mapas causais	Desdobramento da estratégia em operação através de mapas estratégicos, mapas de criação de valor	Kaplan e Norton (2000); Simons (2000); Neely <i>et alii</i> (2003); Marr <i>et alii</i> (2004); Marr (2004); Evans (2004)
	Alinhamento interno	Integração horizontal e vertical dos indicadores, da estratégia e seus conflitos	Eccles (1991); Neely <i>et alii</i> (2003); Sneyd e Rowley (2004); Kaplan e Norton (2006);
5 - Eficiência dos indicadores	Indicadores	Eficiência dos indicadores pela clareza, simplicidade, custo e facilidade de medição	Simons (1995); Neely <i>et alii</i> (1997; 2003; 2005); Kaplan e Norton (2000); McAdam e Bailei (2002); Marr <i>et alii</i> (2004); Marr (2004); Kerklain <i>et alii</i> (2006)
	Criação de indicadores	Taxonomia de como criar indicadores eficientes, quantidade e se são realmente estratégicos	Eccles (1991); Neely <i>et alii</i> (2003); Marr <i>et alii</i> (2004)
6 - Comunicação	Comunicação, apresentação e entendimento	Metodologia para comunicar, apresentar e alinhar entendimentos do SMD para todos	Eccles (1991); Marr <i>et alii</i> (2004); Neely <i>et alii</i> (2003); Marr (2004)
7 - Informatização	Automação das informações	Aquisição, classificação, análise e disseminação de dados	Eccles (1991); Simons (1995); Neely (1998); McAdam e Bailei (2002); Kennerly e Neely (2003); Marr (2004)
8 - Estrutura de remuneração e recompensa	Alinhamento do SMD com uma metodologia de remuneração e recompensa	Ligação do SMD à remuneração e recompensa para reforçar comportamentos e direcionar ações	Simons (1995; 2000); McAdam e Bailei (2002); Bourne <i>et alii</i> (2003); Franco (2004); Neely <i>et alii</i> (2005)
9 - Dinamismo	Flexibilidade dos indicadores	Acompanhamento dos indicadores perante as mudanças do mercado interno e externo	Wisnerr e Fawcett (1991); Simons (1995); Bittici <i>et alii</i> (2000); Kennerly e Neely (2002,2003); McAdam e Bailei (2002); Neely <i>et alii</i> (2005)
	Indicadores preditivos	Antecipação de ações futuras	Simons (2000); Neely <i>et alii</i> (2005); Fernandes (2006);
10 - Aprendizado	Evolução dos recursos	Disseminação de aprendizados para gerar ações para diminuir erros recorrentes e melhorar curva de aprendizado	Nonaka e Takeuchi (1995); Argyris e Schon (1996); Mintzberg <i>et alii</i> (2000); Morgan (2002); Kaplan (2006)

Fonte: autor

A análise dos parâmetros que ajudam um SMD a ser efetivo é importante e pode ser o ponto-chave para o sucesso de uma ferramenta como esta. Fernandes e Berton (2005) postulam que, para ser realmente eficaz, o sistema de medição deve ter alguns atributos, cabendo destacar: o alinhamento, ou seja, o grau no qual as medidas empregadas pelos diversos indivíduos e grupos focam objetivos dispostos linearmente com os objetivos gerais da organização; a visibilidade do sistema em todos os níveis e para todos os interessados, o balanceamento dos critérios de medição, a adaptabilidade do sistema às necessárias mudanças nos objetivos de medição; e a abrangência do sistema.

Martins (1999) apresenta o resultado de uma pesquisa do levantamento do trabalho de diversos autores sobre as várias características de SMDs, a saber: existir medidas financeiras e não-financeiras; ser congruente com a estratégia organizacional e competitiva; direcionar e suportar a melhoria contínua; ser dinâmico; ter informações disponíveis em tempo real para toda organização; ser de fácil interpretação por todos funcionários; identificar tendências e progressos; facilitar o entendimento das relações de causa-e-efeito; abranger todo o processo, desde o fornecedor; influenciar a atitude dos funcionários; avaliar o grupo e não o indivíduo.

Outros autores pontuam os critérios importantes para que um SMD seja efetivo. Na Tabela 3 foi feita uma compilação de alguns autores citados na literatura e os critérios que cada um sugere. Eles foram comparados aos critérios propostos nesta dissertação para que um SMD seja efetivo. A metodologia utilizada para levantar a sugestão de critérios por parte de cada autor foi: identificação de artigos e autores que abordassem a questão da efetividade de um SMD; a leitura das respectivas publicações; a compilação dos critérios propostos na publicação. Como os estudos de mensuração de desempenho são recentes, os conceitos adotados não são muito rígidos e os autores diferem em algumas terminologias. Por isso, não foi levado em consideração tanto a palavra usada, mas sim o contexto do critério citado por cada autor. Também não foi considerada a profundidade na explanação do assunto: só a menção ao critério foi suficiente para sua inclusão na Tabela.

**Tabela 3** Critérios de efetividade de SMD propostos por diversos autores

Critérios deste Modelo	Maskell (1989)	Wisner e Fawcett (1991)	Martins (1999)	Bourne et alii (2000)	Franco e Bourne (2003)	Marr (2004)	Tangen (2005)	Neely et alii (2005)	Fernandes e Berton (2005)	Kaplan e Norton (2006)
1 - Aderência à estratégia	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2 - Balanceamento de indicadores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3 - Influência cultural					x			x		x
4 - Coerência no desdobramento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5 - Eficiência dos indicadores	x	x		x	x	x	x	x	x	x
6 - Comunicação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7 - Informatização			x	x	x	x			x	x
8 - Estrutura de recompensa					x			x		x
9 - Dinamismo	x	x	x	x	x		x	x	x	
10 - Aprendizado			x						x	x

Fonte: autor

Observa-se na Tabela 3 que nenhuma proposta é absolutamente abrangente segundo os critérios desta pesquisa. Mais, mesmo as propostas que aparentemente cobrem vários critérios ou quase todos, como Franco e Bourne (2003) ou Kaplan e Norton (2006), muitas vezes não chegam a aprofundar a explanação dos critérios, apenas os enumeram como fontes de cuidado e observação na implantação de um SMD na organização.

### 2.3.1 Aderência à estratégia

A maior parte dos autores é unânime em afirmar que um SMD deve estar estreitamente vinculado à estratégia empresarial (KAPLAN e NORTON, 1992; NEELY, 2003, entre outros). Mas como definir estratégia organizacional? Há muita literatura sobre este tema, porém não existe uma definição universalmente utilizada. Quando muito, há consenso sobre as origens da palavra estratégia, tida como derivada da palavra grega *Strategia*, que significa a habilidade de empregar recursos disponíveis para vencer um conflito militar (MINTZBERG *et alii*, 2000).

Oliver (2001) conceitua estratégia como o entendimento da dinâmica e estrutura de uma indústria, determinando a posição relativa da organização naquela indústria e tomando ação para mudar a estrutura da indústria ou a posição da organização para melhorar seus resultados. Esta visão se concentra no entendimento do ambiente externo no qual a organização está inserida.

Wernerfelt (1984) conceituou estratégia como um conjunto de ações que uma organização traça a fim de atingir uma situação desejada, considerando a utilização de recursos internos da organização que conferem a ela uma vantagem competitiva. Esta visão, diferentemente da anterior, foca o desenvolvimento de recursos internos da organização para seu contínuo crescimento, considerando, portanto uma visão interna de estratégia.

Existem na literatura modelos que ajudam no desenho da estratégia organizacional, alguns com a visão interna e outros com a visão externa. Os itens 2.3.1.1 e 2.3.1.2 explicam alguns desses modelos. Parte-se da premissa que a formulação da estratégia é importante para direcionar a organização, pontuando os passos que auxiliam na execução do planejado e, portanto, não pode ser desconsiderada num estudo que aborda os SMDs.

#### **2.3.1.1 Estratégia de atuação**

A visão de Miles e Snow (1978) é de que a estratégia reflete uma visão complexa dos processos organizacionais e ambientais, considerando atributos como produtos, mercado, tecnologia, estrutura organizacional e características gerenciais. É a consideração de todos estes fatores juntos que gera a estratégia. Estes autores fizeram um estudo de empresas em quatro indústrias: editoração de livros acadêmicos, alimentos, hospitais e eletrônica. A partir daí, classificaram os comportamentos corporativos de acordo com suas estratégias, estruturas e processos. A classificação ocorreu em quatro tipos de estratégias que as organizações podem adotar. Elas podem adotar uma estratégia com comportamento de prospecção, de análise, defesa ou reativa. As organizações decidem adotar uma delas após fazerem uma análise profunda do ambiente no qual estão inseridas. Cada organização deve adotar uma estratégia única, de acordo com o ambiente e o

mercado em que participa. Estratégias diferentes têm necessidades particulares de informações e requisitos de implantação única.

Dos quatro tipos de estratégia, os três primeiros pretendem melhorar o desempenho organizacional, enquanto o último visa à manutenção do *status quo* da organização:

- **prospecção:** a organização quer ter acesso ao maior mercado possível, e, por isso, busca mercados e produtos inovadores para incrementar seu constante crescimento.
- **defesa:** a organização trabalha em um mercado restrito e seu ponto forte é a eficiência produtiva e o controle da organização. Esta estratégia foca a estabilidade de desempenho. Por isso, a organização enfatiza a excelência dos produtos, qualidade dos serviços aos clientes e baixos preços.
- **análise:** esta estratégia compartilha as características da estratégia de prospecção e da estratégia de defesa, mas com moderação em todos os pontos, buscando assim um equilíbrio. Esta estratégia foca minimizar o risco e maximizar o lucro, sendo a primeira a introduzir produtos, mas se contenta em ser o segundo ou terceiro lugar no mercado na oferta de certos produtos. Os principais produtos são os que oferecem uma boa relação de preço e qualidade.
- **reativa:** esta estratégia não proporciona crescimento para as organizações e trabalha reagindo ao ambiente em que atua. Por isso, é bastante instável. Nesta estratégia as organizações ignoram novas oportunidades de negócio e não conseguem manter mercados já adquiridos ou tomar riscos maiores. Geralmente, as organizações usam esta estratégia quando nenhuma das outras três estratégias é seguida de maneira adequada, ou quando não há um vínculo entre a estratégia, a estrutura, os processos e a tecnologia.

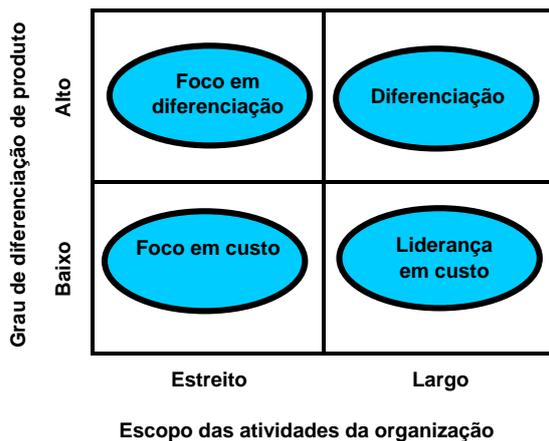
### 2.3.1.2 Foco no ambiente externo e interno

Ao traçar as estratégias organizacionais as empresas devem levar em consideração não só o ambiente externo, isto é, os competidores, órgãos reguladores e o mercado. As organizações também têm que levar em consideração os recursos internos e suas vantagens competitivas. Uma análise dos dois ambientes pode trazer uma maior chance de sucesso para a organização. Para propor um desenho estratégico dos ambientes externo e interno, esta pesquisa mostra o modelo de estratégias genéricas de Porter e a visão baseada em recursos.

#### 2.3.1.2.1 Modelo de Porter

Porter postula que poucas estratégias genéricas sobrevivem à concorrência no longo prazo. As estratégias são vencedoras quando conseguem criar uma vantagem competitiva. Para Porter (2002), uma empresa pode ter apenas dois tipos de vantagem competitiva, baixo custo ou diferenciação. Estes tipos de vantagem competitiva combinados com o grau do escopo competitivo da organização, largo ou estreito, geram quatro estratégias genéricas que podem dar maior rentabilidade e conforto às organizações. Estas estratégias são: liderança em custo, diferenciação, foco em custo e foco em diferenciação.

**Figura 2** Modelo de estratégias genéricas



Fonte: Adaptado de Porter (2002)

A estratégia de foco em diferenciação e foco em custo buscam vantagem competitiva em uma indústria pequena ou estreita, enquanto a estratégia de diferenciação e liderança de custo são utilizadas em mercados e indústrias maiores.

### **Diferenciação**

Esta estratégia é vinculada à identificação de mercados alvos e à descoberta de suas necessidades. A partir do momento que a organização conhece o que seus clientes desejam, faz produtos ou serviços únicos para atender suas necessidades e garantir sua lealdade. Ao desenvolver produtos únicos, a indústria pode garantir a cobrança de um preço *premium* por eles, uma vez que oferece maior valor agregado ao cliente.

### **Liderança em custo**

A empresa com esta estratégia tem como objetivo ser a organização que produz com os menores custos da indústria. Caso a organização consiga colocar seus produtos no mercado no preço médio da concorrência e ter custos mais baixos sua margem de lucro é maior. A liderança em custo é, geralmente, realizada em indústrias onde a produção é grande e pode haver economia de escala por meio de instalações mais modernas e processos operacionais eficientes, como o gerenciamento da qualidade total e seis sigma. A organização que adota esta estratégia também pode repassar a vantagem de custo proporcionada pela sua eficiência para o preço do produto e assim consegue maximizar suas vendas, aumentando sua penetração de mercado.

### **Foco em diferenciação**

A estratégia de foco em diferenciação surge para atender só um ou uma pequena quantidade de segmentos de mercado. A organização tem um foco de nicho, isto é, em um determinado grupo de clientes, mercado geográfico ou linha de produtos. Para isso, a organização tem que entender em detalhes as necessidades deste segmento escolhido e oferecer produtos diferenciados e que geram um valor agregado diferente de seus concorrentes para seus clientes.

### **Foco em custo**

Esta estratégia busca uma vantagem de custo baixo em segmentos de mercado pequenos. A organização define o mercado a atingir, produz com custos baixos e pode transferir os ganhos de custo para os preços, que também podem ser menores. Para isso a organização trabalha forte em sua eficiência operacional e no conhecimento deste segmento de mercado alvo.

Assim, após definir sua estratégia, as organizações têm que alinhar os indicadores de acordo com a escolhida. Conforme mostrado por Simons (2000), uma organização que tem foco em diferenciação tem como indicadores efetivos e estratégicos indicadores de variação de preços e de mix de produtos vendidos. Já uma empresa que tem foco em liderança de custo tem como indicadores efetivos e estratégicos a penetração de mercado, eficiência interna, e preços de matéria-prima. Assim, cada estratégia direciona a empresa a se esforçar para obter resultados favoráveis para indicadores distintos, porém com precisão, constância e monitoramento.

#### **2.3.1.2.2 Visão baseada em recursos da organização**

Nos anos 90, uma outra teoria da concepção da estratégia cresceu em importância: a visão baseada em recursos. De acordo com Barney *et alii* (2001), nesta escola que foi iniciada por Edith Penrose, a visão baseada em recurso é formulada a partir do preceito que as organizações competem com base nos recursos que são heterogeneamente distribuídos entre as organizações. A heterogeneidade destes recursos é responsável pela variabilidade observada no desempenho financeiro das organizações. Para Barney *et alii* (2001), as organizações podem adquirir vantagens sustentáveis de desempenho pelo acúmulo de recursos que produzem valor econômico, que são relativamente escassos, e que podem sustentar tentativas competitivas de imitação, aquisição ou substituição. Oliveira (2001) pontua que a abordagem da visão baseada em recursos propõe que os recursos internos à empresa sejam os principais determinantes de sua competitividade, em oposição à abordagem da análise da indústria, na qual o principal determinante da competitividade da empresa é sua posição na indústria.

São exemplos de recursos internos: os ativos da organização, sua localização, seu capital financeiro, seu conhecimento específico, suas estruturas informais, sua cultura, sua reputação, sua capacidade de inovação, entre outros.

Wernelfelt (1984) também contribui com a esta teoria mostrando que as empresas podem ganhar mais quando focam seus recursos como um todo e não só seus produtos. Para ele, recurso é qualquer coisa que pode ser indicada como uma força ou fraqueza de uma dada empresa. As empresas podem criar barreiras baseadas em recursos para diminuir a entrada de concorrentes. E estes recursos podem agregar valor na construção de produtos que gerem vantagem competitiva e lucratividade no longo prazo.

A visão baseada em recursos da organização ganha destaque nos anos 90 com o artigo de C. K. Prahalad e Gary Hamel, publicado na *Harvard Business Review*, intitulado '*The Core Competence of the Corporations*,' em que introduzem o conceito de competência essencial ou organizacional (Prahalad e Hamel, 1990). De acordo com Prahalad e Hamel (1995), uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Estas habilidades e tecnologias garantem para a organização uma vantagem competitiva, uma vez que são de difícil imitação. E esta competência organizacional é proveniente de capacidades que estão profundamente enraizadas na forma da empresa agir, que pode gerar competências intangíveis que se tornam difíceis de serem imitadas. Prahalad e Hamel (1990) propõem três fatores que ajudam a identificar as competências essenciais:

**Permitem acesso potencial a uma larga variedade de mercados** – As competências organizacionais permitem a constante criação de novos produtos e serviços;

**Contribuem para a percepção dos benefícios do produto pelo cliente** – As competências organizacionais permitem a entrega de um benefício singular para os clientes, de forma que o produto e serviço sejam desejados e que aumente a lealdade do cliente.

**Difícil imitação pelos concorrentes** – As competências organizacionais devem ser únicas. Os concorrentes não podem imitá-las com facilidade.

Ao ter estas três características, os competidores podem até tentar copiar, ou adquirir algumas tecnologias usadas pela organização, mas dificilmente conseguirão copiar os recursos intangíveis que aparecem na forma de agir e no aprendizado interno da organização. Estas competências são consideradas capacidades dinâmicas, isto é, mudam de acordo com o ambiente no qual a organização está inserida. São competências flexíveis que se adaptam e mudam de acordo com as necessidades.

Após revisar a visão baseada em recursos, Oliveira (2001) pontua que a necessidade de um recurso (tangível ou intangível) que seja difícil de imitar, transferir, comprar, vender ou substituir e possua uma integração sistêmica com outros recursos da empresa é a principal contribuição da visão da empresa baseada em recursos para o desenvolvimento e sustentação de uma vantagem competitiva.

Ao analisar os diferentes modelos de formulação pode-se concluir que uma estratégia de sucesso precisa considerar tanto a visão interna como a externa da organização. A estratégia precisa considerar o ambiente em que a organização está inserida e também mapear os recursos e ativos organizacionais que podem conferir a ela uma vantagem competitiva perante seus concorrentes. Para Simons (2000), antes de desenvolver a estratégia do negócio, os gestores devem analisar e entender a dinâmica do mercado competitivo em sua indústria e as capacidades e recursos da organização.

#### **2.3.1.2.3 SWOT**

Para traçar a estratégia muitas organizações utilizam uma ferramenta chamada SWOT que se refere à análise dos pontos fortes (*strengths*) e dos fracos (*weaknesses*) da organização à luz das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*) em seu ambiente. Para Andrew (1981), o modelo SWOT enfatiza a situação externa, através das ameaças e oportunidades do ambiente no qual a organização está situada, e interna, através das forças e fraquezas da organização.

Na avaliação externa a análise é feita baseada em aspectos tecnológicos, econômicos, sociais e políticos do ambiente de uma empresa. Andrew (1981) pontua que as organizações devem mapear alguns itens como as mudanças na sociedade que podem impactar as preferências dos clientes e as tendências populacionais; as mudanças governamentais que podem mudar a legislação ou as leis; as mudanças econômicas que podem impactar o ambiente fiscal e monetário do país e da população; as mudanças na competição através da adoção de novas tecnologias, o aparecimento de novos concorrentes e produtos, e mudanças nos preços; a mudança nos fornecedores que podem afetar os preços e os processos produtivos; e as mudanças de mercado que podem ocorrer com a aparição de novos mercados consumidores e a utilização de novos produtos.

Na avaliação interna, as organizações devem focar a tentativa de conhecer a si mesmas. Para isso, Andrew (1981) propõe que as organizações mapeiem suas áreas e identifiquem em que agregam valor ao consumidor e onde não agregam. As áreas propostas são: o marketing com a qualidade dos produtos, os canais de distribuição, o nível de atendimento ao cliente, a precificação, entre outros; a pesquisa e desenvolvimento levantando as capacidades de lançar novos produtos e processos; o sistema de informações gerenciais que permite tomar decisões rápidas com qualidade; o time gerencial que pode agregar valor através de suas habilidades, trabalho em equipe e experiência; a operação da organização com a capacidade de produção, os controles de qualidade e eficiência, e as instalações da organização; as finanças que mostram a alavancagem financeira e operacional, as perspectivas fiscais, as relações com os *shareholders*; e os recursos humanos em que é importante mapear os talentos e capacidades humanas, o desenvolvimento das capacidades e habilidades, e a rotatividade e clima organizacional.

Com o mapeamento destes ambientes, as organizações podem ter uma visão mais clara de onde podem ir e como criar valor para seus clientes.

### **2.3.1.3 Alinhamento do SMD com a estratégia**

A literatura de estratégia é bem difundida e as empresas já trabalham com este conceito enraizado em sua cultura. Um dos problemas que as organizações enfrentam é a execução do que foi planejado. Muitos autores como Neely (2003) e

Kaplan e Norton (1996), sugerem a utilização de modelos de medição de desempenho que ajudam a mapear as ações necessárias da organização para executar a estratégia planejada. Para Neely *et alii* (2005), a estratégia só é realizada através da consistência, tanto da tomada de decisão como da ação. E, como o sistema de medição de desempenho ajuda a mapear as ações, ele se torna uma ferramenta forte para executar a estratégia.

De acordo com Tapinos *et alii* (2005), o planejamento estratégico é significativamente influenciado pela medição de desempenho organizacional nas organizações que operam em ambientes de mudanças rápidas, pois elas precisam de informações rápidas para poder reagir às pressões ambientais. Esses autores fizeram uma pesquisa empírica para tentar comprovar que os medidores de desempenho são fatores-chave no planejamento estratégico. A pesquisa visou a comprovar duas hipóteses: 1) que a utilização de SMD é o que transforma a estratégia em ação, 2) que os SMDs têm um papel importante no suporte do desenvolvimento de estratégias corporativas. O resultado, além de confirmar a influência dos SMDs no processo de planejamento estratégico, também confirmou que ele dá suporte ao atingimento dos objetivos organizacionais. Mas a pesquisa mostrou que o uso de SMDs não quer dizer que a empresa tenha escolhido uma estratégia vencedora, mas sim que tenha executado a estratégia delineada.

A utilização de SMDs para transformar a estratégia em ação é defendida por outros autores, como Johnson (2006, p. 23), que afirma que:

a estratégia deve levar a decisões que levam ao crescimento da empresa, fusões e aquisições, ou relacionamentos cooperativos, e o sucesso deve ser medido ou pelo BSC, pela soma de valor econômico, pelo gerenciamento baseado em valores, iniciativas de qualidade, ou outros meios.

McAdam e Bailie (2002) pontuam que a principal função do SMD é prover meios de controle para atingir os objetivos desenhado, e cumprir a missão e a estratégia organizacional. Neely (1997) suporta esta visão afirmando que o SMD é a parte principal do controle estratégico. Entretanto, para McAdam e Bailie (2002), só há alinhamento entre a estratégia e o SMD se há consistência na tomada de decisão e ação, e isso só ocorre se os IDs e o processo estratégico são ligados

dinamicamente. Em seu estudo, Marr (2004) descobriu que as organizações freqüentemente falham em alinhar seu SMD à estratégia da organização.

Neste item há dois pontos importantes para ressaltar. O primeiro é sobre o desenho da estratégia da empresa, que deve considerar fatores externos, isto é, o ambiente, competidores, entre outros;, e também fatores internos da organização, como os recursos intangíveis. Com ambos os fatores a estratégia fica mais completa e menos suscetível a erros. O outro ponto é a utilização de SMDs para auxiliar a execução da estratégia organizacional. Não adianta a organização traçar bem uma estratégia e não conseguir colocá-la em prática. Para isso é preciso monitorar a ação e o SMD faz este papel.

### **2.3.2 Balanceamento dos indicadores**

As organizações tinham uma forte tradição de mensurar algumas variáveis financeiras. Isto ainda existe, entretanto, as organizações notaram que os medidores financeiros passaram a não ser mais suficientes para traduzir as chances de sucesso da organização. Os indicadores financeiros são baseados em números que traduzem o passado, e pouco diz sobre o futuro da organização (KAPLAN E NORTON, 1997). Por isso, a necessidade de se medir outros itens que conferem à empresa uma vantagem competitiva no mercado.

Tal é a função do balanceamento dos indicadores: equilibrar e direcionar as ações da organização para o curto e o longo prazos, para os ativos financeiros e também intangíveis, buscando os resultados mais completos para a organização. A necessidade de balanceamento dos indicadores é ressaltada por McAdam e Bailei (2002), quando o definem como a reflexão da interdependência entre os vários indicadores em tempos de mudanças dinâmicas. Além disso, eles postulam que, para que o SMD seja alinhado com a estratégia, o balanceamento é essencial e deve incluir dimensões distintas como financeira, não-financeira, tangível, intangível, balanceada, mecanicista e orgânica.

### **2.3.2.1 Tipos de Indicadores**

Os indicadores financeiros são usados por tradição, além de serem exigidos pela legislação. A estrutura contábil moderna data da idade média e, desde aquela época, a avaliação de desempenho tem sido baseada predominantemente em critérios financeiros, como o retorno sobre o investimento. O mercado no passado media as empresas por seus ativos e pelos custos diretos que tinham. Mas, com o tempo e o avanço tecnológico, esta realidade começou a mudar. Os custos diretos da organização começaram a cair e o futuro das organizações passou a ser mais importante que o passado, que é mensurado pelos indicadores financeiros. O aumento da globalização e da competição trouxe necessidades de diferenciação para as organizações que passaram a ser direcionadas para a criação de valor ao invés de controle de custos e, conseqüentemente, passaram a prezar por qualidade, atendimento ao cliente, entre outros.

Os indicadores financeiros têm foco interno ao invés de externo, mostram pouco do desempenho futuro, focam o curto prazo, tratam pouco de concorrentes ou clientes, não têm foco estratégico e podem inibir a inovação. Eccles (1991) diz que os indicadores financeiros mostram as decisões passadas e não indicam o desempenho futuro. Em função deles, as organizações podem atingir as metas atuais e esquecer os clientes que darão os resultados futuros. Os indicadores financeiros não são suficientes para organizações que atuam em indústrias de alta competitividade, que exigem mudanças rápidas e constantes. Bourne *et alii* (2000) reforçam esse argumento dizendo que os indicadores financeiros tradicionais são passíveis de críticas, pois encorajam o curto prazo, não dão um foco estratégico, fortalecem o otimismo local e não têm vistas para o ambiente externo da organização.

Com as rápidas mudanças exigidas pelo mercado, devido à elevação da competitividade e o crescimento nas demandas dos consumidores, as organizações precisaram buscar outros tipos de indicadores que não fossem só financeiros. As organizações precisaram focar suas ações em fatores externos. Os indicadores financeiros indicam o desempenho das atividades de uma organização, mas dizem pouco de como este desempenho foi atingido ou como pode ser melhorado.

Conforme Fischmann e Zilber (1999), a busca de resultados financeiros a curto prazo acaba sendo uma barreira para a efetivação de investimentos e programas de melhorias em áreas consideradas estrategicamente importantes para a organização.

Alguns indicadores não-financeiros como qualidade, penetração de mercado, desenvolvimento de competências, aprendizado organizacional e satisfação do cliente fazem parte da estratégia das empresas que pensam no longo prazo. Eccles (1991) mostra a importância de se ter qualidade como um indicador forte, argumentando que as organizações que focam sua estratégia em qualidade naturalmente vão evoluir para uma estratégia baseada no serviço ao consumidor e logo depois na satisfação do consumidor. Essa última medida é muito forte para empresas que desejam ter uma estratégia vencedora de longo prazo. Para Simons (2000), o uso de indicadores não-financeiros permite à organização: desenvolver relacionamentos com os consumidores que constroem lealdade; buscar novos segmentos de clientes e mercados; introduzir produtos e serviços inovadores; produzir produtos e serviços customizados de alta qualidade com baixo custo em um curto período; mobilizar as capacidades dos colaboradores para melhorias contínuas dos processos, qualidade e tempos de resposta.

Chakravarthy (1995) fez um estudo empírico para identificar quais indicadores são associados às empresas com desempenho excelente. O resultado de sua pesquisa mostrou que as medidas tradicionais (financeiras) são inadequadas para avaliar o desempenho estratégico. Outras medidas como a medição da qualidade, a medição da transformação organizacional e a satisfação dos *stakeholders* apareceram como indicadores importantes no desenvolvimento organizacional.

Exemplos de que os indicadores financeiros isolados não conseguem mostrar todo o valor das empresas são os casos de empresas que têm prejuízo em sua operação, porém tem seu valor de mercado superior a empresas que trabalham com lucro. Isso ocorre porque estas empresas, apesar do prejuízo contábil, têm valor de mercado proveniente de ativos intangíveis que geram grandes perspectivas e oportunidades para o futuro. Para mostrar isso ao mercado é necessário elencar esses valores e medi-los. A utilização de um SMD auxilia nesta tarefa. Muitas vezes a empresa tem um fator de diferenciação, mas não a exhibe ao mercado, ou nem

mesmo para a própria empresa, por conseguinte, não consegue continuar desenvolvendo esta diferenciação, nem tampouco mensurar o valor que pode trazer para a companhia.

Portanto, as organizações precisam trabalhar com indicadores financeiros e também não-financeiros. Para Kaplan e Norton (2000) os indicadores devem refletir as estratégias e capacidades da organização e não só os resultados financeiros. Para isso, a organização precisa mensurar suas capacidades. Mas, às vezes, há uma distância entre o que a estratégia organizacional prevê e o que é mensurado na organização. Eccles (1991) pontua que um grande número de empresas descreve suas estratégias em termos de serviço ao consumidor, inovação, ou qualidade e competências de seus colaboradores, mas mensura pouco estas variáveis.

São vários os modelos de medição de desempenho existentes e com diferentes níveis de balanceamento de indicadores. Kennerly e Neely (2003), Marr *et alii* (2004), e Neely (2005) fazem uma revisão de alguns dos modelos existentes, mostrando como funcionam, suas características, benefícios e pontos fracos. O importante é ressaltar o nível de balanceamento que existe nestes modelos estruturais propostos e o foco dos medidores que cada um deles adota. Marr *et alii* (2004) dividem os modelos de SMDs em três grupos segundo o grau de balanceamento e foco dos indicadores de desempenho. A classificação vai do grupo mais focado no financeiro, até o grupo mais focado nos recursos mais intangíveis da organização, como o conhecimento.

O primeiro grupo, é composto pela matriz de medição de desempenho, desenvolvida por Keegan *et alii*, a Pirâmide SMART de Lynch e Cross, e o modelo de macro-processo de Brown. Estes têm foco nos indicadores mais financeiros da organização e não consideram alguns recursos internos da organização, como o conhecimento, aprendizado e inovação para a medição de desempenho.

O segundo grupo considera indicadores financeiros, alguns recursos internos e também algum conhecimento existente na organização, integrando e balanceando melhor os indicadores. Este grupo é composto pelo *Tableau de Bord* de Epstein e Manzoni, o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992), e o Desempenho de Prisma de Neely *et alii* (2002). O BSC considera alguns recursos internos como o

aprendizado e inovação, mas não aprofunda os pontos onde o conhecimento deve ser mensurado. Além disso, em um estudo recente do uso do BSC, Marr (2004) descobriu que um terço dos usuários do BSC não têm uma perspectiva comparável a de aprendizagem e inovação. O Desempenho de Prisma também não explicita quais indicadores de conhecimento devem ser escolhidos para integrar o SMD.

O terceiro grupo tem um foco mais forte nos indicadores voltados para o conhecimento que existe na organização. De acordo com Marr *et alii* (2004) participam deste grupo o navegador *Skandia* de Edvinsson e Malone, o índice de Capital Intelectual de Ross *et alii*, o modelo de auditoria de capital intelectual de Brooking, e o monitor de ativos intangíveis de Sveiby. Estes modelos retratam mais os recursos de conhecimento da organização, dando menos ênfase nos outros indicadores. Isso também pode causar um desbalanceamento no SMD, pois pode proporcionar um foco só de longo prazo, o que faz com que a organização possa perder competitividade no curto prazo. De acordo com Marr *et alii* (2004) o navegador *Skandia* é o SMD que proporciona o melhor balanceamento, uma vez que apresenta cinco perspectivas de estudos. Quatro são semelhantes ao BSC, que são o foco financeiro, o foco no cliente, o foco na inovação, nos processos internos, porém acrescenta o quinto foco que é no fator humano onde o conhecimento está presente.

Assim, o balanceamento dos indicadores é importante para trazer o resultado financeiro do curto prazo e permitir que se continue crescendo e sobrevivendo no longo prazo.

### **2.3.2.2 Ativos intangíveis e desenvolvimento de competências**

Apesar da mudança dos padrões que agregam valor às empresas, as ferramentas de medição mais comuns ainda avaliam ativos tangíveis, como os indicadores financeiros das empresas. Entretanto, a riqueza e agregação de valor estão cada vez mais associadas a ativos intangíveis e as empresas devem empreender esforços para mensurar tais ativos.

Bourne *et alii* (2000) reforçam que, além de ter um SMD, a empresa deve considerar a forma como este é concebido, seus parâmetros e aplicações. Um SMD

eficaz deve permitir o acompanhamento das mudanças no ambiente de negócios, que acontecem com frequência, e que também mudaram a forma de se valorar as empresas, ultimamente. Anteriormente, as empresas criavam valor e eram mensuradas por questões tangíveis, fáceis de se perceber e medir. Entretanto, com a tendência dos produtos e serviços virarem '*commodities*', a constante necessidade de se inovar tecnologicamente, as mudanças nas estruturas econômicas e políticas, e a necessidade de atender a todos os *stakeholders*, as questões nas quais as empresas são valoradas também mudaram. A partir daí, os recursos intangíveis passaram a assumir um papel importante na valorização organizacional.

As empresas passaram a buscar e desenvolver recursos intangíveis que estão implícitos nos serviços ou produtos que são entregues, tais como o serviço de relacionamento com o cliente, o grau de participação e motivação dos empregados da empresa, o valor da marca da empresa, entre outros. Estes pontos intangíveis são os diferenciadores que as empresas têm de seus competidores e o ponto forte para que se possa ter uma vantagem competitiva no mercado e aumentar o seu valor. Os ativos tangíveis passaram a ter cada vez menos valor para criar uma vantagem competitiva. De acordo com Kaplan e Norton (2000), o valor contábil dos ativos tangíveis representava 62% do valor de mercado das organizações industriais, e estudos recentes estimaram que, em fins do século XX, o valor contábil dos ativos tangíveis correspondia a apenas 10 a 15% do valor de mercado das empresas.

Marr *et alii* (2004) afirmam que, nos modelos de SMD atuais, há uma necessidade de mensuração de outros indicadores que não sejam só financeiros, como os de capital intelectual. Esta afirmação tem fundamento na visão baseada em recursos, a qual postula que o sucesso organizacional vem do conhecimento e exploração dos recursos e capacidades internos da organização.

Para Marr *et alii* (2004), há uma grande importância na interdependência de ativos tangíveis e intangíveis na busca de um melhor desempenho. Para eles, ativos intangíveis são ativos cuja essência é uma idéia ou conhecimento cuja natureza pode ser definida e gravada de alguma forma. Outros autores mencionados por Marr *et alii* (2004) como Hudson, Brooking, Edvinsson, e Roos mostram a importância do ativo intangível como um recurso que afeta o desempenho organizacional. Estes

autores sugerem que o conhecimento é que gera o real valor para a organização e, por isso, este conhecimento deve ser mensurado para que se entenda quais ações influenciam positivamente o resultado.

Para Marr *et alii* (2004), os ativos intangíveis são divididos em dois, a propriedade intelectual e os ativos de conhecimento, e são eles que criam capacidades diferenciadoras nas organizações, que por sua vez criam uma vantagem competitiva. Por isso, é importante o mapeamento, mensuração e desenvolvimento dos ativos intangíveis de acordo com as necessidades estratégicas das organizações. A propriedade intelectual envolve os ativos organizacionais como patentes, marcas registradas, *copyright*, enquanto os ativos de conhecimento, ou as capacidades são a cultura organizacional e o *know how* que existe dentro da maneira da organização fazer suas tarefas. Portanto, os ativos intangíveis de uma organização podem compreender sua marca, o conhecimento das equipes, a cultura corporativa, o relacionamento com os *stakeholders*, o acesso que há para o mercado, a posição competitiva da organização, entre outros pontos.

Uma das teorias que levam em consideração ativos intangíveis é a visão baseada em recursos organizacionais. A visão baseada em recursos, na prática, se traduz na competência essencial da empresa, que é o somatório do conjunto de habilidades e tecnologias que permite oferecer produtos e serviços únicos para o mercado em que a empresa se encontra. Essa competência essencial se desenvolve com a aprendizagem que ocorre na organização, uma vez que a competência é mais forte quando baseada em ativos intangíveis, que são mais difíceis de ser imitados. Os ativos intangíveis são vinculados à cultura, estrutura e pontos internos da companhia, como o apontado por Oliveira (2001), que são uma melhor integração entre as muitas atividades da empresa de forma a poder responder mais rápido a demandas do mercado, e garantir maior comprometimento da força de trabalho, de forma a proporcionar melhor serviço aos clientes, alta taxa de produtos inovadores e de boa qualidade que ajudem a atrair clientes.

Estes ativos não são estáticos e devem estar em constante ajuste, de acordo com o mercado. Então, para se trabalhar competência como alavanca para vantagem competitiva, é necessário abordar o desenvolvimento de competências

individuais, também. Brandão e Guimarães (2001) sugerem que, na gestão de competências, o foco deve ser tanto nas competências organizacionais como nas humanas ou individuais. A competência do indivíduo exerce influência na competência ou desempenho da organização e vice-versa.

Prahalad e Hamel (1990), ao analisarem as competências organizacionais, fazem uma analogia entre as competências e as raízes de uma árvore, ao oferecerem alimento, sustentação e estabilidade à organização. As pessoas, nesse mesmo contexto, fazem parte da geração e da sustentação das competências organizacionais e são fundamentais para a contínua transformação da organização. Segundo Fernandes, Fleury e Mills (2006), na área de administração, o conceito de competências pode ser analisado segundo dois enfoques: i) o conceito no enfoque de competências organizacionais, que aborda exatamente o conjunto de recursos de uma organização, que articulados podem definir o desempenho dela; ii) competências individuais ou humanas, enfoque este que vem ganhando destaque e muitos estudos a respeito, pois o tema gestão de pessoas nas organizações constitui-se um grande desafio a ser enfrentado, principalmente porque a forma como as organizações gerem as pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo.

Fernandes (2006) define competências organizacionais como o conjunto de recursos coordenados que conferem valor, são difíceis de imitar, podem ser transferidos para outros produtos, serviços ou negócios e contribuem para um fator chave de sucesso na indústria em que a organização atua. Neste contexto, as competências individuais podem ser consideradas um destes recursos, talvez o mais valioso, dado que, além de recurso *per se*, é uma instância articuladora de outros recursos.

Para Cauduro (2005), competência individual refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isso. As pessoas devem atuar como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competências a serem entregues à organização, isto é, agregar valor. Dutra (2004) pondera que agregar valor não é

somente atingir metas de faturamento ou produção, mas melhorar processos ou colaborar com a introdução de novos métodos ou tecnologias.

Com base nessas premissas, não se pode tratar as competências organizacionais e individuais de maneira genérica. Elas devem estar alinhadas entre si para gerar valor. Quando as competências individuais se harmonizam no todo, tem-se um conjunto competente. Não bastam apenas pessoas individualmente competentes. É importante que o seu conjunto forme um todo coerente e alinhado com os propósitos da organização. Para Fleury e Fleury (2004), existe uma relação natural entre o que a organização tem como objetivo, as competências organizacionais e as competências individuais. O que influencia o estabelecimento de determinadas competências organizacionais é a estratégia adotada para sua área de atuação. Seguindo esse mesmo raciocínio, encaixam-se as competências individuais. Ao se colocar as pessoas ao lado das organizações, percebe-se que o que existe é uma intensa troca de competências. Segundo Dutra (2004), existe uma relação íntima entre competências organizacionais e competências individuais e há influência de umas sobre as outras.

Desta reflexão, conclui-se sobre a importância de que o SMD da organização não apenas contemple as competências organizacionais, mas também inclua as individuais e aponte até que ponto uma está relacionada à outra.

### **2.3.2.3 Competidores**

As estruturas de SMDs existentes balanceiam seus sistemas com vários elementos. Entretanto, há pouca atenção ao monitoramento dos competidores. Os concorrentes da organização têm a possibilidade de mudar as regras do jogo através da criação de novos produtos, da inovação tecnológica e da abertura de canais de distribuição diferentes. Essas ações dos concorrentes impactam o mercado e seu futuro, uma vez que os clientes são compartilhados pelas organizações. A existência de um concorrente com uma margem de lucro superior sinaliza perspectivas de crescimento ou readequação das demais organizações no mesmo setor. Portanto, o acompanhamento do desempenho dos concorrentes auxilia a empresa a balancear melhor seu SMD e a alinhar a estratégia organizacional em busca de crescimento. Este acompanhamento ocorre através da prática do *benchmarking*.

Para Eccles (1991), o *benchmarking* envolve identificar competidores e/ou empresas em outras indústrias que exemplificam as melhores práticas em algumas atividades, funções ou processos, e depois comparar seu desempenho com o destas empresas. Dence (1995) afirma que o *benchmarking* de desempenho, tanto dentro como entre indústrias, não só identifica e quantifica hiatos de desempenho, como provê uma comparação da operação e dos processos gerenciais que provêm vantagem competitiva.

Para Marr (2004), o *benchmarking* permite à organização entender seus níveis de desempenho atuais e definir metas futuras. Neely *et alii* (2005) corrobora a importância do *benchmarking* e diz que é uma ação que ajuda no mapeamento do que ocorre no mercado como um todo, inclusive nos concorrentes, propondo quatro tipos básicos de *benchmarking*:

**1 – Interno** – ocorre dentro da própria organização em departamentos diferentes. A vantagem desse tipo de *benchmarking* é a confidencialidade dos dados.

**2 – Competitivo** – consiste na coleta e comparação de dados entre concorrentes diretos, mas a coleta de dados é mais difícil.

**3 – Funcional** – envolve comparação funcional com empresas similares, mas não com competidores diretos.

**4 – Genérico** – é o estudo e a comparação de um processo de negócio genérico que pode haver em qualquer empresa, como, por exemplo, a entrada de ordens no sistema.

Esta prática pode ajudar as organizações a se manterem informadas e com padrões similares ao que seus concorrentes oferecem. Portanto, é uma ferramenta que ajuda a identificar oportunidades de melhorias, além de monitorar o desempenho dos concorrentes.

Dence (1995) sugere que o processo de *benchmarking* compreende:

- determinar as áreas chaves de desempenho;
- estabelecer os principais padrões e variáveis para medir;

- identificar os competidores mais relevantes e as empresas com as melhores práticas;
- medir regular e objetivamente (quantitativo);
- analisar o desempenho dos melhores (qualitativo);
- especificar programas e ações para fechar o hiato e implantá-los;
- monitorar continuamente o desempenho contínuo.

Dence (1995) acrescenta ainda que o *benchmarking* ajuda a estabelecer metas e objetivos para melhoria de desempenho, pois provê argumentos com credibilidade para uma mudança pró-ativa, ao invés daquelas que são reativas ou baseadas no ponto de vista interno. O processo dá mais credibilidade e segurança nos momentos de mudanças organizacionais.

Como as oportunidades são escassas, essa prática auxilia a organização a procurar as melhores práticas do mercado e também novas idéias. Neely *et alii* (2005) citam muitos autores que descrevem em detalhes a prática do *benchmarking* e identifica quadro dimensões para inovar: a inovação de produtos, desenvolvimento de produtos, o processo de inovação e a aquisição de tecnologia. São nestas dimensões que as organizações devem focar suas práticas de *benchmarking*. Entretanto, o *benchmarking* não pode ser considerado uma estratégia forte da organização, uma vez que, ao fazê-lo, a organização está adotando uma estratégia de seguidora e não de liderança do mercado. De acordo com Porter (2002) aquilo que é passível de *benchmarking* não é estratégico.

### **2.3.3 Influência cultural**

Para Neely *et alii* (2005), a definição e implantação de um SMD é complexa e por isso a melhor forma de ter um bom resultado é criando um processo para desenhar um SMD, em vez de simplesmente replicar uma estrutura como o BSC ou outro. Estas estruturas podem não se adequar à cultura da organização.

Cultura é um tema amplamente debatido, especialmente na antropologia. A literatura tem discutido, freqüentemente, a capacidade de a cultura direcionar o rumo

das organizações. Para Mintzberg *et alii* (2000), cultura organizacional são as crenças que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos de uma organização, formando assim a “mente da organização”.

A cultura organizacional é um processo de interação social que é criado a partir da forma de pensar e interpretar dos funcionários de uma organização. Estas crenças e formas de agir são adquiridas a partir de um processo de interação social entre os indivíduos, que geralmente não é explícito. Deste modo, a cultura organizacional influencia fortemente a tomada de decisão e a forma de agir na organização. Conseqüentemente, a cultura organizacional influencia a utilização ou não de um SMD na organização. Por exemplo, uma organização com tradição voltada à mensuração pode ter menos dificuldades na implantação de um SMD.

A influência da cultura sobre SMDs não ocorre somente no sentido de favorecer ou dificultar sua implantação. Ela dá forma ao SMD a ser criado, ou rejeita SMDs impostos que atentem contra seus valores centrais. Por exemplo, uma empresa com forte visão de curto prazo ou com valores individualistas teria dificuldades em assimilar um SMD que propusesse indicadores voltados ao longo prazo e mensurando resultados coletivos.

Para Marr *et alii* (2004), a cultura corporativa imprime uma importância fundamental para a eficiência e efetividade do SMD, uma vez que é ela quem leva a todos os colaboradores uma interpretação compartilhada da estrutura e dos eventos dentro da organização. É a cultura que incentiva cada colaborador a trabalhar mais individualmente ou em grupos para atingir os objetivos organizacionais. Esta mesma cultura pode ser um fator de grande crescimento para a organização, pois ela pode ser uma vantagem competitiva difícil de ser imitada, já que é única e exclusiva de cada organização.

Franco e Bourne (2003) mostraram que a cultura organizacional é um dos nove fatores que têm grande impacto na maneira que as organizações gerenciam através de indicadores. Estes autores afirmam que os SMDs são mais efetivos em organizações com cultura que encoraja a ação e melhorias, em vez de punir os erros das pessoas, e que encorajam a discussão e análise aberta de quaisquer pontos.

Para Neely *et alii* (2005), o SMD tem que ser consistente com a cultura organizacional. Se a empresa tem uma cultura de culpar erros, pode ser que haja distorções nos indicadores para que sejam sempre atingidos.

Outro fator cultural que tem grande influência na forma de agir e nas tomadas de decisão da organização é o estilo gerencial adotado. Franco e Bourne (2003) também detectaram no estilo gerencial um fator de influência no gerenciamento de organizações através de indicadores. Eles mostram em sua pesquisa que a liderança e o comprometimento gerencial podem fazer a diferença no sucesso de um SMD e que se os gestores apóiam um SMD a probabilidade de ter efetividade é maior. Isso ocorre porque, quando os gestores apóiam o SMD, normalmente investem mais tempo e recursos no desenvolvimento e gerenciamento do sistema. Portanto, as empresas que têm o SMD mais efetivo são aquelas que querem ter um SMD efetivo. Para que isso ocorra, a liderança da alta administração é importante, pois é ela que deve patrocinar o sistema e mostrar os seus benefícios e o seu funcionamento a todos.

A implantação de um SMD também pode influenciar a cultura organizacional. Sneyd e Rowley (2004) fizeram uma pesquisa da implantação de um SMD em uma organização e notaram que o comprometimento da alta administração aumentou com a implantação do sistema. Assim, eles concluíram que, quando um SMD é bem desenhado e há um desejo da alta administração implantá-lo, há um encorajamento para um maior comprometimento. A implantação do SMD também gerou reflexos nos processos, um mapeamento do conhecimento a ser transferido, assim como reflexos na cultura organizacional.

Nesta implantação do SMD, Sneyd e Rowley (2004) mostram a necessidade de trabalhar a cultura organizacional para se implantar um SMD com sucesso, uma vez que muitas pessoas têm que ser envolvidas voluntariamente para que o sistema seja percebido como uma construção conjunta. Isso fortalece a ligação entre as pessoas, mostrando que suas contribuições são vitais para o desempenho de outras pessoas e auxiliando assim na construção de uma cultura de parceria. Franco e Bourne (2003) também são favoráveis ao envolvimento de muitas pessoas no processo, para que diminua a resistência ao sistema. Mintzberg *et alii* (2000) alertam

sobre a necessidade das organizações superarem a resistência às mudanças que a cultura organizacional pode causar e pontuam que a liderança e o comprometimento da alta administração são fundamentais para isso. Portanto, o estilo gerencial da alta administração, através da liderança e comprometimento, tem forte influência na inserção e gerenciamento de um SMD.

Outra questão relevante relacionada à cultura é o fato de que, muitas vezes, uma organização pode ter sucesso em suas estratégias sem necessidade de indicadores ou SMD. McAdam e Bailei (2002) apresentam o caso de uma empresa que, mesmo não tendo indicadores de desempenho alinhados, vivenciou um crescimento acentuado, pois havia um alto número de iniciativas voltadas à estratégia de crescimento. Isso sugere que, mesmo sem medir, as organizações são capazes de crescer.

Mintzberg *et alii* (2000) corroboram esta idéia. Para ele, as empresas bem sucedidas são dominadas por valores-chaves, tais como atendimento ao cliente, qualidade e inovação, os quais, por sua vez, proporcionam uma vantagem competitiva para a organização. Mensuração e controle não são parte necessária nesta lógica. Também são desta opinião Sobotka *et alii* (2006), que sustentam que, quando uma organização tem valores-chaves fortes, não é necessário ter um método de medição para ter um bom desempenho. Eles acreditam que o desenvolvimento de motivação intrínseca é mais importante que a motivação extrínseca. A motivação intrínseca é adquirida através do ato de inspirar liderança, delegar responsabilidades e de um ambiente de trabalho positivo, fatores que garantem um comprometimento maior dos funcionários com a necessidade de atingimento de resultados, poder e filiação<sup>2</sup>.

Para confirmar este ponto, Sobotka *et alii* (2006) fizeram uma pesquisa em uma empresa líder no setor de energia, de modo a testar os motivos de sua liderança. Eles identificaram que a organização só utilizava o SMD para indicadores abrangentes e como ferramenta de comunicação da estratégia organizacional e que

---

<sup>2</sup> Esta idéia não é estranha a Kaplan e Norton (2006), que escrevem que os líderes criam motivação intrínseca ao explorar o desejo dos funcionários em trabalhar para organizações bem-sucedidas que contribuam para um mundo melhor.

o direcionamento das ações de cada indivíduo ocorria mais por força da cultura organizacional. Segundo esses autores, a cultura da organização é um sistema baseado em responsabilidades explícitas, em que a lealdade dos funcionários, a descentralização, a comunicação e a confiança mútua são os valores principais, que direcionam as ações e os bons resultados organizacionais. Se cada indivíduo acredita na cultura organizacional, identifica-se com ela e com sua área de responsabilidade, há um comprometimento de se atingir os resultados sem a necessidade de medir.

No entanto, o problema de se suprimir indicadores e se pautar apenas na força dos valores é que se torna mais difícil estabelecer padrões, comunicar estratégias e objetivos e, no limite, analisar causas de sucesso ou de fracasso na implantação das estratégias organizacionais. Neste sentido, os SMDs não são propostos em substituição aos valores ou à motivação intrínseca: pelo contrário, são introduzidos para reforçar a cultura – se esta está alinhada às estratégias organizacionais – e facilitar o atingimento dos padrões de desempenho estabelecidos.

Por isso, a cultura organizacional tem papel preponderante na implantação de um SMD. Ela pode:

- auxiliar ou não na implantação de um SMD na organização: por exemplo, uma cultura de não-medição ou de punição a erros pode ser um impeditivo;
- influenciar o estilo gerencial, que por sua vez impacta a medição de desempenho através da liderança e comprometimento da alta administração em divulgar e gerenciar o sistema; e
- minimizar ou até dispensar a implantação de um SMD se a organização tem valores dominantes alinhados à estratégia que se quer implantar. Neste caso, a cultura pode criar uma vantagem competitiva difícil de ser copiada, uma vez que sua natureza única, calcada na história da organização e na complexidade de sistemas organizacionais não pode ser replicada em outros contextos.

### **2.3.4 Coerência no desdobramento**

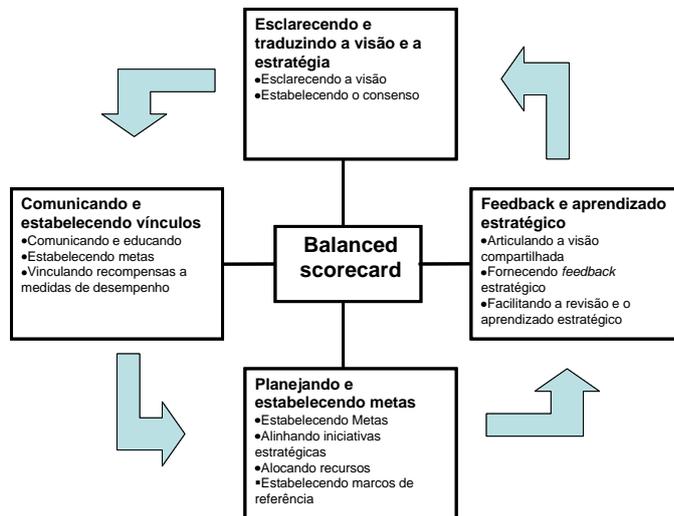
Para que o SMD seja efetivo ele deve focar a geração de ações e não o controle. Para gerar ação, a organização deve ter um processo formal de condução e acompanhamento da estratégia e seus desdobramentos.

#### **2.3.4.1 Estrutura para gerar uma ação estratégica**

Ao desenhar estratégias, as organizações assumem pressupostos sobre como atingir seus resultados. Assim, estratégias podem ter um caráter intangível e de difícil entendimento por todos. De acordo com Simons (2000), para trazer as estratégias para a vida, os gestores devem especificar objetivos de desempenho para comunicar a direção do negócio para os subordinados. Com os objetivos desdobrados as estratégias ficam mais clara e cada um sabe como suas ações podem ajudar no seu atingimento. A eficácia da estratégia ocorre quando ela é transformada em ações.

Ferramentas como o *balanced scorecard* podem ser utilizadas para auxiliar na definição de objetivos para todos integrantes de uma organização. A filosofia destas ferramentas é de que os indicadores façam parte do sistema de informações para os funcionários da empresa em todos os níveis. A intenção é que os funcionários dos níveis operacionais entendam as conseqüências de suas ações e os níveis estratégicos entendam quais aspectos criam valor para sua empresa. Desta forma, a existência de uma metodologia pode facilitar a comunicação entre os diversos níveis hierárquicos da empresa, além de compartilhar informação de objetivos e resultados com toda empresa, como mostrado na Figura 3.

**Figura 3** O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica



**Fonte:** adaptado de Kaplan e Norton (1996, p. 77).

Inicia-se o BSC com a tradução da estratégia da empresa pelos seus executivos em objetivos específicos e medidas para seus processos internos. Estes objetivos devem ser consenso entre os executivos da empresa para que todos possam atuar em conjunto em busca de resultados consistentes.

Após o delineamento dos objetivos, o segundo processo consiste em comunicá-los e compartilhá-los amplamente. A ampla comunicação também abre espaço para a discussão sobre as estratégias e objetivos. A discussão aberta auxilia no sentimento participativo e de inclusão dos colaboradores, que gera um grande comprometimento por parte dos envolvidos com os objetivos. Eles passam a fazer parte do processo como um todo e não somente como executores de uma tarefa já delineada. E por fazer parte de todo o processo, a compreensão dos objetivos e seus meios de avaliação e controles passam a ser mais bem entendidos e incorporados. Quando os funcionários conhecem a estratégia e os objetivos a serem alcançados pela empresa, eles devem estabelecer metas para seu departamento que suportem a estratégia geral da organização. Aí as iniciativas da empresa poderão estar alinhadas com suas estratégias globais.

O terceiro processo que os executivos traçam metas para acompanhar as ações da empresa e os resultados atingidos de acordo com os objetivos delineados. As metas e os indicadores estipulados seguem as perspectivas do BSC, isto é, englobam indicadores de clientes, processos internos, aprendizado e crescimento além de indicadores financeiros. A presença de indicadores das quatro perspectivas facilita o desdobramento de ações.

O quarto processo de gestão é baseado na criação de instrumentos para o aprendizado organizacional. A metodologia utilizada no BSC pretende que os executivos possam avaliar constantemente os resultados das suas ações através de realimentações. Os funcionários questionam os pressupostos de suas ações constantemente e avaliam se os resultados estão de acordo com o esperado. A partir daí, os funcionários podem ajustar a implementação de suas ações de acordo com os resultados auferidos. O mais importante é que os executivos terão facilidade de acompanhar e ajustar seu desempenho não só com relação aos indicadores de curto prazo, financeiros, mas também os indicadores que prospectam a empresa no futuro que são os vinculados aos clientes, aos processos internos e à inovação; aos funcionários e aos sistemas. Esta realimentação aprofunda o conhecimento da estratégia para enriquecê-la e volta a alimentar todo o processo do BSC de traçar uma estratégia e traduzi-la a todos, transformando o SMD em um sistema dinâmico e intenso.

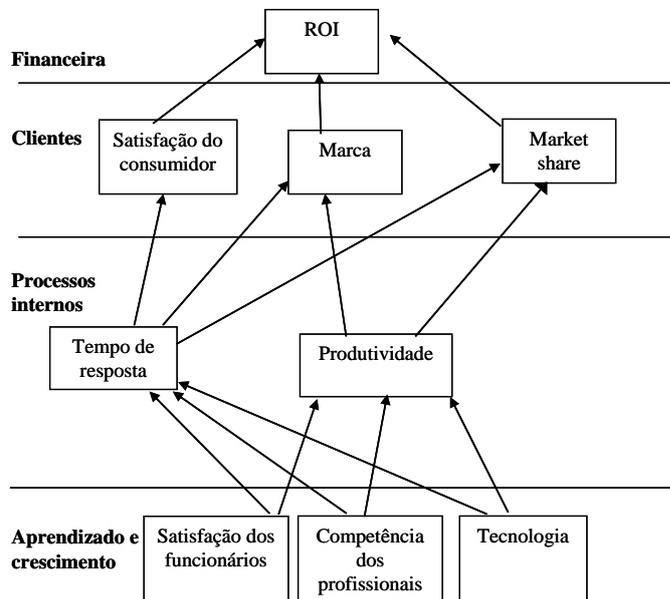
Segundo Kaplan e Norton (2006), o BSC é uma ferramenta que proporciona às empresas a velocidade necessária para acompanhar as mudanças mercadológicas. Ela pretende que as empresas envolvam todos os funcionários na visão e execução da estratégia, que hoje é um grande desafio. Ao compartilhar a estratégia, as empresas facilitam a busca do resultado, por meio do alinhamento e consenso de todos com as premissas globais. Ao comunicar as estratégias com transparência e abertura, a empresa reforça o comprometimento dos indivíduos, que passam a incorporar a estratégia e a traduzi-la em suas tarefas. Sua ênfase na construção de causas e efeitos ajuda os indivíduos a entenderem seus papéis e suas influências. A definição de metas e indicadores para acompanhar os resultados com frequência gera um sistema dinâmico de questionamento das estratégias e ações para que possam ser concluídas ou até mesmo modificadas rapidamente.

### 2.3.4.2 Mapas causais

Os indicadores de desempenho têm que gerar ações para que sejam efetivos, se não tornam-se ferramentas estáticas que só geram custos. Para Neely *et alii* (2003), o SMD efetivo deve ser capaz de informar a operação da organização e incentivar *insights* nos colaboradores que incentivem ações que criem valor. Isto é, o SMD deve ajudar os gestores a traduzir as intenções estratégicas em ações apropriadas e dar um *feedback* mostrando se as ações estão funcionando ou não.

Marr *et alii* (2004) mostram que uma das formas de se direcionar o desempenho é a utilização de uma relação causal entre os recursos e a criação de valor, o que auxilia na tomada de decisão. Para Simons (2000), a relação de causa e efeito é uma ferramenta importante para mostrar as ações a serem tomadas para executar a estratégia. Uma das ferramentas utilizadas para criar este vínculo de causalidade são os mapas estratégicos de Kaplan e Norton (2000). A figura 4 mostra um estilo de mapa causal utilizado.

**Figura 4** Mapas estratégicos



**Fonte:** adaptado de Fernandes (2006)

Para Kaplan e Norton (2000), os mapas causais auxiliam na visualização da estratégia da organização. A partir daí, cada colaborador pode ver mais facilmente como pode influenciar seu resultado e o resultado geral da organização. Os mapas também auxiliam no alinhamento da estratégia organizacional em toda organização, inclusive dentre os departamentos.

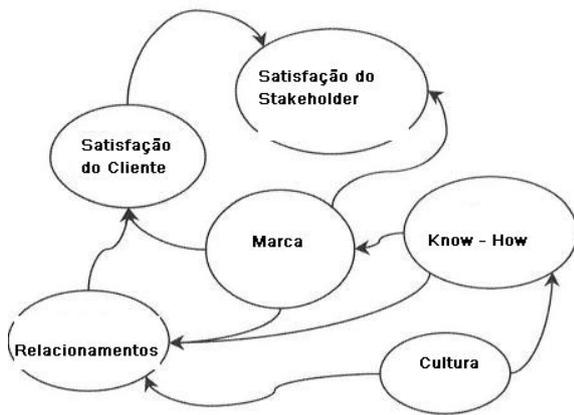
A fácil visualização dos mapas favorece a comunicação da estratégia e suas ramificações em todos os níveis organizacionais, deixando claro para todos como transformar iniciativas e recursos em resultados tangíveis. Para Marr (2004), os mapas causais podem ser usados não só como uma poderosa ferramenta de comunicação das intenções estratégicas, como também como um guia para coletar e analisar dados. Propõe que organizações que utilizam os mapas causais conseguem entender melhor como os recursos intangíveis criam valor. Em sua pesquisa, Marr (2004) concluiu que aquelas empresas que têm um SMD formal adotam uma quantidade maior de perspectivas e usam a causalidade entre os indicadores.

Ao analisar os mapas causais de Kaplan e Norton, Marr *et alii* (2004) mostram que esta ferramenta ainda não é completa se for levada em consideração a visão da organização baseada em recursos. Isso ocorre porque esta teoria considera que os recursos ou ativos da organização existem e interagem entre si, enquanto o modelo de mapas causais enfatiza a influência dos recursos, concentrados na perspectiva de aprendizado, sobre indicadores da perspectiva de processo interno. No entanto, também existe a influência de uns recursos sobre os outros, e não apenas o efeito sobre a perspectiva acima.

Esta interação entre os recursos pode mudar todo o processo de análise e, inclusive, pode afetar o resultado geral da organização, se não for levado em consideração. Para Marr *et alii* (2004), a contribuição de um ativo, como tecnologia, raramente pode ser expressa independentemente de outros ativos como habilidades, *expertise* ou cultura corporativa. Por isso, uma gestão efetiva de ativos organizacionais deve entender as inter-relações e interdependências dos ativos. Esses autores vão além dos mapas causais e propõem a utilização de mapas de

criação de valor, cuja função é mapear as dependências diretas (mapa estratégico) e indiretas dos recursos organizacionais, como pode ser visto na Figura 5.

**Figura 5** Mapas de criação de valor



**Fonte:** adaptado de Marr *et alii* (2004, p. 319).

Para Evans (2004), o indicador de desempenho é o cérebro para alinhar as operações da organização e a direção estratégica. O autor faz uma detalhada descrição de pesquisas empíricas que mostram resultados de correlações de indicadores de acordo com perspectivas estipuladas e relações de causa e efeito entre medidas que geram resultados e medidas que são direcionadoras de desempenho. Como exemplo, o resultado de uma pesquisa de cliente sobre transações recentes em uma empresa pode ser um indicador direcionador de desempenho para retenção de clientes. Retenção de clientes é um indicador de resultado. Muitas são as correlações abordadas por Evans (2004), como as correlações entre os efeitos da qualidade no desempenho do negócio, correlações e efeitos de causa entre penetração de mercado, satisfação de clientes, produtividade, custos de garantias e satisfação dos empregados, correlações de satisfação do cliente e desempenho financeiro, entre outras. O autor sugere uma relação positiva entre a maturidade do SMD e os resultados de clientes, financeiros e de mercado.

### **2.3.4.3 Alinhamento interno**

As organizações são compostas por diferentes funções que são compreendidas em unidades de negócio e unidades de serviços. Ao definir sua estratégia, a organização tem que garantir uma coerência no desdobramento das ações em cada uma das unidades de negócio e serviço. Mas, para Kaplan e Norton (2006), as organizações podem aumentar sua criação de valor através da criação de sinergias e alinhamento entre estas áreas. Para estes autores, quando a organização alinha as atividades de várias unidades de negócio e unidades de apoio, ela cria fontes adicionais de valor, denominadas valor gerado pela organização. Um exemplo é o desenvolvimento de um canal de vendas que faça a venda cruzada de produtos e serviços oferecidos pelas várias unidades de negócio da organização.

Além de agregar mais valor com o alinhamento das unidades de negócio e serviço, o desdobramento das estratégias e indicadores entre estas unidades também precisa estar alinhado para que não haja conflitos de interesses e ações. As diferenças de atividades e funções geram necessidades diferentes para cada indivíduo e departamento e, então, cada um pode querer adotar um indicador específico ou atuar no indicador em prol de seu departamento e não da empresa. Essas diferenças criam, além de critérios de indicadores distintos, remunerações distintas, que geram ainda mais conflitos. Um exemplo desses conflitos ocorre entre as áreas de vendas e produção. A primeira tem interesse em vender e para isso precisa aumentar os custos de aquisição, enquanto a segunda tem foco em diminuição de custos.

Todos querem atingir o resultado estipulado para sua área e isso proporciona uma busca do interesse próprio em detrimento do resultado organizacional como um todo. De acordo com Kaplan e Norton (2006), uma forma de alinhar as áreas seria criar indicadores mais gerais que influenciem as duas áreas. Neste exemplo, o indicador das duas áreas mudaria de receita, para a equipe de vendas, e de custo, para a equipe de produção, para um indicador único para ambos que incorporasse os dois itens, como lucratividade, por exemplo.

Para Neely *et alii* (2003), a utilização de indicadores departamentais não é uma boa escolha. As informações de mensuração devem ser utilizadas para

entender a visão global do que está ocorrendo na organização e não para fortalecer uma visão departamental. Norton e Kaplan (2006) pontuam que os indicadores departamentais são importantes e devem ser um desmembramento dos indicadores organizacionais. Entretanto, no momento de definição dos indicadores, cada departamento define os seus e é aí que a empresa deve atuar para garantir um maior alinhamento entre as unidades de negócio e serviço. A organização pode alinhá-los deixando claros quais são os principais pontos a serem mensurados em cada unidade e também levantando possibilidades de compartilhamento e sinergia de indicadores.

Sneyd e Rowley (2004) mostram que as organizações devem mensurar os pontos corretos, levando em conta as prioridades da organização e o *ranking* de importância dos indicadores. Assim, quando há um conflito de indicadores, todos saberão qual escolher para tomar as ações. Como exemplo pode-se citar a necessidade de tomar uma ação que melhora bastante o indicador de custo da organização, mas, em contrapartida, influencia negativamente o serviço ao cliente. Se não houver uma priorização e um direcionamento claro da organização, isto pode ocasionar uma disfunção na ação gerada pelo indicador. Para Marr *et alii* (2004), para criar valor, os indicadores devem ter prioridade entre si. Caso não haja, a decisão é tomada pelas pessoas e o julgamento individual pode não ser o mesmo almejado pela estratégia organizacional. Os mapas estratégicos auxiliam na priorização dos indicadores.

Para Eccles (1991), quando há conflitos, a medida financeira sempre ganha, então, ter medidas não financeiras como qualidade e penetração de mercado é uma coisa, mas dar a elas um status igual aos das medidas financeiras na determinação da estratégia, promoções, recebimento de bônus e outras recompensas é outra. O desdobramento dos indicadores importantes para a execução da estratégia tem um papel fundamental no sucesso do SMD. É necessário entender como os indicadores se relacionam entre si e quais deles predizem o sucesso financeiro da organização no longo prazo e não só no curto prazo. Os indicadores financeiros podem ser uma boa medida para o curto prazo, mas podem penalizar a organização no longo prazo.

Portanto, o alinhamento interno da organização entre suas unidades de negócio agrega mais valor para o cliente e para a organização e ajuda a criar uma escala de prioridades de ações que estejam alinhadas com a estratégia organizacional.

### **2.3.5 Eficiência dos indicadores**

A definição dos indicadores que auxiliarão no acompanhamento da condução da estratégia é muito importante. Os indicadores devem ser plausíveis de se medir para que sejam de fácil acompanhamento. Além disso, às vezes o custo da medição é muito caro o que pode inviabilizar a sua medição. Eles devem ser simples para que sejam de fácil compreensão e comunicação em toda organização, e devido a este motivo, o número de indicadores que cada pessoa deve acompanhar também é passível de determinação. A seguir aborda-se mais em detalhes destes assuntos.

#### **2.3.5.1 Indicadores**

Para que o SMD seja efetivo ele deve conter metas factíveis, ou seja, possíveis de serem atingidos, sem deixar de ser agressivo para gerar inovações e melhorias. Portanto, a adoção de um sistema de medição passa pela necessidade de escolha, e também de abrir mão de algumas necessidades. De acordo com Neely *et alii* (2003), as ferramentas de mensuração são para ser usadas a fim de suportar a tomada de decisão. Por isso, devem dar a confiança aos gestores de que o modelo reflete a realidade. Entretanto, para refletir a realidade o SMD se torna uma ferramenta complexa e geralmente cara de se manter e atualizar.

A escolha da organização fica entre ter um sistema complexo que reflita a realidade ou um sistema mais simples com facilidade de gerenciamento e entendimento, mas que perde efetividade. Neely *et alii* (2003) mostra que o ponto ideal é aquele entre estas duas situações, refletindo as complexidades da realidade de mercado e reduzindo o modelo a um conjunto de indicadores chaves gerenciáveis. Neste ponto, chamado de 'ponto de Pareto', a organização tem uma certa complexidade que permite um bom nível de confiança para a tomada de decisão e não deixa o sistema caro ou de difícil gerenciamento.

A escolha dos indicadores a serem utilizados influencia na efetividade do SMD, de forma que eles relatam a realidade sem perder a simplicidade necessária. Outra questão é que o número de indicadores a serem usados também tem que ser planejado. Se a organização usa pouca informação ou indicadores, as decisões podem ser tomadas sem muita estrutura ou base. Se os gestores têm muita informação para tomar a decisão, os gastos com os indicadores podem ser desnecessários. Para Neely *et alii* (2003), nestes casos o custo de coleta da informação é alto e o excesso e a redundância de informação geram irritação em quem produz o indicador e em quem é mensurado. Para Simons (1995), o número de indicadores para uma pessoa deve ficar entre sete e nove e qualquer valor superior a isso pode tirar o foco da pessoa ou ser ignorado. Em um estudo sobre o número de indicadores usados para ter um SMD efetivo, Kerklaan *et alii* (2006) mostram que os gestores têm uma tendência de escolher muitos indicadores, causando um excesso de informação desnecessária. Para esses autores, o número ideal de indicadores seria entre cinco e dez para cada pessoa.

Em alguns momentos, o excesso de informação também pode tirar o foco da tomada de decisão, uma vez que alguns indicadores pouco importantes tiram a atenção dos gestores dos indicadores essenciais. Muitos indicadores levam os gestores a focar o micro gerenciamento, o que gera comportamentos indesejados e faz com que percam tempo focando elementos triviais, perdendo a visão do todo. Kaplan e Norton (2000) postulam que para medir o desempenho futuro é necessário medir a estratégia e, portanto, todos os objetivos e indicadores do SMD devem emanar da visão e da estratégia da empresa. Porém, em seu estudo, Marr (2004) descobriu que a maioria das organizações tende a mensurar o que é fácil de medir e não necessariamente o que importa.

Neely *et alii* (1997) fazem uma revisão da literatura dos parâmetros dos indicadores para que sejam efetivo, e sugerem que eles tenham algumas características básicas para que sejam eficientes como: ser derivados da estratégia; ser simples de entender; prover *feedbacks* precisos, constantes e rápidos; ser baseados em quantidades que podem ser influenciadas; ser controlados pelo próprio usuário ou em cooperação com outros; refletir o processo organizacional; relatar metas específicas; ser relevantes; ser parte de um círculo fechado de

gerenciamento; ser claramente definidos; ter impacto visual; focar melhorias; ser consistentes; ter um propósito explícito; ser baseados em uma fórmula e fontes de dados explicitamente definidos; empregar percentuais ao invés de números absolutos; usar informações que são automaticamente coletadas como parte de um processo sempre que possível; ser reportados em um formato simples e consistente; ser baseados em tendências ao invés de ser instantâneos; prover informações; ser precisos e objetivos sem ser baseados em opiniões. Deste modo, Neely *et alii* (1997) propõem um quadro de avaliação dos indicadores de desempenho para que eles cumpram sua função eficientemente conforme indicado na Tabela 4:

**Tabela 4** Os dez elementos de avaliação de indicadores de desempenho

1. Título do Indicador	Deve ser claro e auto explicativo
2. Motivo	Deve haver um motivo claro para não ser questionado e ser objetivo
3. A que se relaciona	Identifica a qual objetivo da organização o indicador é ligado
4. Meta	Nível de desempenho que a empresa precisa para atingir os objetivos
5. Fórmula	Modo de cálculo do indicador. Deve ser claro para não gerar interpretações dúbias
6. Frequência	Frequência com a qual o desempenho deve ser reportado.
7. Quem mede	A pessoa que coleta e reporta os dados deve ser identificada para sanar quaisquer dúvidas
8. Fonte dos dados	A fonte de dados deve ser especificada para dar consistência a eles e capacidade de comparação temporal
9. Quem recebe	A pessoa que recebe os dados deve ser identificada
10. Para que serve	Mostra a ação que deve ser tomada com a análise do indicador

**Fonte:** adaptado de Neely *et alii* (1997, p. 1134).

McAdam e Bailei (2002) provaram em sua pesquisa que os indicadores que preencheram melhor os dez itens da estrutura de indicadores de Neely *et alii* (1997) foram os mais efetivos, confirmando que esta estrutura ajuda a verificar o alinhamento entre o SMD e a estratégia organizacional.

Neely *et alii* (2005) propõem indicadores com foco na eficiência ou na efetividade. Indicadores que focam a eficiência têm uma visão interna, pois medem

processos que melhoram a produção. Os indicadores que focam a efetividade têm uma visão externa, uma vez que visam a atender as necessidades dos clientes. Os processos organizacionais regulam os indicadores de eficiência; já os clientes regulam os indicadores de efetividade. Portanto, mesmo tendo um custo alto, a medição dos indicadores de efetividade tende a ser útil para a organização à medida que, se eles melhoram, os clientes percebem a diferença nos serviços ou produtos, ficando bem impressionados e, em princípio, predispostos a fazer negócios com a organização; por extensão, isto poderá ter um impacto positivo em termos de resultados financeiros.

Em sua pesquisa, McAdam e Bailie (2002) confirmaram que os indicadores de desempenho ligados à estratégia são mais efetivos e que as empresas geralmente falham em transformar a estratégia em ação efetiva por usar indicadores inadequados. Kaplan e Norton (1990) também abordam a necessidade de se adotar indicadores corretos e mostram que, para alinhar o SMD com a estratégia, o conjunto de indicadores escolhido deve ser composto de um *mix* de indicadores de resultado e indicadores que direcionam o desempenho.

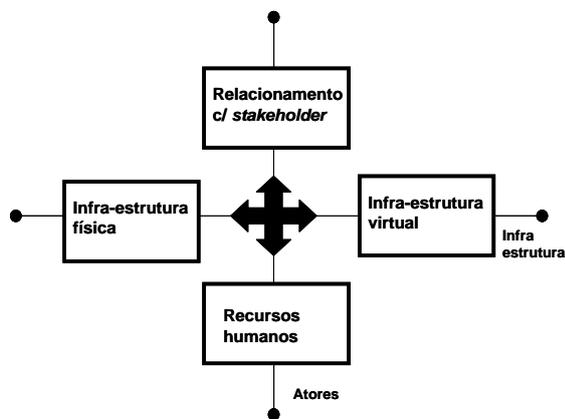
Para Kaplan e Norton (2000), os gestores mudam os indicadores ao verem mudanças nas exigências do mercado e de sua organização, mas nem sempre abrem mão dos indicadores que utilizavam antes. Isso pode levar a uma perda de relevância do SMD organizacional, pois gera aumento do custo de manutenção das informações, apresenta um difícil gerenciamento das informações e dados, mantém a utilização de indicadores que dizem pouco sobre as necessidades da organização, desviando atenção do que importa e banalizando a ferramenta.

#### **2.3.5.2 Criação dos indicadores**

As organizações devem analisar bem os indicadores a serem escolhidos para serem medidos. Cada organização tem ativos de conhecimento únicos, portanto, os indicadores precisam ser aqueles que melhor representem as competências que a organização quer desenvolver e sua estratégia. Para que isso ocorra, Marr *et alii* (2004) propõem que as organizações criem indicadores de acordo com sua necessidade e não utilizem só os indicadores propostos pela literatura, pois estes são genéricos e podem não endereçar todos os tipos de conhecimento existentes na

organização. Estes autores também propõem um quadro de controle de ativos de conhecimento, conforme apresenta a Figura 6. Este quadro visa a incentivar discussões sobre os ativos de conhecimento importantes para a organização. Nesta proposição os ativos de conhecimento são identificados através do levantamento das capacidades e competências essenciais da organização.

**Figura 6** Quadro de controle de ativos de conhecimento



Fonte: adaptado de Marr *et alii* (2004, p. 564).

Após definidas as competências necessárias, deve-se visualizar as interações e fluxos entre elas, pelo mapeamento dos processos e vendo como interagem e criam valor. Com esse mapeamento, os indicadores são criados com a finalidade de testar as relações causais ou as correlações assumidas. Assim, os IDs passam a ter um objetivo claro e diminuem as possibilidades de adoção de IDs desnecessários ou inapropriados, além de reduzir o número de indicadores a um mínimo, evitando mensurar muitas coisas sem saber o porquê.

Neely *et alii* (2003) afirmam que, para ser efetivo, o SMD deve coletar os dados corretos, prover as informações corretas e integrar-se aos processos organizacionais, pois só assim pode-se entender a complexidade das organizações atuais e ainda ter *insights* que gerem ações para criar valor real para a organização.

Para coletar os dados corretos é importante estruturar um procedimento de como se desenhar os indicadores. Para Eccles (1991), deve-se levantar quem é o responsável pelo indicador, quem gera os dados, quem recebe e analisa e quem

pode ou não mudar as regras. A presença de um procedimento formal é importante para a credibilidade dos dados e sua comunicação e mudança.

### 2.3.6 Comunicação

A distinção entre os conceitos de “dados” e de “informação” é importante nesta fase. Para Eccles (1991), dados são números sobre um evento qualquer, enquanto informação é a análise destes números. Vale ressaltar esta diferença porque, para que um SMD seja efetivo, a divulgação dos indicadores deve ser por meio de informações e não de dados. Ainda há muitas organizações que distribuem dados para todos na empresa e isso gera alguns pontos negativos. Ao receber os dados o entendimento dos colaboradores é mais difícil, o que dificulta o entendimento da situação e a geração de ações futuras.

Para uma comunicação precisa e efetiva dos indicadores, o entendimento da informação por todos os níveis de usuários é primordial. Neely *et alii* (2003) defendem o mapeamento do entendimento de quem recebe a informação. Outro ponto importante é a maneira como os tomadores de decisão recebem a informação, uma vez que elas podem ser interpretadas. Estas interpretações podem imprimir erros e filtros que podem mudar a realidade e afetar a tomada de decisão.

Há menos riscos de interpretação quando os dados são trabalhados nos departamentos de quem os utiliza, já que as pessoas estão mais acostumadas com eles. Mesmo assim, o manuseio de dados é um item importante na efetividade do SMD, pois os dados são trabalhados e analisados em todos os níveis da organização. Por isso, de acordo com Eccles (1991), as organizações devem desenvolver um vocabulário com o significado das medidas e divulgar a todos para que as entendam e as incorporem no seu dia-a-dia organizacional.

O conteúdo da comunicação também é importante. As organizações investem tempo em comunicar dados, mas às vezes não se preocupam em comunicar possíveis ações. Marr (2004) afirma que a comunicação na maioria das organizações é pobre. Geralmente a comunicação tem foco nos números, mas poucas mensagens ou *insights* de negócios a serem seguidos. Assim, a empresa

perde algumas oportunidades, tanto de novas ações como de aprendizado pelos seus colaboradores.

Para Crawford e Cox (apud Neely *et alii*, 2005), os indicadores devem ser mensurados de uma forma que sejam facilmente entendidos por aqueles que estão sendo medidos. Além disso, se possível, quem é avaliado deveria coletar os dados a serem mensurados. Assim, o comprometimento e o entendimento com relação aos indicadores aumentam. Mas todos devem ter acesso aos dados para que estes possam passar por constantes revisões.

Para mostrar os indicadores, as organizações devem utilizar primariamente gráficos, já que essa ferramenta facilita a visualização e o entendimento dos resultados e tendências. Marr *et alii* (2004) enfatizam a importância de representar as intenções estratégicas da organização visualmente, uma vez que essa prática ajuda a entender como os recursos organizacionais são utilizados para criar valor. Os mapas estratégicos auxiliam muito nesta intenção, dada sua simplicidade de representação e entendimento por todos na empresa.

A disponibilidade das informações deve ser a mais freqüente possível, sendo aquelas mais importantes reportadas diariamente ou semanalmente. Quanto maior a freqüência das informações, mais rápido os gestores podem agir em torno de possíveis mudanças necessárias. Eccles (1991) postula que, quanto mais rápido a organização consegue juntar e divulgar informações, com definições padronizadas e bem explicadas, melhores as chances de sucesso. Por isso, a importância da automatização dos relatórios. A emissão de relatórios com alta freqüência sem automação pode ter um custo demasiado elevado para a organização.

Outra questão a ser levada em consideração pela organização é o grau de abertura da comunicação das informações. As organizações enfrentam um dilema quanto ao grau de comunicação de suas informações. Se a organização toma uma postura de segurança rígida em relação à comunicação da informação, evita o aprendizado organizacional e diminui o entendimento das estratégias e resultados por parte dos colaboradores da organização. Em contrapartida, se a empresa tem uma política aberta de comunicação de dados e informações ela corre o risco de vazamento de informações para o mercado e a concorrência. De acordo com Eccles

(1991), o grau de abertura da organização na divulgação das informações conta bastante para o seu sucesso. Uma estratégia de constante inovação ameniza os efeitos negativos do vazamento de informações. Com uma maior abertura na comunicação, o mercado pode até entender as vantagens competitivas daquela empresa, mas se ela for inovadora sempre estará a frente do mercado com novas soluções. Eccles (1991) também diz que, quanto mais flexível a organização é perante o tratamento e disseminação das informações, mais flexível é para acompanhar mudanças.

Os relatórios que mostram os indicadores são muito importantes, entretanto, eles tendem a ser estáticos e podem gerar informações e conhecimentos distintos para cada pessoa, e, por extensão, até mesmo gerar ações diferentes. Portanto, além dos relatórios, as organizações devem manter reuniões freqüentes para discutir os indicadores, os resultados e juntos traçar estratégias e ações futuras. Com essa prática constante, a informação passa a ser absorvida de forma equânime por todos, a compreensão passa a ser mais rápida e o direcionamento das ações mais alinhado.

### **2.3.7 Informatização**

Nesta área há poucos estudos sobre como um SMD pode ser efetivo. Mas a questão não deixa de ser tão importante quanto as outras variáveis. Em seu modelo, Kennerley e Neely (2003) apresentam a infra-estrutura de suporte como um dos três pilares para a efetividade e eficiência de um SMD. Neely *et alli* (1997) sugere que o processo de informatização tem seis pontos:

**1 – aquisição dos dados** – como os dados brutos são agregados.

**2 – ordenação dos dados** – como os dados são ordenados em um único conjunto de dados.

**3 – classificação dos dados** – como os dados brutos são atribuídos a categorias significativas, de forma que possam ser analisados.

**4 – análise dos dados** – como os padrões existentes no conjunto de dados classificados são achados.

**5 – interpretação dos dados** – como são as implicações de quaisquer padrões que tenham sido identificados em um conjunto de dados classificados podem ser explicados.

**6 – Disseminação de dados** – como as implicações de quaisquer padrões que tenham sido identificados são comunicadas.

Estes pontos ajudam a identificar quando o SMD deve ser mudado para representar as mudanças que ocorreram na organização.

Para McAdam e Bailei (2002), o poder da tecnologia da informação influencia na adoção do MDs. Simons (1995) postula que sistemas de geração de informação têm um papel importante para assegurar que os indicadores sigam a estratégia delineada. Entretanto, nem sempre o sistema de geração de informação está conectado à estratégia. Para que isso ocorra, as pessoas responsáveis pela geração da informação devem ter pleno conhecimento das estratégias organizacionais, de modo a escolher o melhor sistema possível.

O levantamento do custo-benefício da extração dos dados é relevante para a adoção de um sistema. O custo de extração e gerenciamento deve ser menor que os benefícios que a mensuração traz para a organização. E os dados mais importantes são aqueles ligados à estratégia organizacional. Eccles (1991) diz que, para se desenhar uma arquitetura corporativa de informação, o primeiro passo é o gerenciamento dos dados necessários para acompanhar a estratégia organizacional.

Para Marr (2004), um SMD como o BSC pode ser iniciado com papel e lápis ou algumas ferramentas simples, como uma planilha eletrônica. Mas a automação é necessária para fazer do método uma parte integral do negócio. Outro benefício da automação é a melhor disseminação da informação. Eccles (1991) sustenta que o parque tecnológico atual permite que as informações estejam disponíveis para todos os níveis. Além da disponibilidade, ele permite consultas mais detalhadas para aqueles indicadores que precisam ser mais bem entendidos. Com a informatização, o próprio usuário tem condições de entender melhor os dados e ir mais a fundo, de acordo com sua necessidade.

Uma das dificuldades é a mensuração de indicadores não-financeiros. Eccles (1991) concorda que os indicadores não-financeiros são mais difíceis de ser mensurados tecnologicamente, pois não há tradição como no caso dos indicadores financeiros. Por isso, estes indicadores são retirados em uma periodicidade menor, podendo ser trimestrais ou anuais. Além disso, estes indicadores não-financeiros raramente fazem parte dos relatórios periódicos que os gerentes recebem. Portanto, as organizações devem se manter atentas, para cada vez mais, desenvolver sistemas para mensuração de indicadores não-financeiros.

### **2.3.8 Estrutura de remuneração e recompensa**

A remuneração é uma ferramenta que faz a ligação entre o que a empresa espera de cada colaborador e o que cada um entrega de resultado para a empresa. Portanto, esta ferramenta pode ajudar no direcionamento dos colaboradores e também em sua motivação. De acordo com Hipólito e Reis (2002), a remuneração é composta de diversos componentes, sobretudo a remuneração fixa e a variável. A remuneração variável costuma estar atrelada ao atingimento de metas. Se o colaborador reiteradamente atinge suas metas, recebe sua recompensa, e isto pode sinalizar que seu trabalho está sendo bem feito. Se não há o recebimento de recompensas, é um sinal da necessidade da mudança de comportamento ou direção das ações. Para Simons (1995), ao não atingir os resultados esperados, o sistema de remuneração pode infringir um aspecto punitivo uma vez que quem não atinge os resultados pode ficar fora de aumentos salariais e exposto a comparações com outras pessoas que atingem os objetivos. Isso pode colocar em risco sua credibilidade, dificultando futuras promoções, ou até mesmo a defesa de novas idéias, projetos e busca de recursos corporativos.

De acordo com Neely *et alii* (2005), as recompensas ou sanções são usadas para reforçar ou modificar comportamentos, de acordo com o desempenho e o curso da ação tomada. Portanto, o racional de MDs é ser um elemento do sistema de controle estratégico que pode ser usado para influenciar comportamentos dentro da organização. O MD influencia comportamentos, é meio de motivação, monitoramento de desempenho e estímulo de aprendizagem, enviando sinais ou introduzindo restrições.

Por direcionar comportamentos, a escolha dos indicadores e metas tem forte influência no desempenho organizacional. Os indicadores devem ser alinhados com a estratégia organizacional e estar alinhados entre todos os departamentos. A escolha dos parâmetros corretos influencia o comprometimento com o qual cada colaborador vai desempenhar suas tarefas. Por isso, o uso de metodologias coerentes para definir as metas, com uma fundamentação sólida, faz parte da construção de uma política de remuneração efetiva. As metas e objetivos devem ser factíveis, de forma que não levem os colaboradores a buscá-los a qualquer custo, deixando de lado o resultado geral da organização, a ética ou o atendimento às necessidades dos clientes. De acordo com Simons (1995), quando os indicadores não seguem este padrão de factibilidade e alinhamento, pode haver pessoas focando seu resultado único e utilizando-se de artifícios para mudar as metas a fim de que sejam atingíveis. Assim, o *benchmarking* se apresenta como uma boa prática para ajudar a definir os objetivos efetivos. Os gestores verificam os departamentos ou outras empresas que utilizam os recursos de forma mais efetiva e buscam calibrar seus objetivos com o destas organizações.

Simons (1995) também discorre sobre cinco possibilidades em que a remuneração ligada ao SMD pode gerar disfunção de comportamento ou uma disfunção da busca da estratégia organizacional:

- 1- medição dos indicadores errados: os indicadores escolhidos não refletem a estratégia organizacional.
- 2- criação de folgas nas metas: escolha de indicadores que são de fácil atingimento em detrimento daqueles que são alinhados com a estratégia organizacional e que podem trazer ganhos. A mudança das metas ou a forma de se medir também é fator de atenção.
- 3- métodos de enganar o sistema de medição: isso ocorre com frequência em *call centers*. A métrica básica dos atendentes de *call center* é o TMA (tempo médio de atendimento), ao ver que o atendimento ao cliente está ultrapassando o tempo médio estipulado pelos gestores o atendente faz uma transferência da ligação para outra pessoa. Assim, seu indicador fica dentro dos parâmetros, porém o cliente não é priorizado na empresa.

- 4- suavização dos dados: os gestores podem alterar a periodicidade ou o fluxo dos dados sem alterar o que está sendo medido. Isso pode permitir chegar ao indicador estipulado, mas gerando problemas para a organização. Os dados podem ser enviesados de forma que só sejam mostrados e informados aqueles que mostram uma percepção favorável, ou aquelas metas que são atingidas.
- 5- atos ilegais que quebram as regras organizacionais ou leis governamentais.

Alinhar a remuneração ao desempenho não é uma tarefa fácil. De acordo com Bourne *et alii* (2003), ao se escolher indicadores simples para se mensurar o desempenho, pode-se deixar muitas medidas necessárias fora do pacote de remuneração. Ao se escolher uma metodologia complexa de indicadores, que tenha tudo que seja necessário, obter a remuneração pode ser bastante confuso e pode gerar comportamentos disfuncionais, já que os funcionários podem desvirtuar os números para atingi-los. Portanto, é importante ter um embasamento forte dos indicadores escolhidos e uma comunicação eficiente que gere o entendimento e aceitação de todos que forem atingidos. Um dos pontos que pode diminuir este problema, de acordo com Franco (2004), é permitir que os gestores determinem as recompensas de seus subordinados baseados em informações relevantes que sejam quantitativas e qualitativas.

A definição dos indicadores a serem usados deve ser acordada entre o gestor e o subordinado. Esta atitude ajuda o subordinado a entender em que é medido, o que direciona seu comportamento e deixa as regras claras para um bom resultado. Mas a maturidade e competência do gestor em definir, acompanhar e mensurar os resultados passa a ter grande influência em todo processo.

Para Simons (2000), os indicadores a serem usados têm que ter três critérios básicos: ser objetivos, de forma que sejam independentemente mensurados e verificados, completos, para capturar os atributos importantes do resultado, e influenciáveis, de maneira que cada pessoa possa influenciar diretamente o resultado através de suas ações. Achar o balanceamento destes três critérios não é simples, mas auxilia na construção de um sistema de remuneração que direciona as

ações para a estratégia, sem que haja desvios de comportamento. Para Simons (2000), a quantidade de indicadores não pode ser grande, pois, para serem instrumentos de comunicação efetiva, os indicadores devem focar a atenção de quem os segue.

O quão agressivo são os objetivos é outro desafio. Os objetivos devem ser agressivos para serem atingidos, pois só assim busca-se fazer os mesmos processos de forma mais eficiente, ou buscar novas metodologias ou novos mercados. Entretanto, estes objetivos não podem ser tão agressivos que sejam totalmente inatingíveis. Quando isso ocorre, pode-se gerar uma desmotivação nos funcionários de forma que ocorre o oposto ao esperado e todos desistem de buscar o resultado. Por isso, a organização deve achar o balanço correto em que a agressividade das metas motiva as pessoas que continuam trazendo melhorias para a organização, sem desmotivá-las.

A ligação da remuneração com o SMD também pode influenciar a inovação na organização. Ao direcionar as ações, os indicadores podem criar a necessidade de se fazer as mesmas coisas de forma diferente, ou de buscar novos mercados, ou lançar novos produtos para atingir os resultados gerais. Portanto, é uma ferramenta que pode incentivar a busca de inovação organizacional, e a redução de ineficiências mercadológicas.

A manutenção do sistema de remuneração atualizado é um desafio para as organizações. Eccles (1991) mostra que a importância das variáveis muda mais rapidamente que os planos de incentivos existentes. Muitas vezes, a variável a ser mensurada pode se tornar inexpressiva no meio do processo e precisa ser mudada. O acompanhamento deste processo é delicado, pois influencia a remuneração dos colaboradores. Entretanto, se o SMD tem uma característica dinâmica, a remuneração tem que acompanhar. E ao acompanhar pode gerar instabilidade nas equipes que podem ficar confusas com tantas mudanças. O papel do gestor passa a ser muito importante novamente, tanto na comunicação, como na explanação do que está ocorrendo, e no alinhamento dos novos indicadores com a nova estratégia organizacional.

Outra questão existente na utilização da remuneração ligada ao desempenho é quanto ao tipo de trabalho. Geralmente essa ligação leva a um foco de curto prazo. A questão é como ligar a compensação para equipes que trabalham focando o longo prazo como pesquisa e desenvolvimento. Estas equipes podem ter metas de desempenho, mas com prazos longos, o que pode prejudicar sua ligação com a remuneração. Por isso, um sistema de competências pode agregar valor na organização. A organização mapeia as competências dos funcionários, suas necessidades e os gerencia por elas. Um modelo de competências individuais como o de Dutra (2004), atrela o crescimento remuneratório do indivíduo ao seu desenvolvimento profissional e, portanto, ao valor que ele agrega à empresa ao longo de sua carreira. Este movimento é de longo prazo e, portanto, coerente com a idéia de se ter também incentivos de prazo maior.

### **2.3.9 Dinamismo**

A necessidade de rápida mudança tecnológica para acompanhar o mercado exige uma constante avaliação dos parâmetros avaliados nos SMDs. Neely *et alii* (2005) chamam a atenção para a necessidade do desenvolvimento de SMDs dinâmicos, que consigam acompanhar as constantes mudanças mercadológicas, em vez de SMDs estáticos. Eles também propõem verificar se os SMDs são dinâmicos respondendo a duas perguntas: 1) Quais fatores afetam (inibem ou facilitam) a forma como o SMD muda ao longo do tempo?; 2) Como as organizações gerenciam seus SMDs para que continuem relevantes?

#### **2.3.9.1 Flexibilidade dos indicadores**

Neely *et alii* (2005) apontam algumas falhas na adoção de SMDs pelas organizações. As organizações devem criar SMDs dinâmicos. A preocupação e o trabalho devem girar em torno de como assegurar o foco no gerenciamento do desempenho organizacional e não na medição pura e simples do desempenho. Portanto, os indicadores devem ser dinâmicos e flexíveis e devem acompanhar as mudanças organizacionais e de mercado. Com uma perspectiva dinâmica, o SMD se torna uma ferramenta de inovação para a organização e busca vantagens competitivas através do monitoramento do mercado. De acordo com Simons (1995), gestores eficazes procuram mudanças transformadoras que sinalizam a

necessidade de reconfiguração da estrutura, capacidades e tecnologias organizacionais. O SMD tem um papel crítico na criação de pressões competitivas para incentivar esta inovação e adaptação.

Em uma pesquisa com empresas canadenses, Richardson e Gordon (apud Neely *et alii*, 2005) viram que os IDs não mudam à medida que os produtos vão inovando, isto é, a empresa inova mas o SMD geralmente não acompanha as mudanças. Além disso, os IDs também não foram aperfeiçoados, à medida que o ciclo de vida dos produtos ia aumentando. Outro ponto ressaltado na pesquisa é que os indicadores tradicionais inibiam a inovação, uma vez os gerentes respondiam por seus indicadores e, como não tinham nada de inovação, eles se mantinham fazendo o básico na organização.

De acordo com Bittici *et alii* (2000), as metas devem ser sempre revisados, assim que são atingidos. Só assim se consegue manter o desafio na organização e também verificar se os indicadores ainda são relevantes para a estratégia organizacional. O que ocorre é que, muitas vezes, os indicadores são atingidos muito facilmente e passam a ser irrelevantes, porém os gestores não os eliminam porque é conveniente ser mensurado de uma forma que é de fácil atingimento e também porque acham que se retirarem o indicador o processo pode piorar. Com esta ação, o custo da organização em mensuração sobe e o alto número de indicadores pode tirar o foco dos gestores do que realmente é necessário para o crescimento da organização e sua constante inovação.

McAdam e Bailie (2002) mostram que o alinhamento entre os indicadores, o SMD e a estratégia devem ser revisados com frequência, sendo tratados com dinamismo e complexidade. O dinamismo consegue manter os indicadores atualizados para atuar no mercado. Se houver muito tempo entre a tomada de decisão e a formação da estratégia pode-se gerar informações antigas e conseqüentemente ações errôneas.

Para Kennerley e Neely (2003), o ambiente é dinâmico e as empresas devem mudar sua estratégia e operação com constância. Entretanto, poucas conseguem ter processos sistemáticos para adequar o seu SMD. Para que o SMD seja dinâmico, a organização deve saber responder quais fatores afetam a sua evolução. Simons

(1995) mostra que para ser dinâmico o SMD deve rever as previsões futuras constantemente. Para isso, é necessário entender as mudanças, tanto positivas quanto negativas, do mercado e da organização. Os SMDs devem ter indicadores de entendimento simples que geram aprendizado através do foco nas causas e implicações das informações. Os indicadores devem ser manuseados por todos os colaboradores para que gerem adaptações constantes nos planos de ação.

Se flexibilidade é um valor para a organização ela deve ser medida. Porém, não é fácil medir. A literatura propõe poucos indicadores de flexibilidade organizacional. Neely *et alii* (2005) vê os indicadores de flexibilidade como indicadores de eficiência e não de efetividade, uma vez que eles geram ações para alterar os processos internos da organização.

Para Wisner e Fawcett (1991), um SMD deve identificar a posição competitiva, localizar áreas de problemas, auxiliar a organização a atualizar seus objetivos estratégicos, tomar decisões táticas para atingir estes objetivos e fornecer *feedback* depois das decisões tomadas e implantadas. Devem reavaliar periodicamente se o SMD está apropriado à visão do ambiente competitivo corrente.

Kennerley e Neely (2002) fizeram uma pesquisa baseada no estudo de caso de sete empresas com experiência considerável na utilização de MDs. Os dados coletados demonstraram a importância de gerenciar efetivamente a evolução dos IDs para assegurar que eles continuem a ajudar o desempenho da organização e adaptar os comportamentos de acordo com as mudanças organizacionais.

Para estes autores, para atualizar um SMD deve haver um ciclo evolucionário com gatilhos claros conforme descrito abaixo e na Tabela 5:

- processo: existência de um processo para revisão, modificação e desdobramento de medidas;
- pessoas: disponibilidade de habilidades necessárias para usar, replicar, modificar ou desdobrar medidas;
- sistemas: disponibilidade de sistemas flexíveis para permitir a coleta, análise e divulgação das informações apropriadas.

- cultura: existência de uma cultura de mensuração dentro da organização, assegurando o valor da mensuração e a importância de manter medidas relevantes e apropriadas.

**Tabela 5** Fatores que garantem a evolução de SMDs

Processos	Sistemas	Pessoas	Cultura
Processo cotidiano para revisar medidas com datas de revisão predeterminadas e recursos alocados.	Manutenção das capacidades de desenvolvimento de TI.	Disponibilidade de recursos dedicados para facilitar a revisão e modificação das medidas.	Cultura de mensuração enraizada. Gerência sênior direcionando a mensuração e entendendo os seus benefícios.
Integração de mensuração com iniciativas de melhorias e formulação de estratégia.	Integração de TI com os objetivos e recursos operacionais.	Manutenção das capacidades internas de mensuração de desempenho.	Aceitação da necessidade de evoluir.
Mensuração gerenciada para assegurar uma abordagem consistente de continuidade.	Recursos dedicados ao desenvolvimento de SMDs.	Disponibilidade de habilidades apropriadas para usar indicadores efetivamente e quantificar objetivos de desempenho	Comunicação efetiva dos indicadores e questões da mensuração utilizando e mídia popular na organização.
Os processos devem identificar pro ativamente gatilhos de mudanças internas e externas.	Sistemas de TI flexíveis permitindo modificações na coleta e análise de dados e nas ferramentas de relatórios.	Disponibilidade de conhecimento profundo das requisições de operações e dos <i>stakeholders</i> , habilidades de desenvolvimento de sistemas, entre outros.	Uso de indicadores para iniciar ações que reflitam na estratégia e processos etc.
Disponibilidade de mecanismos para repassar as melhores práticas	Maximizar a disponibilidade de informação, minimizar relatórios.	Desenvolvimento de uma comunidade de usuários dos indicadores para repassar as melhores práticas.	Utilização aberta e honesta dos indicadores.

**Fonte:** Adaptação de Kennerley e Neely (2003, p. 217).

O dinamismo do SMD acompanha não só as necessidades de mudanças para atender ao ambiente interno, que geralmente é formado pelos clientes e acionistas, como para atender as necessidades de mudanças de todos os *stakeholders*, incluindo o governo e a sociedade. Os competidores também são elementos de atenção que influenciam o dinamismo do SMD organizacional. Os competidores são capazes de criar novos produtos, inovar tecnologicamente, abrir canais de distribuição novo, e estas ações podem mudar o sentido estratégico e operacional da organização. Portanto, a atenção dos SMDs no ambiente externo à organização é importante para manter o dinamismo e crescimento organizacional.

#### **2.3.9.2 Indicadores preditivos**

Os indicadores, especialmente os financeiros, são utilizados para explicar o passado. Um dos grandes desafios das organizações é tentar fazer o futuro e, para isso, precisam desenvolver tecnologias que possam ajudá-las. Para Neely *et alii* (2005), o medidor de desempenho serve para medir o passado e estimular uma ação futura. Portanto, a forma de agir não deixa de ser um pouco reativa, já que, ao ver o indicador, o evento já ocorreu. Por isso, é importante ter indicadores preditivos na organização para manter o dinamismo do SMD. Os indicadores preditivos tentam antecipar alguma situação que possa vir a ocorrer no futuro. Eles ajudam a prever os problemas antes que sejam muito graves. Para Simons (2000), os sistemas preditivos avisam os gerentes sobre possíveis eventos que podem desfocar a organização da estratégia desenhada.

Estes indicadores são calculados levando em consideração uma série de comportamentos históricos, tentando prever comportamentos futuros. Para Fernandes (2006), mergulhar nas relações de causa e efeito para entender a gênese do desempenho organizacional é fundamental para tentar prever e melhorar o desempenho de uma organização, cumprindo um papel preditivo. Como exemplo, a desconexão de um cliente da empresa pode ser prevista. Se a organização fizer um trabalho de análise de sua base de dados e conseguir identificar os parâmetros que ocasionaram a evasão de clientes nos últimos meses, a empresa terá uma poderosa ferramenta para identificar aqueles com possibilidade de se desconectar no futuro. A partir daí, a empresa tem a opção de tomar ações para reter os clientes em sua base,

pois pode identificar o ponto fraco que os leva a abandonar sua empresa e atacar pró ativamente este ponto. Este é um exemplo de como um indicador preditivo antecipa os problemas. Nestes casos, os custos da empresa costumam ser menores e os benefícios tendem a ser melhores. Esta lógica vale para todos os parâmetros e perspectivas organizacionais, das financeiras às processuais e relacionadas aos clientes. Entretanto, Fernandes (2006) chama a atenção para a necessidade de rigor analítico para se analisar dados para extrair previsões pois, muitas vezes, a simples intuição não é capaz de perceber padrões escondidos sob uma massa de dados e informações.

Simons (2000) mostra que os sistemas preditivos também permitem aos gerentes encontrar novas oportunidades no mercado. Ao se identificar comportamentos futuros, a organização pode perceber necessidades de novos produtos, ou melhorias nos existentes, fatos estes que podem não ser notados quando se mede apenas o resultado passado.

Portanto, os sistemas preditivos são ferramentas que auxiliam muito as organizações a prever e construir o futuro, de acordo com as necessidades de seus clientes, e a diminuir seus custos com possíveis erros que passariam despercebidos, simplesmente mensurando o passado.

### **2.3.10 Aprendizado**

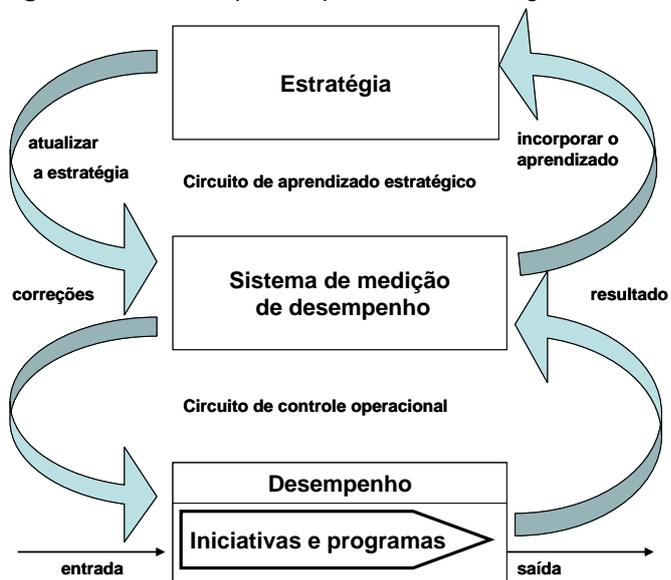
A estratégia organizacional no mundo competitivo tende a ser cada vez mais emergente: surgem com o decorrer do tempo, de acordo com as condições ambientais, exigindo dinamismo às organizações. Um item que auxilia a organização na manutenção do dinamismo é o aprendizado. Para Mintzberg *et alii* (2000), a estratégia emergente focaliza o aprendizado, de forma que uma ação isolada pode ser empreendida, o *feedback* pode ser recebido e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a fazer parte de sua estratégia ou cultura.

A criação de conhecimento na organização e seus benefícios para criar vantagem competitiva têm sido bastante discutidos na literatura. Para Nonaka e Takeuchi (1995), a vantagem competitiva está no conhecimento tácito dos

colaboradores da organização. Um dos desafios organizacionais é transformá-la em um conhecimento explícito para que todos possam tirar proveito dele. Isso é feito pela aprendizagem organizacional, que é o processo de mudança de pensamento e ação individual e comum, o qual é afetado pelas instituições da organização, nas quais está embutido. Portanto, o conhecimento é criado pelo indivíduo e a organização facilita o aprendizado dos outros indivíduos, apoiando e estimulando o aprendizado individual, através de diálogos, debates, troca de experiência e observações grupais.

Argyris e Schon (1996) dizem que as empresas têm a capacidade de aprender a aprender através do aprendizado de circuito duplo. Este aprendizado depende da capacidade de examinar de novo uma situação, questionando a relevância das normas operacionais. É este aprendizado de circuito duplo que as organizações devem focar no SMD, para que ele seja efetivo. De acordo com Kaplan (2006), a avaliação do SMD deve gerar um *feedback* estratégico que promova o aprendizado. A Figura 7 ilustra esta idéia.

**Figura 7** Circuito duplo do aprendizado estratégico



Fonte: adaptação de Kaplan (2006, p. 45).

Neste processo, os gestores devem verificar os resultados das iniciativas e programas desenhados, aprender com eles e incorporar o aprendizado, atualizando a estratégia organizacional com o aprendido. A partir daí, deve-se fazer uma correção no SMD para que ele acompanhe as mudanças estratégicas e para que gere novas iniciativas e ações. Em todo esse processo, os gestores verificam se os dados do SMD são consistentes com as hipóteses estratégicas, se houve mudanças significativas no ambiente, ou se surgiram novas opções estratégicas. Caso tenham ocorrido, a organização aprende e atualiza sua estratégia de acordo com a nova realidade.

Morgan (2002) chama a atenção para algumas barreiras do aprendizado de circuito duplo e diz que a falta de habilidade de perscrutar o ambiente, estabelecer objetivos e monitorar o desempenho geral do sistema em relação aos objetivos é uma dessas barreiras, que transcende as barreiras culturais. Isso ocorre devido a um processo de auto-proteção individual e dos comportamentos defensivos individuais, que não permitem o aprendizado organizacional e o dinamismo para acompanhar as mudanças ambientais. Essas barreiras dificultam a aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, sua evolução. Mas, de acordo com Morgan (2002), as empresas podem se conscientizar destas barreiras e diminuí-las. Ele também sugere algumas capacidades organizacionais para que haja um aprendizado organizacional:

- desenvolver habilidades e posturas mentais que aceitam a mudança ambiental como uma norma, buscando formas inovadoras de ver seu setor e suas atividades para criar novas possibilidades;
- desenvolver uma capacidade de questionar, desafiar e mudar as normas e pressupostos vigentes. Para isso, os membros da organização precisam ser capazes de entender os paradigmas, metáforas, posturas e modelos mentais que determinam como a organização opera e mudá-la quando necessário. Isso pode ocorrer em sessões de *brainstorming*, por exemplo. É neste ponto que surge o desafio de executar a estratégia, pois geralmente a estratégia está à frente da realidade organizacional, pelo fato da operação ficar presa em padrões de aprendizado de circuito único;

- permitir o surgimento de um padrão de organização e direção estratégicas, de forma que a estratégia seja emergente onde seus pontos de referência criam muitas possibilidades de ações e comportamentos. A utilização de metas geralmente tende a criar 'camisas de força', mas os pontos de referência do circuito duplo criam espaço para o aprendizado e a inovação.

Quando os SMDs são utilizados como ferramenta de controle, eles não incentivam o aprendizado. Nestes casos metas são designadas, o desempenho é monitorado e são tomadas algumas ações preventivas quando as expectativas delineadas não são atingidas. Os SMDs vistos como ferramentas que geram ação e aprendizado podem agregar mais valor, pois ajudam a desafiar as variáveis utilizadas sobre a operação da organização. Um exemplo que distingue estas duas abordagens é a utilização de indicadores de satisfação de clientes. Estes indicadores podem ser utilizados para medir o potencial de permanência do cliente na organização, como exemplo de controle, ou podem ser utilizados para identificar os principais direcionadores de desempenho organizacional, como uma ferramenta de aprendizagem e ação.

A forma de aprendizagem na organização difere e compreende treinamentos, trocas de experiências, reuniões, *brainstorming*, entre outras atividades. Para Nonaka e Takeuchi (1995), o processo de aprendizado ocorre através do treinamento individual de gerentes e colaboradores, para que se permita que toda a organização entenda as mudanças no ambiente interno e externo, que podem afetá-la. Para que o aprendizado seja rico, o treinamento deve ser acompanhado de informações pertinentes a cada indivíduo, que agreguem valor à organização. Neste intuito, o SMD é uma ferramenta poderosa, a qual fornece as informações necessárias a cada pessoa através dos indicadores de desempenho.

Apesar das organizações utilizarem SMDs para executar sua estratégia, pouco ainda é estudado sobre a efetividade destes SMDs. Esta revisão teórica visou a levantar os principais autores que escrevem sobre medidores de desempenho e pontuar as importâncias de cada um dos critérios levantados por estes autores. Além disso, para o pesquisador a revisão auxiliou a mapear e acrescentar alguns critérios que ainda são pouco discutidos na teoria de medidores de desempenho e que são

importantes para que o SMD execute bem a estratégia delineada, e seja, portanto, efetivo.

A pesquisa apresentou, então, os dez critérios que auxiliam na efetividade do SMD. A efetividade do SMD ocorre quando ele é aderente à estratégia, e traduz o que foi planejado em ação. A utilização de indicadores balanceados, isto é, com foco financeiro e não-financeiro, que balanceiam a visão de curto e longo prazo, conduzem a um resultado efetivo. A cultura organizacional é outro critério relevante na efetividade do SMD, pois esta tem uma forte influência no sistema utilizado e vice-versa. A organização tem ainda que alinhar estes dois pontos. Os indicadores utilizados, além de balanceados, devem ser eficientes, sendo em quantidades factíveis e correspondendo a objetivos claros e simples. Para isso, precisam ser viáveis de extração, preferencialmente automatizada. A comunicação dos indicadores e os resultados também têm importância para a efetividade do SMD, pois é a comunicação que divulga a direção a ser seguida por todos. Quanto melhor comunicado, maior a potencialidade de sucesso do SMD. Outro critério que traz efetividade ao SMD é a sua vinculação ao sistema de remuneração, a fim de direcionar as ações na organização. A flexibilidade é outro critério importante, pois é ela que permite as mudanças operacionais, quando a estratégia é mudada por necessidades do ambiente e da competição. E, por fim, o SMD deve proporcionar um aprendizado organizacional para que possa continuar aperfeiçoando suas operações.

## CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Neste capítulo será abordada a especificação do problema de pesquisa explicitando as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas. Será feito a delimitação e *design* da pesquisa e as limitações do estudo.

### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A pesquisa realizada visa a finalidades teóricas e práticas: debater a teoria de medidores de desempenho exposta pela literatura, e propor critérios de teste da efetividade de sistemas de medição de desempenho. Para isso, a pesquisa visa a responder à seguinte pergunta:

1) Que critérios do Sistema de Medição de Desempenho (SMD) auxiliam em sua efetividade?

#### 3.1.1 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas

As categorias analíticas consideradas nesta pesquisa são constituídas de uma variável dependente que é o sistema de medição de desempenho efetivo e dez variáveis independentes, as categorias ou critérios para a implantação de um SMD eficaz. É feita abaixo a definição constitutiva (D.C.) e operacional (D.O.) das categorias analíticas.

##### **Sistema de medição de desempenho efetivo**

D.C.: um conjunto de métricas usadas para quantificar tanto a eficiência como a efetividade das ações. A efetividade do SMD é dada pela capacidade de executar a estratégia delineada pela organização (NEELY *et alii*, 1997).

D.O.: o SMD foi identificado, a partir da análise documental do plano estratégico da empresa analisada para 2006, dos relatórios e dos sistemas usados para medição de desempenho. Foi feito um confronto entre o que foi planejado para 2006 e o que foi executado para saber se o SMD utilizado ajuda a executar a estratégia. Isso foi apresentado de forma descritiva, a partir de análises dos relatórios e das entrevistas semi-estruturadas com os executivos da empresa.

### **Aderência à estratégia**

D.C.: estratégia é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização (FERNANDES E BERTON, 2005).

D.O.: foi levantado o tipo de estratégia a ser adotada pela organização, que podia ser a estratégia de atuação de Miles e Snow, através da prospecção, defesa, análise e reação; a estratégia genérica de Porter, que podia ser de custo, diferenciação ou foco; e a utilização ~~ou da~~ análise SWOT. A partir da definição da estratégia, foi verificado se o SMD estava conectado e alinhado com a estratégia organizacional. Este levantamento foi feito através de análise do plano estratégico da organização e das entrevistas semi-estruturadas com os executivos da empresa.

### **Balanceamento de indicadores**

D.C.: utilização de indicadores balanceados com visão de curto e longo prazo, indo de indicadores financeiros ao desenvolvimento de competências tanto essencial como individual e indicadores de acompanhamento dos concorrentes através de *benchmarking* (Kaplan e Norton, 2000).

D.O.: para saber se os indicadores eram balanceados foram levantados os tipos e as quantidades de indicadores que a empresa usa para os vários *stakeholders*, conforme perspectivas do BSC. A partir daí, foi feita uma análise do peso dos indicadores para cada grupo de colaboradores, além do tipo, financeiros ou não-financeiros, de indicadores que cada grupo utiliza para verificar se havia um balanceamento. Foram apresentados os pesos dos indicadores em cada nível, as quantidades de indicadores por área e uma visão percentual do balanceamento dos indicadores nos níveis da organização.

### **Influência cultural**

D.C.: cultura organizacional são as crenças que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos de uma organização, formando assim a “mente da organização” (MINTZBERG *et alii*, 2000).

DO.: a cultura foi avaliada pelo confronto dos valores professados pela empresa, escritos em documentos internos, com ações organizacionais de impacto, que corroboravam ou contradiziam tais valores.

### **Desdobramento da estratégia**

D.C.: forma como a estratégia é desmembrada em indicadores de forma que gere ações e melhorias através de mapas estratégicos e mapas de criação de valor; forma como o desdobramento é feito com um alinhamento entre as unidades de negócio e serviço da organização agregando valor e gerando o mínimo de conflito entre os indicadores (MARR *et alii*, 2004).

DO.: para saber a forma da empresa desdobrar a estratégia para todos funcionários e entre departamentos foi levantado se havia a utilização de alguma ferramenta que ligasse as causas e efeitos dos indicadores às ações propostas. O modelo da ferramenta foi confrontado com a estratégia proposta e o alinhamento entre os departamentos.

### **Eficiência dos indicadores**

D.C.: taxonomia de como criar indicadores eficientes que considerem a clareza, simplicidade, custo, facilidade de medição e quantidade ideal de indicadores para executar a estratégia organizacional (NEELY *et alii*, 2003).

DO.: a eficiência dos indicadores foi avaliada através dos relatórios de indicadores por funcionário que mostram a quantidade de indicadores por colaborador. A partir daí, foi captada por entrevista semi-estruturada a facilidade de entendimento e extração e o custo dos indicadores. O resultado foi confrontado com os elementos de avaliação de indicadores de Neely *et alii* (1997).

### **Comunicação**

D.C.: metodologia utilizada para comunicar, apresentar e alinhar entendimentos do SMD para todos os funcionários da organização (ECCLES, 1991).

DO.: a comunicação foi levantada a partir dos jornais, sites, comunicados, reuniões, e outros métodos de comunicação. Foi considerado o grau de abertura de comunicação, a periodicidade e a quantidade de meios utilizada para comunicar um

Formatado: Cor da fonte: Vermelho

evento. Então, foi feita uma comparação com as propostas sugeridas no referencial teórico.

### **Informatização**

D.C.: metodologia utilizada para automatizar as informações no que tange à aquisição, classificação, análise e disseminação de dados (Neely, 1998).

DO.: para verificar a informatização foram levantados os sistemas utilizados na empresa para aquisição e classificação de dados. Também foram avaliadas as formas de análise e disseminação das informações para comparar com as formas sugeridas pelos autores citados na referência teórica.

### **Estrutura de remuneração e recompensa**

D.C.: alinhamento do SMD com uma metodologia de remuneração e recompensa para reforçar comportamentos e direcionar ações (FRANCO, 2004).

DO.: foram avaliadas as práticas remuneratórias da empresa, considerando as bases da remuneração fixa, salários e benefícios, e com que critérios; para a remuneração variável foram avaliadas quais as suas bases e indicadores, além das áreas em que se aplica, e se a remuneração abrange os resultados corporativos, departamentais e individuais.

### **Dinamismo**

D.C.: garantia de flexibilidade dos indicadores através do acompanhamento das mudanças internas e externas da organização e da utilização de indicadores preditivos que antecipam ações futura (SIMONS, 2000).

DO.: foi avaliada a frequência de revisão dos indicadores da organização através dos relatórios da empresa e atualização dos indicadores. Também foi avaliada a existência de sistemas que permitam utilizar indicadores preditivos e a forma como estes são utilizados.

### **Aprendizado**

D.C.: aprendizado organizacional é o processo de mudança de pensamento e ação individuais e comuns, o qual é afetado pelas instituições da organização, nas quais está embutido (NONAKA E TAKEUCHI, 1995).

DO.: foram observados, através de relatórios de recursos humanos, a quantidade de treinamentos e seus conteúdos. Também foram avaliadas as atas de reuniões da empresa para verificar se há incentivo ao aprendizado organizacional.

### **3.2 DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA**

De acordo com Creswell (2003), a pesquisa qualitativa surgiu com a necessidade de se entender mudanças de comportamentos, diferentemente da pesquisa quantitativa que tem uma história mais longa. Este autor faz uma comparação das características dos dois tipos de pesquisa. Para ele, a pesquisa qualitativa é influenciada pelos valores do pesquisador, enquanto a quantitativa não impõe valores e só reporta a realidade. A pesquisa quantitativa usa padrão de correlação e ignora as diferenças entre o mundo social e o natural por não entender os significados da vida social, enquanto a pesquisa qualitativa usa um padrão causal. Por isso, uma pesquisa só quantitativa pode negligenciar a construção social e cultural das variáveis, enquanto a pesquisa qualitativa é necessária para contar atitudes e aprofundar o entendimento de fenômenos sociais. Geralmente, a pesquisa qualitativa é usada para estudos exploratórios ou em estágios iniciais de pesquisa. Ela foca mais descrições longas e fortes do que quadros estatísticos. Assim, na pesquisa qualitativa, o mais importante é o processo do evento e como ele interage no meio, e não o resultado do que está sendo estudado, como na pesquisa quantitativa. Na pesquisa qualitativa, a análise de dados tem um enfoque indutivo, pois não se parte de hipóteses iniciais. Por isso, não há necessidade de confirmar hipóteses, como na pesquisa quantitativa. Portanto, a pesquisa qualitativa parte de algo amplo que, com o aprofundamento, vai tomando corpo à medida que se coleta os dados e se os examina.

Esta pesquisa teve caráter qualitativo. A pesquisa qualitativa, de acordo com Silva e Menezes (2001), considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador participa junto com o pesquisado, por isso tem um perfil participativo e humanístico, já que ouve o que as pessoas têm a dizer, explorando as suas idéias e preocupações sobre determinado assunto. Creswell (2003) complementa dizendo

que a pesquisa qualitativa tem um caráter emergente, isto é, surge ou pode ser modificada em seu decorrer; tem uma influência forte da interpretação do pesquisador que deve ver o fator social holisticamente; o pesquisador deve explicitar sua localização na pesquisa, isto é, seus vieses, valores e interesses, a fim de dar transparência à pesquisa; o pesquisador usa razões complexas que são interativas, multifacetadas e simultâneas, que podem ser modificadas a qualquer momento; usa ainda uma ou mais estratégias de investigação como guia para os procedimentos do estudo qualitativo. A coleta de dados se divide em entrevistas semi-estruturadas, documentos, materiais visuais e gravação de informação. Para Yin (2005), para a coleta de dados, os participantes devem ser selecionados propositalmente e o pesquisador deve estar atento a como esta coleta será feita, designando onde será feita, quem participará, o que será observado ou entrevistado e a natureza dos eventos vividos pelos atores.

Com relação ao meio de investigação, trata-se de um estudo de caso, que tem um caráter de profundidade e detalhamento do que ocorre na empresa. Um estudo de caso para Silva e Menezes (2001), ocorre quando se pretende desenvolver um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Para Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O objeto de pesquisa do estudo de caso é uma unidade que se analisa profundamente e tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real. No estudo de caso o pesquisador busca dados em diversos períodos por diversas formas, mas as principais técnicas são as entrevistas e as observações. De acordo com Creswell (2003), no estudo de caso há a possibilidade de dar um tratamento quantitativo à pesquisa, desde que não seja muito sofisticado.

O pesquisador tem experiência no mercado de telecomunicações, tendo participado do início de uma operação de telefonia móvel onde atuou como executivo por três anos. No período, passou por diversas áreas como vendas, atendimento ao cliente, e agora é responsável pela direção de uma das regiões geográficas da empresa. Por conseguinte, o pesquisador conhece todos os diretores

pesquisados, assim como as estratégias adotadas pela empresa desde o início e suas mudanças. Também participou do lançamento do SMD da organização e teve papel chave na sua implantação, enquanto diretor de atendimento ao cliente, em 2005. Essa participação do pesquisador na organização em estudo pode trazer vieses e, para que estes sejam minimizados, foram coletadas percepções de outros gestores e diretores. Para tanto, foram utilizadas duas estratégias distintas de coleta de dados. Uma das estratégias foi por meio de entrevistas semi-estruturadas, individuais e presenciais, que ocorreram nas salas de cada um dos diretores entrevistados. A segunda estratégia de coleta de dados foi o estudo de documentos históricos da organização, como os sites da empresa, jornais, e-mails, documentos armazenados e folhetins distribuídos.<sup>3</sup>

Para fazer os levantamentos em questão, foi solicitada permissão formal ao presidente da organização e à diretora de recursos humanos, que aceitaram o pedido. Além da permissão para as entrevistas junto aos diretores, também foi obtida autorização para a pesquisa sobre o assunto nos sites e documentos existentes da organização. A única restrição imposta foi que não fosse mostrado qualquer número estratégico da organização, e que a pesquisa não fosse divulgada sem antes ser obtido o aval de ambos, o presidente e a diretora de recursos humanos. Para as entrevistas com os diretores, foram enviados convites por e-mail em que foi explicado o objetivo da pesquisa e feito o convite de participação.

A fim de reforçar o conteúdo teórico e as análises do estudo de caso foi feita uma visita à Universidade Cranfield na Inglaterra. Nesta visita foi apresentado a base teórica do estudo em uma reunião geral para um grupo de professores que compõem o CBP (*Center for Business Performance*) na universidade. Os professores participantes foram: Mike Bourne, Mike Kennerley, Bernard Marr, Veronica Martinez, Monica Franco, Diane Knight, Pietro Micheli, Dina Gray, Antonio Lerro e Andrey Pavlov. Na reunião após apresentada a base teórica, todos os critérios foram discutidos no grupo e foi ressaltada a importância do estudo da

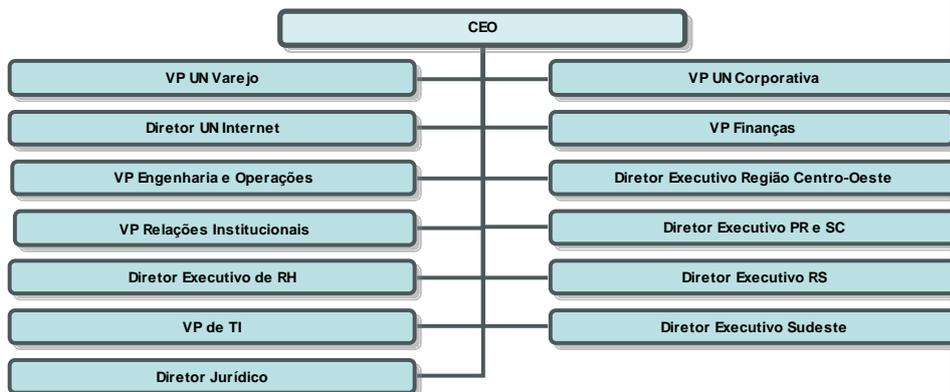
---

<sup>3</sup> Para diminuir o viés da análise foi feita uma nova interpretação dos dados após 3 semanas da primeira análise para verificar se os resultados foram os mesmos, e chegou-se às mesmas conclusões.

cultura e a não-necessidade de indicadores ~~no contexto de um~~ SMD. Após a reunião foram feitas reuniões individuais com os professores nas quais foram mostrados os dados do estudo de caso para que ~~se pudessem~~ trocar informações sobre as análises. Com estas reuniões foi possível aprofundar a base teórica da pesquisa e aperfeiçoar as análises do estudo de caso.

O grupo pesquisado foi constituído de pessoas que desenham a estratégia da empresa e a discutem com regularidade, além de desenvolver e acompanhar o sistema de medição de desempenho da organização. Foram escolhidas pessoas deste grupo para que as informações não fossem filtradas por pessoas que não participam diretamente do processo estratégico organizacional. Na empresa, este grupo é representado por 14 (catorze) pessoas, como é mostrado no organograma ~~da empresa~~, representado na Figura 8, dentre as quais, conforme será explicado a seguir, foram selecionados 7 participantes:

**Figura 8** Organograma executivo da empresa



**Fonte:** empresa

Creswell (2003) postula que a idéia por trás de uma pesquisa qualitativa é selecionar propositalmente os participantes, os documentos e materiais visuais que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e as questões de pesquisa. Por isso, a amostragem trabalhada nesta pesquisa foi não-probabilística do tipo intencional. Para Silva e Menezes (2001), uma amostra intencional é aquela em que os casos escolhidos para a amostra são aqueles que representem um “bom julgamento” da população ou universo. Portanto, para a pesquisa foram escolhidos

sete indivíduos que foram entrevistados. Para escolher a amostra foi considerado o poder de definição de estratégia da organização. O intuito foi de pesquisar aqueles que fazem e modificam a estratégia organizacional.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semi-estruturada. A condução das entrevistas foi de acordo com as respostas obtidas. As entrevistas possuíam perguntas abertas com o intuito de descrever e avaliar o sistema de medição de desempenho da empresa, levantando a metodologia utilizada, as facilidades e as dificuldades encontradas nele. De acordo com Yin (2005), a utilização de um protocolo de entrevista aumenta a qualidade da investigação. Por isso, para fazer as entrevistas, foi feito um roteiro de entrevista, a ser conferido no anexo, com um cabeçalho com instruções prestadas ao entrevistado, as principais perguntas feitas, espaço para colher os comentários do entrevistado e espaço para anotações reflexivas do pesquisador. Antes dos questionários serem aplicados foi feito a uma aplicação piloto com um dos vice-presidentes da empresa. Ele foi escolhido por motivos geográficos e, a partir da aplicação piloto, foi possível testar as abordagens dos assuntos. Esta entrevista foi, portanto, mais ampla e ajudou a definir melhor as questões básicas, a seqüência e a forma das perguntas.

Para Yin (2005), o uso de mais de um método de coleta de dados aumenta a confiabilidade e a validade da pesquisa. Neste estudo foram usados dois métodos, além das entrevistas: foi feito um estudo nos documentos da organização, como os sites da empresa, jornais, e-mails, documentos armazenados e folhetins distribuídos, além de análise de relatórios utilizados regularmente pela organização e pela alta administração e dos sistemas de gerenciamento das informações. A intenção foi de buscar nestes documentos e sistemas as estratégias utilizadas na organização, a presença e utilização do sistema de medição de desempenho, bem como entender a forma como o SMD e a estratégia são trabalhados na organização.

Para Vergara (2000), os processos de coleta e análise de dados devem ser simultâneos. Deste modo, assim que os dados foram sendo coletados também foram sendo analisados e colocados em um protocolo de análise. De acordo com Creswell (2003), deve-se ter um plano que tenha vários componentes para analisar os dados. Por isso, foi feita uma preparação dos dados através de uma catalogação

das entrevistas e dos documentos examinados. A partir destes dados, foram feitas várias análises diferentes, genéricas e específicas, a fim de permitir um aprofundamento no entendimento dos assuntos e dos achados. Os dados também foram representados em quadros e esquemas traçados pelo pesquisador, a fim de facilitar a visualização e uma interpretação mais aprofundada. Para validar os dados foi utilizada a técnica de triangulação que, de acordo com Creswell (2003), é a comparação entre fontes de dados distintas, examinando a evidência dos dados e usando-os para construir uma justificativa para os temas. Além desta validação, após feitas as entrevistas foi mostrado o resultado para os entrevistados para que eles pudessem verificar a precisão das descrições e, assim, aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2005).

A apresentação dos resultados foi de forma descritiva, de acordo com os aspectos encontrados nos processos e metodologias da empresa. A análise dos dados foi baseada em um profundo estudo da estratégia da empresa, sua formulação e implantação e na forma como a metodologia de medição de indicadores de desempenho ajuda a atingir esta estratégia. Foram utilizados vários métodos de narrativas como o uso variado de citações dos entrevistados, a apresentação de texto em forma de esquemas ou quadros e a comparação dos resultados com a literatura sobre o assunto.

### 3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo apresentado tem algumas limitações. Por ser um estudo qualitativo ele não é passível de generalização dos resultados. O estudo de caso foi feito em um única empresa o que dificulta ainda mais a generalização dos resultados. Para Yin (2005), o estudo de caso, como experimento, não representa uma amostragem. Ao se fazer isso, o objetivo é expandir e generalizar teorias e não generalizar estatística. Portanto, os critérios teóricos utilizados s podem ser generalizados s e, por conseguinte, utilizados s em outras pesquisas com outras empresas de segmentos e indústrias distintos.

No método de pesquisa adotado foi utilizada a análise documental e entrevistas semi-estruturadas para dar mais confiabilidade e validade à pesquisa, diminuindo as possibilidades de vieses. Mas, pelo fato do pesquisador trabalhar na

empresa estudada, o viés de análise dos dados pode estar presente na pesquisa, uma vez que o modelo mental do pesquisador já carrega um pouco da cultura da organização, o que pode interferir na isenção na análise.

Outro ponto importante a se ressaltar é a amostra pesquisada. Apesar da maioria dos executivos da organização ter sido entrevistada pode haver uma diferença de entendimento entre os níveis na organização. O ideal seria fazer uma pesquisa mais abrangente, abordando pessoas em todos os níveis organizacionais. Só assim poderia se entender a percepção dos diversos níveis, a maneira como cada nível entende a estratégia e a transforma em ação. Algumas variáveis, como a comunicação, a cultura organizacional e o aprendizado organizacional, podem ser enriquecidos com uma pesquisa mais abrangente na empresa.

## **CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo será feito a contextualização do estudo e da empresa a ser estudada, além da descrição e análise dos dados.

### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO**

A empresa em estudo está inserida na indústria de telecomunicações que é reconhecida pela necessidade de altos investimentos além da necessidade de constantes mudanças e alta competitividade. Antes de 1997 o sistema de telecomunicações do Brasil era propriedade do Estado, e era gerenciado pela empresa governamental Telebrás. Após 1997, a Telebrás foi repartida em várias empresas, que foram licitadas para empresas que quiseram entrar no mercado brasileiro. A Telebrás foi dividida em duas, sendo uma parte de telefonia móvel e a outra de telefonia fixa. Para a telefonia móvel a Telebrás foi subdividida em 8 áreas distintas, enquanto para a telefonia fixa foram criadas só 3 áreas distintas. A partir desta repartição a Telebrás licitou toda a infra-estrutura existente, tanto para telefonia móvel como para telefonia fixa. Além destas operações, o governo também abriu licitação para outras organizações entrarem no mercado brasileiro tanto de telefonia móvel como fixa, mas estas teriam que construir toda a infra-estrutura necessária.

A empresa em análise ganhou a licitação para uma das áreas de telefonia fixa, conhecida como área II que compreende os estados do sul e centro-oeste, além de Porto Velho, Rio Branco e Tocantins, no norte do Brasil. A licença adquirida foi para ser uma empresa espelho da que já existia e fora licitada anteriormente. A empresa foi criada em 2000. Desde a sua criação, muitos foram seus desafios para entrar no mercado brasileiro, como construir uma rede de telecomunicações toda nova, criar uma marca, ganhar mercado, expandir seu território, aumentar o leque de produtos e áreas de atuação, entre outros. Isso tudo ocorreu em meio a um cenário de competição acirrada com uma empresa recém privatizada, proprietária de 100% do mercado, com toda infra-estrutura e sistema de gestão já existentes.

Para ter competitividade neste mercado, a empresa traçou uma estratégia fortemente voltada para a inovação. Esta decisão foi tomada porque, apesar de sua concorrente ter a infra-estrutura implantada, tal infra-estrutura era antiga; além disso, sua cultura enraizada e o gigantismo reduziram a velocidade de implantação de inovações. Já a empresa em estudo teve a oportunidade de criar um parque tecnológico novo, com possibilidade de lançar novos produtos que agregassem valor para o cliente com grande rapidez e flexibilidade para futuras mudanças. Outra estratégia que a empresa adotou foi o foco na qualidade de serviço prestada aos clientes. A empresa notou que o mercado de telecomunicações não focava muito o relacionamento com o cliente e viu nisso uma oportunidade de criar uma vantagem competitiva. Assim, a empresa criou uma estrutura para proporcionar um relacionamento construtivo com seus clientes, desde o início dos serviços, enquanto seu competidor trazia um legado de mau atendimento, típico de mercados onde não há concorrência. Na visão da organização isso poderia ser uma vantagem competitiva porque a concorrente levaria tempo para acompanhar a empresa nestas duas estratégias.

Para auxiliar a execução da estratégia organizacional, a empresa criou aos poucos um sistema de medição de desempenho. O sistema surgiu de forma emergente, isto é, foi sendo criado pela necessidade de acompanhar mais de perto a execução das estratégias organizacionais. Assim, a cada ano, desde a sua criação, foram sendo adicionados novos itens ao sistema. À época deste estudo, o SMD não é considerado um sistema formal e seu objetivo é direcionar as ações dos funcionários da organização.

#### 4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A intenção do estudo de caso foi validar ou não a consistência dos critérios propostos. Então, procurou-se verificar se o sistema adotado pela empresa em estudo seguia os critérios de um SMD efetivo mas, sobretudo, se fazia sentido adotar tais critérios numa situação empírica, conforme propostos no capítulo 2 (Tabela 2). Neste sentido, foram utilizadas as categorias apresentadas na Tabela 2. A Tabela 6 abaixo sintetiza os resultados desta reflexão. O restante do texto desta seção ocupa-se em detalhar esta análise.

Tabela 6 Apresentação dos critérios na empresa

Critérios	Análise categórica	Explicação da categoria	GVT
1 - Aderência à estratégia	Estratégia de atuação	Tipos de estratégia a serem adotadas para competir: prospecção, defesa, análise, reação	Adoção da estratégia de prospecção, sendo uma atacante em seu mercado
	Foco no ambiente externo e interno	Desenho da estratégia vislumbrando o ambiente externo e o interno. Estratégia genérica de Porter e visão baseada em recursos e SWOT	Análise do ambiente externo e interno. Uso da análise SWOT
	Alinhamento dos SMDs com estratégia	A conexão do SMD com a estratégia desenhada	Utilização de SMD, mas com pouco alinhamento com a estratégia
2 - Balanceamento de indicadores	Tipos de indicadores	Utilização de indicadores, financeiros, não financeiros, intangíveis, de curto e longo prazo	Predominância de indicadores financeiros e de curto prazo
	Ativos intangíveis e desenvolvimento de competências	Desenvolvimento de competência essencial e individual na organização	Mapeamento das competências organizacionais e individuais e desenvolvimento das competências individuais
	Concorrentes	Acompanhamento do desempenho do concorrente através de <i>benchmarking</i>	Não usa <i>benchmarking</i> e não acompanha formalmente os concorrentes
3 - Influência cultural	Cultura organizacional	Influência da cultura organizacional no sucesso de implantação do SMD	Cultura de medição e foco em resultados. Forte no comprometimento dos colaboradores, dinamismo e inovação. Excesso de controle
4 - Desdobramento da estratégia	Estrutura para gerar uma ação estratégica	Geração de ação e <i>feedbacks</i> em prol de melhorias pelos indicadores	Não há uma ferramenta formal ou o acompanhamento de geração de ação no SMD
	Mapas causais	Desdobramento da estratégia em operação através de mapas estratégicos, mapas de criação de valor.	Não utiliza relações de causalidade
	Alinhamento interno	Integração horizontal e vertical dos indicadores, da estratégia e seus conflitos	Pouco alinhamento vertical e horizontal, com conflitos nos indicadores
5 - Eficiência dos indicadores	Indicadores	Eficiência dos indicadores pela clareza, simplicidade, custo e facilidade de medição	Indicadores eficientes, exceto no nível individual
	Criação de indicadores	Taxonomia de como criar indicadores eficientes, quantidade e se são realmente estratégicos	Não tem uma metodologia formal de criação de indicadores
6 - Comunicação	Comunicação, apresentação e entendimento	Metodologia para comunicar, apresentar e alinhar entendimentos do SMD para todos	Uso de vários meios de comunicação mas sem padronização
7 - Informatização	Automação das informações	Aquisição, classificação, análise e disseminação de dados	Uso de sistemas eficientes para automatizar as informações, exceto no nível individual
8 - Estrutura de remuneração e recompensa	Alinhamento do SMD com uma metodologia de remuneração e recompensa	Ligação do SMD a remuneração e recompensa para reforçar comportamentos e direcionar ações	Alinhamento do SMD com remuneração
9 - Dinamismo	Flexibilidade dos indicadores	Acompanhamento dos indicadores perante às mudanças do mercado interno e externo	Indicadores são pouco flexíveis e, geralmente, não acompanham as mudanças ambientais
	Indicadores preditivos	Antecipação de ações futuras	Presença de alguns medidores preditivos, mas não como um direcionador de ações
10 - Aprendizado	Evolução dos recursos	Disseminação de aprendizados para gerar ações para diminuir erros recorrentes e melhorar curva de aprendizado	Aprendizado em nível do departamento, mas pouco no nível organizacional

Fonte: autor

E qual é a estratégia genérica?

#### 4.2.1 Aderência à estratégia

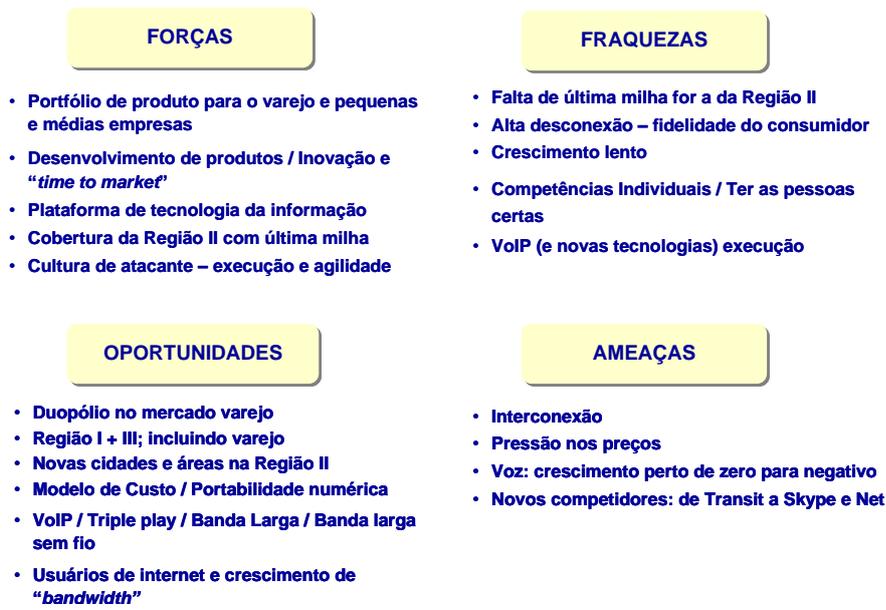
A estratégia da empresa é desenhada pelo CEO da organização em conjunto com os diretores e os gerentes. Anualmente é feita uma reunião da qual participam todos os gerentes, diretores e o CEO. Este último apresenta algumas teorias de autores acadêmicos para nivelar o conhecimento de todos sobre estratégia e planejamento. Em uma reunião de planejamento realizada em 2006, foram mostrados dois trabalhos da Harvard Business School intitulados “*Strategy*” e “*Beyond the core*”. O primeiro trata da definição de estratégia e o seu processo de desenho. O segundo aborda como entender as competências organizacionais e criar competências adjacentes para buscar vantagens competitivas e crescimento organizacional.

Após nivelar o conhecimento dos participantes, o CEO faz uma análise dos ambientes interno e externo da empresa. Na análise do ambiente externo é mostrado o que está ocorrendo no âmbito de mercado. Isso inclui as tecnologias emergentes, as ações dos concorrentes, as ações governamentais e dos órgãos reguladores, as pressões dos fornecedores e os desejos dos consumidores. Após mostrar o cenário ambiental, o CEO abre um fórum para debate e para a inclusão ou exclusão de qualquer item. Com esta prática, o material pode ser enriquecido para o momento de definir a estratégia organizacional, além de ser internalizado por todos.

O ambiente interno da organização também é discutido. São consideradas as competências essenciais da organização, suas possibilidades de competências adjacentes e os resultados obtidos pela organização sob diversos aspectos. Estes itens também são colocados em discussão para serem complementados ou criticados.

Com este embasamento, o CEO apresenta a missão da organização e, para definir melhor o ambiente organizacional e desenhar a estratégia, é usada a ferramenta SWOT, como mostrado na Figura 9.

**Figura 9** Quadro SWOT da empresa



Fonte: empresa

Portanto, a análise SWOT é uma ferramenta utilizada na organização, que a ajuda a traçar as estratégias, focando o ambiente externo e interno. Depois de delineado o quadro SWOT, a empresa traça ações para atender aos critérios da ferramenta. Ações para desenvolver e blindar as forças, agilizar e executar as oportunidades, proteger e diminuir as fraquezas e blindar as ameaças para que não se transformem em efeitos negativos para a empresa.

Outro passo utilizado para definir a estratégia organizacional é o levantamento das competências essenciais e dos ativos críticos que a organização tem como recursos internos. A empresa levantou como sendo suas competências essenciais: agilidade no lançamento de novos produtos; produtos e serviços com acesso local; conhecimento em telefonia fixa através de tecnologia móvel e tecnologias convencionais, discagem e provedor de internet, banda larga e voz sobre IP (VOIP); duopólio na licença de atendimento a clientes residenciais e

pequenas empresas; última milha na região II; o domínio da plataforma e rede de tecnologia da informação mais moderna; e o poder da marca na região II.

Ao discutir as competências essenciais, Prahalad e Hamel (1990) levantam alguns critérios que devem ser seguidos para que algo possa ser considerado uma competência essencial: permite acesso potencial a uma larga variedade de mercados; contribui para a percepção dos benefícios do produto pelo cliente; é de difícil imitação pelos concorrentes. Ao propor as competências essenciais, a empresa não leva estes critérios em consideração e levanta, “através do bom senso”, aquelas competências e os recursos físicos a elas associados. Apesar da categorização não ser rigorosa, o exercício é bom para auxiliar na criação da estratégia. Mas pode ser aperfeiçoado através da inserção dos critérios propostos por Prahalad e Hamel.

A empresa também propõe movimentos adjacentes às competências, levando em consideração a teoria exposta pelos artigos da Harvard Business School. Entretanto, como a definição das competências não foi rigorosamente utilizada, pode ocasionar erros nas definições de movimentos adjacentes que a organização possa vir a adotar.

A partir deste levantamento, a empresa faz a proposta da sua estratégia para um biênio somente. A estratégia é para dois anos, porém a empresa tem um modelo de negócio financeiro para dez anos. Com o planejamento financeiro de longo prazo, a organização sabe quais retornos e investimentos a serem feitos, mas traça as estratégias por um menor espaço de tempo para dar maior flexibilidade às ações e permitir um acompanhamento das possíveis mudanças no ambiente no qual está inserida.

A empresa estabelece como suas estratégias:

- direcionar-se para consumidores e mercados geográficos atrativos;
- desenvolver pacotes com produtos diversificados, com uma oferta integrada, diferenciação clara baseada em banda larga e capacidades de IP;

- focar os produtos corporativos em soluções e o negócio corporativo em prestação de serviços gerenciados;
- oferecer um serviço de atendimento ao cliente de alta qualidade baseado em segmentação;
- buscar oportunidades seletivamente de alto crescimento e novos mercados.

Considerando o modelo de Miles e Snow, a organização se coloca na estratégia de análise. A empresa é inovadora e flexível e, por isso, consegue lançar produtos novos com rapidez. Entretanto, não busca ter a maior participação de mercado. A empresa não tem como estratégia a busca de penetração de mercado, mas sim ser uma empresa economicamente viável e sustentável. Mesmo as inovações, para serem utilizadas, devem ter uma boa relação custo/benefício, atendendo às reais necessidades dos clientes e aos retornos financeiros esperados pelos *shareholders*.

No modelo de Porter, a empresa adota a estratégia de diferenciação, isto é, identifica mercados alvo, descobre suas necessidades através do entendimento dos seus clientes e seus desejos e cria produtos e serviços únicos para eles. A empresa procura atacar lacunas de mercados não cobertas. Uma de suas grandes estratégias é ser uma provedora completa de serviços, oferecendo um grande portfólio de produtos e serviços de telecomunicações, por meio de pacotes de serviços abrangentes. Com vários serviços, ela obtém economia de escala como, por exemplo, no envio da fatura, que é única para os diversos serviços prestados. Essa redução de custo pode ser repassada ao consumidor através de preços mais atrativos. Além dos preços mais baixos que os pacotes trazem, os consumidores também vêem os benefícios da comodidade, visto que recebem uma só fatura para pagamento e têm uma única operadora com quem interagir.

A partir do desenho da estratégia, é aberto um fórum para os participantes opinarem e/ou criticarem-na. Após esta fase, cada vice-presidente de unidade e diretor funcional deve fazer reuniões com suas equipes para que a estratégia seja

refletida em suas respectivas unidades de negócio e áreas. A metodologia para desdobramento da estratégia a ser utilizada deve ser a mesma usada para a criação da estratégia organizacional.

Após a definição da estratégia, a organização não a alinha com o SMD. A empresa entende que a função do SMD é executar a estratégia, porém não há qualquer alinhamento ou reunião sobre o assunto. O não alinhamento pode causar distorções na execução estratégica e direcionar a empresa para direções não planejadas.

#### 4.2.2 Balanceamento dos indicadores

A empresa revisa seus indicadores anualmente em um processo em que o CEO propõe os indicadores organizacionais e cada unidade de negócio ou departamento funcional propõe os seus, baseado nos da organização. Após a proposição, é feita uma reunião entre todos os diretores para tentar alinhar os indicadores de forma que todos saibam os indicadores existentes em cada área.

O SMD é composto por quatro níveis: os indicadores da empresa, da área, do departamento e os individuais. Nem todos são responsáveis por todos os indicadores. É conferido a cada cargo um peso relativo nos níveis do SMD para fins de remuneração do PAD.

**Tabela 7** Peso dos níveis do SMD

Cargo	Empresa	Área	Depto	Individual
VPs e Diretores Executivos	25%	75%	0%	0%
Diretores	20%	40%	40%	0%
Gerentes, coordenadores e especialistas	15%	30%	45%	10%
Analistas	0%	25%	50%	25%
Outros	0%	25%	50%	25%

Fonte: autor

Quanto mais alto na hierarquia, maior o peso dos indicadores da empresa e da área pela qual o colaborador é responsável. Quanto mais baixo na hierarquia, maior é o peso dos indicadores de departamento e individual de cada um, como demonstrado na Tabela 7.

Os indicadores gerais da organização são os mesmos para todos os funcionários da empresa. Cada um também tem seu peso conforme mostrado abaixo, na Tabela 8.

**Tabela 8** Indicadores da empresa

<b>Indicador</b>	<b>Peso</b>
1. Receita	30%
2. Ebitda	25%
3. Fluxo de caixa	25%
4. Reclamações	10%
5. Desconexões	10%

Fonte: autor

A empresa tem catorze áreas que formam as unidades de negócio, as regiões, e as unidades funcionais. Estas 14 áreas têm um total de 54 indicadores ao todo, com uma média de 4,2 indicadores por área. Destes 54 indicadores, 42 são únicos e o restante se repete dentro das áreas. Apesar do alto número de indicadores únicos ser um complicador, os indicadores mais importantes não diferem tanto, mudando somente o cálculo da área, isto é, unidade de negócio ou da região. As regionais, por exemplo, têm como indicadores de área os mesmos da organização, porém com os resultados provenientes de sua região de ação. Se expurgarmos os indicadores comuns apenas calculados sobre números diferentes, os indicadores únicos da área caem para 16 ao todo. A Tabela 9 detalha o número de indicadores por área e departamento.

**Tabela 9** Quantidade de indicadores de área e departamento

Área	Área	Depto	Total geral
CRM	5	12	17
Finanças	5	16	21
Jurídico	3	-	3
Engenharia e operações	5	15	20
Unidade de negócios internet	3	-	3
Recursos humanos	3	-	3
Região RS	4	40	44
Região Centro-Oeste	4	36	40
Região PR/SC	4	44	48
Relações institucionais	4	5	9
Tecnologia da informação	5	10	15
Unidade de negócios corporativo	4	28	32
Unidade de negócios varejo	5	3	8
<b>Total geral</b>	<b>54</b>	<b>209</b>	<b>263</b>

Fonte: autor

A empresa tem 49 departamentos distintos. Este número é alto porque cada cidade em que atua é considerada uma pequena unidade de negócio e, portanto, um departamento que cuida de receitas e custos. Se retirarmos as cidades e as distribuições geográficas de cada unidade de negócio, a empresa se divide em 22 departamentos. O total de indicadores de departamentos existentes é de 209. Deste total existem 59 tipos de indicadores únicos, dos quais se mais uma vez forem retiradas as replicações geográficas, resultam 12 indicadores únicos. Há, portanto, uma média de 4,2 indicadores por departamento, a mesma média que os indicadores de área.

Quanto aos indicadores individuais, quem os define são os próprios funcionários com a anuência e concordância de seus superiores. Cada um deve propor algumas metas que sejam objetivas e passíveis de mensuração para que sejam acordadas com seus superiores para implantação. As metas individuais se dividem em quantitativas e metas vinculadas às competências. O resultado total de cada indivíduo é a média do somatório do resultado das metas quantitativas e das metas das competências. Em relação às competências, o colaborador sugere de 4 a 8 competências, de acordo com as necessidades de seu cargo e, a partir daí, deve mostrar e validar com seu superior.

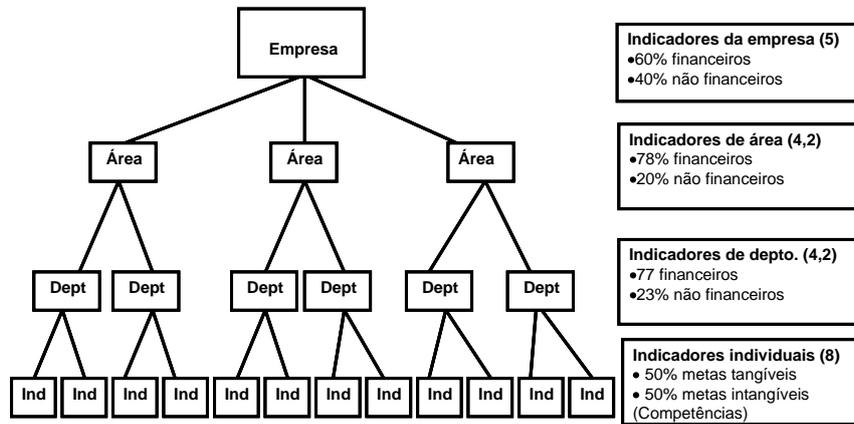
Outro ponto importante para analisar os indicadores é o balanceamento referente à presença de indicadores financeiros e não-financeiros. Os indicadores financeiros geralmente são focados no curto prazo, enquanto os não-financeiros como qualidade, relacionamento com o cliente, inovação e aprendizado são mais focados em projetar a empresa no longo prazo. A Tabela 10 apresenta os tipos de indicadores que a empresa tem e sua classificação (financeiros e não-financeiros). Também é apresentada a quantidade de indicadores por área e departamento. Já a Figura 10 sintetiza os tipos de indicadores em todos os níveis e seus respectivos pesos, mostrando assim o balanceamento do SMD.

**Tabela 10** Quantidade e tipos de Indicadores

KPI	Classificação	Área	Depto.	Total geral
Capex	Financeiro	3	5	8
Cash from operation - GVT	Financeiro	1	2	3
Cobrança	Financeiro	1	-	1
Custo de receita	Financeiro	1	6	7
Custos	Financeiro	3	6	9
Ebitda	Financeiro	12	39	51
Ebitda margin	Financeiro	1	10	11
Financiamento (Financing activities)	Financeiro	1	-	1
Financiamento (Financing facilities)	Financeiro	-	1	1
Fluxo de caixa	Financeiro	7	37	44
Receita	Financeiro	16	55	71
Desconexões	Não financeiro	1	-	1
Logística	Não financeiro	-	1	1
PIR	Não financeiro	1	3	4
Qualidade	Não financeiro	8	44	52
Reclamações	Não financeiro	1	-	1
Vendas para a base	Não financeiro	1	-	1
Qualidade de serviços internos	Não financeiro	1	-	1
<b>Total geral</b>		<b>59</b>	<b>209</b>	<b>268</b>

Fonte: autor

**Figura 10** Balanceamento dos indicadores de desempenho



**Fonte:** autor

Pode-se concluir, através dos relatórios, que a empresa tem um foco muito forte nos indicadores de curto prazo, com predomínio de indicadores financeiros. Os indicadores não-financeiros são concentrados em indicadores que medem a qualidade e as reclamações de clientes. Mas a empresa não tem qualquer indicador que mensure a inovação. A empresa define inovação como uma de suas competências essenciais, porém não a mensura. A empresa também não tem qualquer indicador que mensure as ações da concorrência ou que acompanhe o mercado e suas mudanças através de *benchmarking*.

No nível individual, a empresa tem indicadores fortes de desenvolvimento de competências, que correspondem a 50% dos indicadores individuais. Essa é uma relação interessante para organizações que querem desenvolver competências e o aprendizado organizacional. As competências a serem mensuradas são propostas pelos colaboradores e aprovadas pelos gestores. Portanto, ambos podem escolher aquelas que têm maiores ligações para atingir os objetivos estratégicos de suas áreas. Entretanto, não há uma ferramenta que alinhe a necessidade de desenvolvimento de competências com as necessidades estratégicas da organização.

Estas metas de aperfeiçoamento de competências ajudam a desenvolver os ativos de conhecimento da organização, como a cultura organizacional e os

conhecimentos intangíveis da empresa. Portanto, apesar de não ter muitos indicadores de área e departamento focados no longo prazo, o alto percentual de indicadores de competência no nível individual auxilia a empresa a ter uma visão futura. Apesar de não ter indicadores com foco no cliente e inovação nos níveis de área e departamento, este tipo de indicador está presente no nível individual através do mapeamento e desenvolvimento de competências, e assim acabam impregnando a cultura organizacional.

Portanto, mesmo que não seja medido explicitamente, a empresa pode ter um foco no cliente e em inovação por estarem sendo cultivados na cultura organizacional, através do desenvolvimento destas competências no nível individual. Essas competências individuais fortalecem, através da aprendizagem, a competência essencial da organização, que é o principal fator de vantagem competitiva baseadas em ativos intangíveis.

#### **4.2.3 Influência cultural**

A cultura organizacional exerce papel importante no sucesso da estratégia organizacional. O fato de a cultura ser única e exclusiva em cada organização proporciona vantagens competitivas difíceis de serem imitadas. A cultura organizacional é importante para o sucesso do SMD e ambos se influenciam. A cultura influencia o SMD, na maneira em que é utilizado, e nas tendências de escolha dos indicadores. E o SMD influencia a cultura à medida que afeta o comportamento das pessoas.

A empresa também pesquisa sua cultura para entender pontos positivos e negativos e para alinhá-la melhor à estratégia organizacional. Um levantamento foi feito através de reuniões nos níveis de gerência e diretoria onde cada um dos pontos foi levantado, discutido e consensado. Assim, a empresa acredita que sua cultura tem como características: foco em resultado; dinamismo; inovação, força na execução; intolerância a falhas; falta de trabalho em equipe; indicadores de desempenho sobrepõem a missão e os valores; os funcionários tem orgulho de trabalhar na empresa; inconformismo com os resultados; transparência e excesso de controles.

Esta cultura é claramente notada nas ações das pessoas na organização. Todos conhecem bem quais são seus principais indicadores de desempenho e os consideram em suas ações. A inovação é outra característica forte na cultura, que pode ser notada na declaração de um dos executivos:

“A empresa, ao lançar um novo produto, já começa a pensar no próximo a ser lançado. Os gerentes de produto testam todas as novas tecnologias de vanguarda existentes em telecomunicações, e a meta pessoal deles é trabalhar para que a empresa seja a pioneira no lançamento de novas tecnologias de telecomunicações no Brasil. Só no último ano, foram lançados oito novos produtos, enquanto o concorrente lançou apenas dois.”

Apesar de ser uma organização inovadora, a processo de inovação só é considerado se agregar valor para o cliente e gerar demanda no mercado. Portanto, antes de ser lançado, o produto é submetido a um rígido plano de negócios para avaliar sua potencialidade mercadológica e financeira. Isso mostra o foco no resultado da organização. Ao surgir a possibilidade de lançamento de um novo produto, o CEO da empresa acompanha pessoalmente as ações até o lançamento, mostrando a força da execução. O CEO tem grande influência na cultura de execução através de suas reuniões semanais com todos os executivos para acompanhar os planos de ação de cada área e a execução de cada uma.

Foi feita uma pesquisa de avaliação do clima organizacional pela empresa “*Great Place to Work*”, e constatou-se que os funcionários têm muito orgulho de pertencer à empresa e se sentem importantes desempenhando seu papel. Isso é refletido na baixa rotatividade voluntária da empresa. Portanto, a empresa tem uma forte cultura de medição de resultados para auxiliar a execução. Entretanto, esta cultura tem alguns pontos negativos, como o excesso de controle. Um dos executivos entrevistado pontuou este excesso de controle:

“ a empresa gasta muito querendo medir tudo. Todos os detalhes e qualquer tipo de atividade. Além de perder dinheiro com o custo da extração dos dados mostra uma falta de confiança no trabalho dos funcionários que têm que ser vigiados o tempo todo. Isso só atrasa as decisões, além de levantar informações que não servem para nada, só gerar mais retrabalho.”

Outro item negativo é o conflito dos indicadores com a missão organizacional, mostrando uma falta de alinhamento. Os funcionários buscam bons resultados em seus indicadores mesmo contrariando a missão organizacional, um exemplo citado é a ânsia de redução de custo em fatores que pioram a prestação de serviços aos clientes, fator este primordial da missão e estratégia organizacional.

Com este levantamento, nota-se que a cultura da empresa em estudo privilegia a utilização de um SMD já que tem uma cultura de foco em resultados. Sugere também que a cultura está alinhada com a estratégia organizacional, principalmente com as estratégias de criar e oferecer produtos inovadores e serviços completos, de buscar oportunidades de mercado e clientes rentáveis se adequando ao mercado. Entretanto, a cultura da organização não está alinhada com a estratégia de prestar um atendimento de alta qualidade ao cliente.

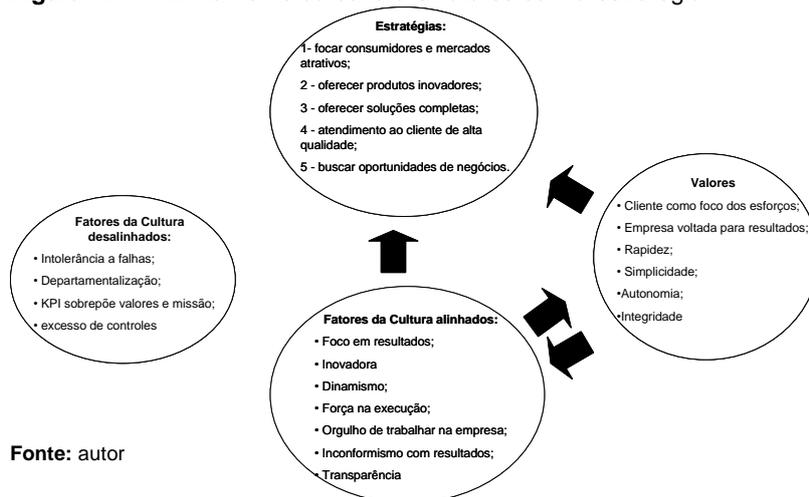
O fato de ter a cultura organizacional vinculada à estratégia é importante. O direcionamento que a cultura imprime no comportamento das pessoas é mais forte que o de um SMD. Assim, pode ser que haja traços fortes culturais que a empresa não precise nem medir e que estejam superando o esperado. Na empresa estudada o lançamento de inovações é um exemplo. No SMD da empresa não há qualquer indicador focado em inovação, porém na estratégia há três itens voltados para inovação. Nas entrevistas feitas com os diretores, todos afirmaram que a inovação é a maior vantagem competitiva da organização e que a empresa tem desempenhado muito bem seu papel de inovadora. Portanto, ao termos a inovação tão enraizada na cultura organizacional, concluímos que não é necessário medir para fazê-la acontecer. O comportamento das pessoas flui naturalmente para incentivar a inovação.

Apesar de ter a cultura quase toda alinhada com as estratégias organizacionais, a empresa precisa prestar atenção à necessidade de trabalhar uma cultura com foco no atendimento ao cliente, pois não há aspectos culturais que contribuam para isso. Além disso, há alguns fatores culturais que estão desalinhados com a estratégia, que podem consumir energia e gerar gastos para a organização. A intolerância a falhas, um dos aspectos culturais desalinhados, pode influenciar negativamente a inovação, já que a busca pela inovação naturalmente gera falhas. A

falta de trabalho em equipe reforçada pela departamentalização também influi negativamente, uma vez que a organização precisa trabalhar junta para buscar as melhores oportunidades de negócio e para ganhar escala unindo esforços. O excesso de controle também é um fator negativo se a organização precisa ser flexível, dinâmica e rápida para se adequar às demandas do mercado.

Um dos itens que não está alinhado é busca dos indicadores de desempenho, mesmo que conflitem com a missão e a visão da empresa. Essa atitude mostra que a empresa tem em sua cultura o uso de medidores de desempenho. Isso ajuda a executar bem a estratégia. Mas, atitudes como essa têm um lado negativo que é a geração de comportamentos disfuncionais pelo SMD, uma vez que os colaboradores dão prioridade aos indicadores em vez dos valores e missão da organização. Para Neely *et alii* (2005), se a empresa tem uma cultura de culpar erros, pode ser que haja distorções nos indicadores para que sejam sempre atingidos. Nesta empresa é isso o que ocorre: existe uma cultura de inconformismo por resultados e intolerância a falhas, que gera estas disfunções comportamentais. Os indicadores são úteis para direcionar comportamentos, e não para definir os padrões de comportamento. Por isso, a empresa deve cuidar para que este ponto da cultura seja atenuado e para que haja mecanismos organizacionais que garantam que os valores e a missão da empresa não sejam desvirtuados. A Figura 11 ilustra este ponto.

**Figura 11** Alinhamento da cultura e valores com a estratégia



Fonte: autor

A Figura 11 mostra o alinhamento da cultura e dos valores da organização com a estratégia. Também mostra o relacionamento dos valores organizacionais e da cultura e a forma como se influenciam no decorrer do tempo. Nota-se que ambos também estão alinhados em alguns pontos. Mas vale ressaltar que os pontos de desalinhamento entre a cultura e a estratégia talvez tenham que ser trabalhados mais fortemente para que sejam parte dos valores da organização também. Um exemplo é uma maior cooperação e trabalho em equipe para que não haja departamentos isolados. Assim, a empresa conseguirá alinhar a missão, os valores, a cultura, a estratégia e o SMD. E é este alinhamento que traz a efetividade do SMD, pois há um compartilhamento da interpretação da estrutura e dos eventos dentro da organização.

A forma como o SMD é desenvolvido e operado na empresa em estudo ajuda em sua fixação na cultura. Para desenhar a estratégia organizacional, a empresa envolve um grande número de gestores que, por sua vez, envolvem seus subordinados para traçar as estratégias de suas áreas e departamentos. Todos os indicadores são propostos pelos subordinados e acordados com os gestores. Essa atitude mostra um perfil de liderança participativa, que gera um grande comprometimento em todos. Quando os indicadores são propostos por cada um, todos se sentem mais responsáveis por atingi-los. Isso pode estar refletido no orgulho de se trabalhar na empresa, uma característica da cultura organizacional.

#### **4.2.4 Desdobramento da estratégia**

O desdobramento dos indicadores de acordo com a estratégia é importante. Mais importante que isso é gerar ações e melhorias através da medição de desempenho. As melhorias aparecem com o acompanhamento dos indicadores, e a retro-alimentação que eles trazem a todos da empresa. A empresa em estudo não tem qualquer metodologia ou ferramenta que ajude na ligação dos indicadores à estratégia ou que gere uma ação ou retro-alimentação.

A definição dos indicadores ocorre pelos próprios funcionários, mas nada garante que os indicadores estão ligados à estratégia. O BSC propõe a utilização de mapas estratégicos para auxiliar nesta tarefa. Já Marr *et alii* (2004) propõe os mapas de criação de valor. A empresa deveria utilizar uma ferramenta para auxiliar nesta

tarefa. Um dos pontos que os mapas causais auxiliam é obter um melhor balanceamento dos indicadores em todos os níveis, proporcionando um melhor entendimento das relações de causa e efeito de cada indicador e, conseqüentemente, da ligação dos indicadores com a estratégia.

Após o desenho dos indicadores também não há uma ferramenta formal que gere uma retro-alimentação para revisar as ações ou a estratégia dos departamentos, áreas, organização. No nível individual, os indicadores são utilizados também para recompensar e, por isso, a ferramenta utilizada propõe uma sessão de retro-alimentação dos resultados em cada seis meses. Mas, nas entrevistas, todos disseram que isso não ocorre. Portanto, as metas e ações são direcionadas somente no início do ano quando a estratégia e os indicadores são feitos e divulgados.

Quanto ao alinhamento interno, a pesquisa mostrou uma insatisfação de todos com o alinhamento dos indicadores entre os departamentos. Este ponto é mais forte nas unidades de negócio que são direcionadas por receita. Elas reclamam que as unidades funcionais estão mais preocupadas em reduzir custos e ter seus indicadores atingidos que na satisfação do cliente ou no aumento de receita. Um dos executivos afirmou:

“a engenharia é a responsável por adquirir os equipamentos para dar acesso de banda larga aos assinantes, mas o principal indicador de desempenho da equipe de engenharia é diminuir os gastos com investimento. Assim, mesmo quando temos demanda reprimida temos que convencer a engenharia a comprar, e nem sempre eles compram os equipamentos necessários. Isso gera uma perda de receita com a não aquisição de novos clientes, além da insatisfação dos clientes por não terem banda larga e até mesmo a perda de alguns deles que deixam a empresa para ter banda larga e telefonia de outra empresa.”

Outro ponto bastante ressaltado foi o não balizamento entre os departamentos para se desenhar os indicadores, mostrando uma falta de alinhamento interno. Isso aparece na afirmação de um dos executivos:

“Para atingir os meus resultados, preciso que o vice-presidente de operações e engenharia planeje incrementar a infra-estrutura em algumas cidades que ainda tem pouca infra-estrutura, mas o vice-presidente não tem interesse em

fazer isso porque isso piora em seu indicador e prefere focar investimentos em outras cidades onde o custo de médio é menor e onde ele gasta menos energia.”

Outro executivo sugeriu que a empresa deveria ter alguns indicadores cruzados e algumas reuniões entre o grupo diretivo para que possam discutir o atingimento dos indicadores, suas reformulações e desenhos em conjunto.

#### 4.2.5 Eficiência dos indicadores

Os indicadores devem ser eficientes para gerar ações que tragam melhorias. Na empresa o número de indicadores por pessoa é alto, o que dificulta o seu entendimento e acompanhamento, portanto, eles não são considerados factíveis. Na média os colaboradores têm 12 indicadores para acompanhar, como mostrado na Tabela 11, sendo 4,2 indicadores relativos à área, 4,2 relativos ao departamento e 4 relativos às metas individuais. Cada um também tem 4 metas de desenvolvimento de competências na mensuração individual. Entretanto, estas metas são mensuradas de forma diferente através das ações e não de resultados tangíveis como os outros indicadores.

**Tabela 11** Número de indicadores por colaborador

Cargo	Empresa	Área	Depto.	Individual	Total
VPs e Diretores Executivos	5,0	4,2	0,0	0,0	9,2
Diretores	5,0	4,2	4,2	0,0	13,4
Gerentes, coordenadores e especialistas	5,0	4,2	4,2	4,0	17,4
Analistas	-	4,2	4,2	4,0	12,4
Outros	-	4,2	4,2	4,0	12,4

Fonte: autor

A gerência intermediária é a que mais tem indicadores para acompanhar, com 17,4 em média, uma vez que responde por todos os indicadores existentes na

organização. Uma grande quantidade de indicadores como esta não é factível, uma vez que seu acompanhamento freqüente é difícil. Por isso, a sugestão seria diminuir a quantidade destes indicadores para um número que todos possam acompanhar. Mesmo nos outros níveis, a quantidade de indicadores é alta. Uma média razoável de indicadores para se ter, de acordo com Simons (2000), seria entre 7 e 9, pois é um número que se consegue memorizar. Entretanto, os indicadores se repetem com muita freqüência entre a empresa, área e departamento o que faz com que o número de indicadores únicos seja menor. Há gerentes, por exemplo, que têm dezessete indicadores, porém na realidade os indicadores são os mesmos com medição em áreas distintas. Para um gerente de cidade, os indicadores de área são os mesmos indicadores da empresa, receita, EBITDA, fluxo de caixa, qualidade e desconexão da empresa, só que relativos à região na qual ele está alocado. Os indicadores de departamento também são os mesmos, mas relativos aos resultados de sua cidade. Portanto, este gerente teria somente nove indicadores únicos, sendo os cinco da empresa repetidos nos outros dois níveis e outros quatro do nível individual.

Além disso, temos alguns indicadores que são repetidos em diversos níveis. Por exemplo, há coordenadores que têm o indicador “receita da empresa” como indicador da empresa, da área e do departamento. Essa é uma disfunção dos indicadores, pois é uma maneira de contabilizar o indicador várias vezes. Não poderia haver replicação de indicadores nos diversos níveis.

A empresa tem um sistema simples de medição de desempenho. Ao todo são 18 indicadores únicos a serem mensurados, que são desmembrados para cada área ou departamento. No geral, não há grandes dificuldades de aplicação, visto que a grande maioria é de indicadores financeiros que são comumente mensurados no mercado. Os indicadores não-financeiros, que são mais complicados de serem mensurados, porém, não estão muito presentes no SMD da organização, e o mais presente está concentrado em um indicador de qualidade que também é fácil de ser medido. Um ponto negativo deste SMD é que ele não reflete a complexidade da realidade do mercado e não trabalha na mensuração de indicadores que focam o futuro da organização.

Um ponto positivo, por outro lado, é que a simplicidade do SMD facilita o gerenciamento e a comunicação. Além disso, os indicadores têm uma quantidade e abrangência que não permitem muita perda de tempo no micro gerenciamento, uma vez que eles focam a visão geral da organização. Isso imprime velocidade na tomada de decisão, mas em contrapartida pode influenciar decisões errôneas por não considerar os detalhes das situações.

A aferição do que é mensurado influencia a efetividade do SMD. A empresa tende a medir o que é fácil e não o que realmente importa. Os indicadores em questão mensuram mais a sobrevivência da organização que a sua estratégia. A estratégia é focada em inovação, prestação de serviço e busca de oportunidades de negócios, enquanto o SMD foca seus indicadores em resultados financeiros passados e na qualidade dos serviços prestados.

Os indicadores escolhidos são eficientes, pois são simples de entender, retro alimentam a empresa para agir rápido, podem ser influenciados, relatam metas específicas, são claramente definidos, tem impacto visual, tem propósito definido, são precisos, objetivos e usam informações que são automaticamente coletadas. Essa eficiência ocorre nos níveis da empresa, área e departamento. Ao ir para o nível individual o mesmo não ocorre. Os indicadores individuais são definidos pelos colaboradores e seus gestores e, por isso, a quantidade de indicadores é ainda maior. E por ser definido por cada um, os indicadores nem sempre seguem a regra da eficiência de ser objetivo, preciso e automatizado. Como os indicadores individuais são verificados teoricamente duas vezes ao ano (na prática isto só ocorre uma vez ao ano), eles podem ser caros de ser extraídos ou automatizados perdendo assim a característica de ser eficientes.

Quanto à classificação dos indicadores como eficientes ou efetivos, estes indicadores da empresa estão na primeira classificação. Eles são considerados eficientes porque focam a visão interna da empresa e medem resultados e processos que melhoram a produção. Para ser efetivos eles precisariam ter uma visão externa e visar a atender às necessidades dos clientes, o que não é o caso dos indicadores utilizados no SMD da empresa em estudo.

Como discutido anteriormente, a empresa não usa um processo formal para criar e acompanhar os indicadores e isso influencia sua efetividade. Sem um processo formal é difícil alinhar os indicadores aos processos organizacionais e sua estratégia. No caso, só alguns dos indicadores pesquisados tinham um processo de acompanhamento, em que é mostrada a definição do indicador, a maneira como ele é calculado e o método de coleta e consolidação dos dados. Mas, em nenhuma medida havia informação de quem recebe os dados e de quem pode mudá-los. Este processo de gestão dos indicadores auxiliaria na sua efetividade.

#### **4.2.6 Comunicação**

A comunicação da informação gerada pelo SMD é fundamental para que possa haver entendimento e acompanhamento dos resultados. Para isso é preciso divulgar a informação e não os dados. A empresa divulga a informação de diversas formas e para todos os níveis da organização.

A comunicação é feita por vários meios na empresa. Um deles é a intranet da empresa onde cada colaborador pode ver somente os resultados pelos quais é responsável. Ao saírem os resultados, todos os colaboradores recebem um e-mail como convite para entrar na página e ver o resultado. Outro meio de divulgação é o jornal mensal que a organização envia a todos os funcionários. Neste jornal só são divulgados os resultados da empresa, mas, assim como na intranet há, uma breve explanação dos motivos dos resultados, e propõe-se ações de atenção para os próximos meses. Um quadro com os resultados de cada área é fixado nas paredes de cada departamento. São três quadros compostos com o resultado da empresa, da área e do departamento em questão. O resultado dos indicadores individuais depende de que os gestores e cada colaborador levantem os dados e mensurem. Mas nem sempre esta tarefa é feita mensalmente, como definido pelo processo. Estes resultados não são publicados a todos, ficando restritos a quem é avaliado e seu gestor.

Os resultados publicados são de fácil entendimento por todos, pois são mostrados tanto em números como em forma de gráficos. A apresentação no estilo de gráficos mostra claramente a trajetória histórica dos resultados, deixando visível se melhoraram ou pioraram. Estes mesmos gráficos podem ser aperfeiçoados

através da inserção da provável tendência do desempenho, a partir dos dados históricos. Falta para a organização uma ferramenta que mostre as relações de causa e efeito de cada indicador, e isso pode dificultar o entendimento de todos os colaboradores sobre os efeitos dos resultados na estratégia organizacional. O entendimento fica restrito ao resultado simples do indicador.

Apesar da intranet e do jornal apresentarem alguns comentários sobre os resultados, a empresa foca a comunicação dos números e passa poucas ações a serem seguidas a partir dos resultados auferidos. A empresa também não comunica *insights* obtidos pelos resultados e, portanto, perde algumas oportunidades, tanto de aprendizado, como de rapidez nas ações provenientes de possíveis *insights*.

A periodicidade da comunicação é trimestral para todos os funcionários, exceto para os indicadores do nível individual que dependem do acompanhamento de cada um. Uma maior periodicidade da comunicação dos indicadores pode auxiliar na tomada de decisões e na mudança de rumo, quando necessário. A alta administração tem acesso aos resultados mensalmente. Porém, ela acompanha algumas medidas diariamente ou semanalmente, como o volume de vendas e o tráfego gerado pelos assinantes. Ambos são medidas menores que quando juntas geram as medidas financeiras do SMD.

#### **4.2.7 Informatização**

A empresa faz bastante uso da informática para auxiliar no acompanhamento dos resultados no SMD. Todas as medidas são retiradas automaticamente do sistema com 100% de automação. Para que isso ocorra, a empresa tem um parque tecnológico avançado. Os dados são capturados pelos diversos sistemas de entrada na empresa que são cerca de oito, em diferentes departamentos. São sistemas de faturamento, atendimento ao cliente, finalização de instalação de linhas, entre outros. Estes sistemas enviam os dados para um único sistema chamado *Business Intelligence* que armazena todos os dados em conjunto.

Com essa ordenação dos dados em conjunto, o sistema permite fazer classificações para futuras análises destes dados. A empresa pode utilizar dados simples como o número de vendas de certo dia, ou fazer mais aberturas como as

vendas por canal de distribuição por hora, entre outros. Também é possível fazer cruzamentos de dados que venham de origens diferentes como vendas e instalações. Portanto, todos os dados obtidos são ordenados e classificados e o sistema permite quaisquer cruzamentos dentre as classificações escolhidas. Além disso, o sistema é disponibilizado a todos da organização com uma senha de acesso às classificações permitidas a cada cargo e responsabilidade. Esse é um ponto positivo, já que imprime rapidez na retirada e análise de dados, além da facilidade de aprofundamento em informações ou dados emergentes.

A maioria dos indicadores individuais não é informatizada, pois há vários indicadores em toda organização, uma vez que são os gestores que definem junto com seus funcionários cada um dos indicadores. A relação de custo/benefício de se automatizar estes indicadores não é boa, pois poucas pessoas se beneficiarão e o impacto na empresa pode ser pequeno.

A análise dos dados ocorre nos departamentos que os retiram do sistema. Isso beneficia o processo de análise e interpretação dos dados retirados. Como exemplo, a unidade de negócio de Varejo é a que tem o melhor conhecimento de seus resultados e é ela mesma quem extrai seus dados, gerando uma facilidade de análise. Na entrevista um executivo alertou para este ponto:

“aqui a extração e análise de dados é feita pelos próprios departamentos. Isso é bom porque dá agilidade, mas abre espaço para os diretores mostrarem só o que é bom para eles. Todo mundo escolhe os resultados que foram atingidos e mostram estes, escondendo os maus resultados. Tem gente que muda até a fórmula quando o resultado não fica bom.”

A sugestão é que haja uma auditoria da área financeira que verifique o processo de retirada e análise de dados e que sempre que o procedimento seja modificado, ele passe por uma aprovação deste departamento ou de uma auditoria externa.

#### **4.2.8 Estrutura de remuneração e recompensa**

A empresa vincula o seu SMD a uma estrutura de remuneração e recompensa. A empresa usa vários tipos de remuneração, o salário fixo para

remunerar o trabalho para o qual cada um foi contratado, o salário variável, de curto prazo, para remunerar e incentivar o atingimento acima do esperado. Assim, além do salário fixo, todos os funcionários da organização são elegíveis a um salário variável que pode ser anual ou mensal. O plano anual de desempenho chamado PAD (Prêmio Anual por Desempenho) é o salário variável anual, e tem quatro objetivos básicos na empresa:

- promover o alinhamento de objetivos e metas entre empresa e colaboradores;
- incentivar o espírito de equipe e o comprometimento dos funcionários da empresa;
- reconhecer o atingimento de resultados da empresa, das áreas, dos departamentos e o desempenho individual;
- atrair e reter talentos humanos.

O salário variável mensal é feito através do PIV, programa de incentivos variáveis, que é a remuneração por metas atingidas de curto prazo. O PIV é utilizado para os cargos que precisam buscar os objetivos com prazos de um a três meses como a área de vendas e de cobrança. Já o PAD é utilizado para a grande maioria dos colaboradores da organização e é remunerado visando um prazo mais longo, de um ano.

As metas e os resultados do PAD são auferidos por quatro componentes: desempenho geral da empresa, da área, do departamento e pelo desempenho individual de cada colaborador, medido pelo sistema de gestão de resultados (SGR). Cada cargo tem um peso diferenciado em cada um destes componentes como mostrado na Tabela 12 abaixo.

**Tabela 12** Recompensa do PAD por cargo

<b>Grupo</b>	<b>Objetivo em salários</b>
Área comercial, vendas e cobrança e demais cargos elegíveis ao programa de incentivos variáveis (PIV)	0,07
Técnicos, administrativos, profissionais, coordenadores e supervisores	1
Especialistas e gerentes	2
Gerentes de cidade	2,4
Diretores e vice-presidentes	3

**Fonte:** empresa

Cada cargo é elegível a uma recompensa diferente que varia no número de salários. Quanto mais alto o cargo maior o número de salários elegíveis como mostrado na Tabela 12. O pagamento correspondente aos componentes do programa pode variar de 0 a 200% dos objetivos salariais, onde 100% é a meta totalmente atingida e 200% a meta amplamente superada.

O resultado da empresa, das áreas e dos departamentos é apurado com base nos indicadores definidos para cada um deles, cujos resultados são divulgados trimestralmente. O resultado individual é medido pelo SGR. O SGR é uma ferramenta que elenca as metas individuais, e as metas de desenvolvimento de competências dos colaboradores. Cada colaborador propõe para o gestor por volta de 4 a 8 metas individuais e de 4 a 8 competências a serem desenvolvidas no ano. Esta ferramenta é revista semestralmente e, no final do ano, é dada uma nota para o atingimento. Esta nota, além de contabilizar o desempenho do funcionário, contabiliza o desempenho relativo à equipe a que pertence. Portanto, em cada equipe deve haver 20% de pessoas que superam os resultados (S), 55% que atingem totalmente o resultado (T), 20% que atingem parcialmente o resultado (P) e 5% que não atingem os resultados (N). Para ser elegível ao PAD, o colaborador deve atingir notas S ou T no SGR.

Com este sistema, cada gestor pode definir os critérios que quer estabelecer para cada um de seus colaboradores e direcionar as ações de cada um dos colaboradores. Há alguns pontos que devem ser trabalhados no sistema. Um deles é um melhor treinamento dos gestores para definir as metas individuais. Estas são as únicas definidas só pelos gestores e dificilmente são acompanhadas com uma frequência diferente de anual, o que gera uma falta de comprometimento com as metas e o atingimento. Ao fim do ano pode ocorrer da meta estipulada ter ficado inexpressiva e nem por isso foi mudada. A cultura também pode influenciar nos resultados uma vez que a metodologia de avaliação de cada gestor é diferente podendo gerar diferenças de avaliações entre departamentos e áreas.

#### **4.2.9 Dinamismo**

O ambiente de competição da organização muda com frequência e ela tem que estar preparada para acompanhar estas mudanças. Ter um SMD dinâmico que consiga gerenciar o desempenho organizacional através de indicadores flexíveis que auxiliam na adaptação às mudanças é essencial.

A empresa não revisa os indicadores com frequência e não há um processo de revisão, modificação e desdobramento dos indicadores. A revisão é feita uma vez ao ano quando da definição dos indicadores para o ano seguinte. Entretanto, todos os entrevistados consideraram a necessidade de revisão em um período menor de tempo, uma vez que o ambiente da empresa é muito dinâmico. A empresa lança muitos produtos novos que não são mensurados ou que modificam os resultados estratégicos como um todo.

Os sistemas da empresa são flexíveis o suficiente para colocar novos indicadores em pouco tempo e com custos baixos, uma vez que todos os dados são armazenados em uma base de dados única. Basta fazer o cruzamento de acordo com sua classificação. A disponibilidade do sistema para todos também facilita as mudanças, pois cada usuário pode mudar suas medidas. Entretanto, a empresa não trabalha na capacitação das pessoas para utilizar, replicar, modificar e desdobrar os indicadores para todos, tornando o SMD menos flexível. A empresa tem dinamismo na cultura, mas ele não se reflete na revisão dos indicadores. É um ponto de atenção a ser considerado pela empresa. Imprimir uma cultura de dinamismo na

medição e revisão dos indicadores para que eles se mantenham relevantes e apropriados.

A empresa também está investindo em sistemas, pessoas, processos e cultura para iniciar o uso de sistemas preditivos. Há uma iniciativa que começou há um ano para identificar a desconexão de clientes, na unidade de negócios Varejo. Está sendo usado um sistema de *database marketing* (DBM) que avalia os comportamentos e características daqueles que desconectaram sua linha nos últimos seis meses, que propõe ações de melhorias e mudanças para que aqueles que estejam com os mesmos comportamentos e características não desconectem no futuro.

#### **4.2.10 Aprendizado**

A empresa não estimula o aprendizado organizacional formalmente. Neste sentido, o aprendizado ocorre mais de forma emergente. Um dos motivos é a forte cultura de departamentos da empresa, que faz com que as áreas não se conversem para trocar experiências e as melhores práticas. Também não há a prática de reuniões de *brainstorming* para rever a estratégia vigente e o SMD sem ser no período de planejamento para o ano seguinte.

A presença de aprendizado fica clara na declaração de um dos executivos:

“ o sucesso do crescimento da empresa esse ano se deve ao aprendizado que tivemos no ano passado. Como ainda somos uma empresa jovem estamos aprendendo no dia-a-dia, e a nossa aprendizagem rápida tem sido fundamental para o nosso crescimento. O ano passado foi um exemplo, tivemos resultados ruins mas isso nos permitiu mapear as variáveis que influenciaram negativa e positivamente a empresa e agora podemos trabalhá-las em nosso favor.”

.Essa afirmação mostra que o aprendizado pode ocorrer em um departamento. Entretanto, em outra entrevista, outro diretor comentou que a unidade de negócios corporativos está passando pelas mesmas situações que a unidade de negócios varejo vivenciou há dois anos atrás. Isso deixa claro que não houve um aprendizado organizacional entre os departamentos.

Não há grupos de trabalho na empresa que incentivem a discussão de temas ou o compartilhamento de idéias que sejam importantes para a organização como um todo. A empresa poderia levantar temas importantes para sua estratégia e criar grupos de trabalho cuja função seria discutir os temas e divulgar o conhecimento adquirido por toda a organização. Adotando ações como esta, a empresa aperfeiçoa os conhecimentos organizacionais e capacidades individuais. Ao dissipar estas capacidades e conhecimentos em toda organização a empresa influencia sua cultura organizacional, que passa a incorporar estas capacidades e conhecimentos em seu âmago.

## CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente dissertação teve como objetivo propor critérios para testar a efetividade de sistemas de medição de desempenho. A escolha da estratégia organizacional auxilia as empresas em suas perspectivas de crescimento contínuo em um mercado competitivo. Porém, a definição da estratégia por si só não é suficiente, as organizações têm que fazer as estratégias acontecerem. Os sistemas de medição de desempenho são ferramentas que ajudam na execução da estratégia. Na literatura e no mercado existem alguns SMDs bem divulgados como o *balanced scorecard*. Entretanto, constata-se na literatura que estas estruturas prontas de SMD nem sempre levam em consideração tudo que uma organização precisa. Cada organização tem características distintas, e um modelo pré-formatado pode não levá-las em consideração, comprometendo o resultado esperado em sua implantação e uso. Em contrapartida, as organizações também podem carecer de critérios não existentes nos modelos preconcebidos que, portanto não são analisados.

[A1] Comentário: Frase incompreensível. Reescrever.

Assim, este trabalho não objetivou construir ~~uma estrutura formal~~ um novo SMD, mas sim uma metodologia de avaliação que permite às organizações medirem a efetividade de seus SMDs, isto é, o quanto esses SMDs são capazes de capturar a intensidade em que a estratégia está sendo executada, de acordo com suas características singulares, respeitando suas vantagens competitivas e cultura organizacional. Os critérios de avaliação de efetividade propostos também podem auxiliar as organizações a terem parâmetros para até mesmo montar um SMD próprio de acordo com suas características.

Para construir os critérios foi feita uma revisão bibliográfica sobre estratégia e medição de desempenho. Estudaram-se vários autores e assuntos que tratam da vanguarda destes temas, considerando as maneiras de criar uma estratégia e como colocá-la em prática. A partir desta revisão foram apontados os principais critérios para que um SMD seja efetivo. Além da revisão bibliográfica, alguns assuntos que se mostraram importantes para as organizações e que não foram tratados com profundidade na literatura também foram inseridos para enriquecer a teoria de SMD

e para garantir que os sistemas de medição de desempenho sejam realmente efetivos.

São dez os critérios que avaliam a efetividade do SMD e estes critérios se subdividem em dezoito sub-categorias que necessitam atenção para que o SMD seja efetivo. São elas: aderência ~~à~~ estratégia, balanceamento dos indicadores, influência cultural, desdobramento da estratégia, eficiência dos indicadores, comunicação, informatização, estrutura de remuneração e recompensa, dinamismo e aprendizado.

Para testar a proposta foi feito um estudo de caso em uma empresa que atua em telecomunicações, em que foi estudada sua estratégia, seu SMD e como ele auxilia a organização a executar o planejado. O estudo de caso foi importante para validar a consistência dos critérios propostos. Alguns critérios se mostraram ~~influentes-relevantes~~ neste caso, enquanto outros não apareceram, fato que pode ser diferente em outra organização. No estudo de caso pôde-se notar que uma metodologia de avaliação dá uma visão clara dos pontos fortes e fracos do ~~um~~ processo de execução da estratégia. A avaliação permite ~~à~~ organização entender como executar melhor sua estratégia em cada um dos critérios sugeridos.

A organização estudada trabalha com um SMD, mas ~~este~~ não é um sistema advindo de uma estrutura pré-concebida. O sistema surgiu naturalmente com a necessidade de mensuração dos resultados organizacionais e foi crescendo de acordo com o crescimento da organização. Essa característica mostra que a cultura organizacional aceita bem a existência de medidores de desempenho. Entretanto, a falta de um processo formal deixa várias lacunas a serem melhoradas em todos os critérios de efetividade de um SMD.

O estudo de caso tem algumas limitações, por se tratar do estudo de apenas uma empresa. Assim, os resultados não podem ser generalizados, mas os critérios utilizados podem ser generalizados, e principalmente serem usados em outras pesquisas em empresas de outras indústrias. Outra limitação foi a entrevista somente dos executivos da empresa. Isso pode ocultar percepções distintas de outros níveis organizacionais. Além disso, o pesquisador trabalha na organização pesquisada, o que pode incluir um viés nas análises dos dados.

~~Esta pesquisa ainda permitiu concluir que~~As conclusões desta pesquisa englobam dois pontos: o que se observou na revisão da literatura de SMD, e o que se deduziu ao aplicar os critérios propostos ao caso.

Da revisão da literatura sobre SMD, pôde-se concluir:

- a literatura de MD, apesar de recente, tem crescido bastante, mas os autores se concentram em áreas específicas e, por isso, há poucos trabalhos ~~visando que abordem~~ todos os critérios ~~aqui propostos nos temas de MD.~~
- a literatura já mostra um avanço nos conceitos de MD que antes servia como ferramenta de controle, e agora tem um papel mais voltado para o aprendizado organizacional.
- mesmo com o desenvolvimento nos conceitos de MD ainda há poucos trabalhos considerando a cultura organizacional como elemento apoiador da execução estratégica, o que eliminaria a necessidade de ID. Também há poucos trabalhos sobre a utilização de medidores preditivos, para que se construa o futuro ao invés de mensurar o passado. A vinculação da remuneração e recompensa ao SMD também é um assunto que pode ser mais bem tratado na literatura, pois ainda é pouco tratado e muito controverso.

Da aplicação dos critérios propostos ao caso, observou-se:

- nenhum dos critérios propostos ~~foi refutado pelo~~mostrou-se irrelevante no estudo de caso em questão. Pelo contrário, mesmo premissas que não são muito discutidas ~~foram~~mostraram-se importantes à análise corroboradas.
- ao aplicar os critérios no estudo de caso percebeu-se ~~que alguns outros~~modelo não esgota a totalidade de elementos ~~critérios importantes não foram abordados~~para a efetividade de um SMD. Por exemplo, a variável como o tempo de para implantação do SMD ~~(nem muito curto a ponto de ser superficial e não captar o que é importante para a empresa, nem~~

**Formatados:** Marcadores e numeração

**[A2] Comentário:** Acho que vc deve distinguir as conclusões que vc tirou da revisão de literatura e aquelas que vc tirou do confronto dos critérios com o caso. Estes dois são tirados da revisão da literatura.

**Formatado:** Recuo: À esquerda: 0,62 cm

demorado a ponto de se desgastar e perder momentum) e a avaliação dos critérios na cadeia produtiva (os indicadores escolhidos devem abranger não só a empresa, mas a cadeia de valor no qual a empresa se insere).

- a não-necessidade de medir indicadores ~~pede existir na organização~~. Contrariamente ao que parte da literatura sugere, esta pesquisa constatou que mesmo sem indicadores de desempenho uma organização pode executar sua estratégia.
- o caso mostrou que, mesmo com pouco balanceamento dos indicadores, a organização pode executar sua estratégia. Além disso, o caso mostrou que mesmo uma organização com foco em indicadores financeiros pode ter uma cultura que vislumbre o longo prazo criando um maior balanceamento estratégico entre curto e longo prazo.
- os indicadores financeiros direcionam o comportamento na organização
- ~~a literatura já mostra um avanço nos conceitos de MD que antes servia como ferramenta de controle, e agora tem um papel mais voltado para o aprendizado organizacional.~~
- ~~mesmo com o desenvolvimento nos conceitos de MD ainda há poucos trabalhos considerando a cultura organizacional como elemento apoiador da execução estratégica, o que eliminaria a necessidade de ID. Também há poucos trabalhos sobre a utilização de medidores preditivos, para que se construa o futuro ao invés de mensurar o passado. A vinculação da remuneração e recompensa ao SMD também é um assunto que pode ser mais bem tratado na literatura, pois ainda é pouco tratado e muito controverso.~~
- o uso de uma metodologia de avaliação facilita a visualização do quadro geral da organização, os pontos fortes e fracos da mesma.

Trabalhos futuros podem complementar esta dissertação, dedicando-se a:

**[A3] Comentário:** Melhorar esta reflexão. O que o trabalho sugere é que a ênfase em indicadores financeiros podem imbicar a organização para o curto prazo.

**[A4] Comentário:** Acho que vc deve distinguir as conclusões que vc tirou da revisão de literatura e aquelas que vc tirou do confronto dos critérios com o caso. Estes dois são tirados da revisão da literatura.

- testar os critérios de avaliação de efetividade de SMD em empresas de outros segmentos;
- testar se o balanceamento dos indicadores realmente é importante para a sobrevivência da organização no longo prazo. Verificar se as empresas que trabalham com indicadores desbalanceados e com foco no curto prazo ~~realmente estão fadadas ao insucesso~~ fato comprometem seu futuro;
- estudar as influências da cultura organizacional na implantação de um SMD, na estratégia e no resultado organizacional.
- estudar a não necessidade de se medir pontos fundamentais da estratégia quando elas estão enraizadas na cultura organizacional;
- desenvolver metodologias de comunicação para que as informações sejam entendidas e alinhadas em toda a organização;
- desenvolver formas de desdobrar os indicadores para todos os níveis organizacionais, a fim de que todos entendam como ajudar a organização;
- propor metodologia de alinhamento de indicadores entre departamentos e áreas dentro da organização, de forma que todos tenham indicadores voltados para a estratégia, sem ter conflitos internos;
- estudar mais profundamente a influência da vinculação do SMD à remuneração sobre a empresa e as atitudes dos colaboradores;
- levantar maneiras de se medir ativos intangíveis;
- explorar quanto o aprendizado organizacional e o desenvolvimento de competências ajuda na capacidade de competir da organização;
- desenvolver metodologia para garantir a flexibilidade dos indicadores, para que possam acompanhar as mudanças mercadológicas;

- estudar o tempo utilizado para implantar o SMD e como isso afeta a efetividade do mesmo.

Acredita-se que se tais estudos forem endereçados, a teoria de medidores de desempenho pode evoluir bastante, fortalecendo o conceito de executar as estratégias desenhadas e, conseqüentemente, aumentar a competitividade das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. ANTONELLO, C. S. E BOFF, L. H. (org.). **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 12-33, 2005.
- ANDREW, K.R. Corporate strategy as a vital function of the board. **Harvard Business Review**, v. 59, n. 6, p. 174-184, 1981.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading MA: Addison-Wesley, 1996.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. WRIGHT, M. KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.
- BITITCI, U. S.; TURNER, T.; BEGEMANN, C. Dynamics of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 6, p. 692-704, 2000.
- BOURNE, M. **Handbook of performance measurement**. London: GEE, 2004.
- BOURNE, M.; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.
- BOURNE, M.; NEELY, A.; PLATTS, K.; MILLS, J. The success and failure of performance measurement initiatives. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1288-1310, 2002.
- BOURNE, M.; KENNERLEY, M.; FRANCO, M. Managing through measures: a study of impact on performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 16, n. 4, p. 373-395, 2005.
- BOURNE, M.; FRANCO, M.; WILKES, J. Corporate performance management. **Measuring Business Excellence**, v. 7, n. 3, pp. 15-21, 2003.
- BRANDÃO, H. P; GUIMARAES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CAUDURO, F. F. Competências organizacionais e gerenciais associadas à gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório. In RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman Editora, Parte 2, p. 150-165, 2005.
- CERTO, S.; PETER, J. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. In: HALLOWAY, J. (org.); LEWIS, J.; MALLORY, G. **Performance measurement and evaluation**. London: Open University Business Scholl, p. 252-279, 1995.

COBBOLD, I.; LAWRIE, G.; ISSA, K. Designing a strategic management system using the third-generation balanced scorecard. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 7, p. 624-633, 2004.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. California: Sage Publications, 2003.

DENCE, R. Best practices benchmarking. In: HALLOWAY, J. (org.); LEWIS, J.; MALLORY, G. **Performance measurement and evaluation**. London: Open University Business Scholl, p. 124-152, 1995.

DIXON, J. R., NANNI, A. J. VOLLMANN, T. E. **The new performance Challenge – Measuring operations for world-class competition**, Dow Jones-Irwin, Homwood, IL (1990).

DUTRA, J. S. **Competências**. Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ECCLES, R. G. The performance measurement manifesto. **Harvard Business Review**, p. 131-137, jan-fev, 1991.

EVANS, J. R. An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results. **Journal of Operations Management**, n. 22, p. 219-232, 2004.

FERNANDES, B. H. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, B. H.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L; Mills, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 46, n. 4, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando, Estratégia e Competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FISCHMANN, A.; ZILBER. M. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à Gestão Estratégica. In: **Anais do 23º Encontro da ANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.

FRANCO, M.; BOURNE, M. Factors that play a role in “managing through measures”. **Management Decision**, v. 41, n. 8, p. 698-710, 2003.

- FRANCO, M. **Strategic Performance Measurement and Reward Systems Survey**. Relatório de Pesquisa, Cranfield School of Management e Watson Wyatt LPP, Cranfield, 2004.
- HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 135-44, 1992.
- ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Innovations in performance measurement: trends and research implications. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, p. 205-238, 1998.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring Corporate Strategy**. Harlow: Prentice Hall, 2005.
- JOHNSON, R. L. Strategy, success, a dynamic economy and the 21<sup>st</sup> century manager. **The Business Review**. Cambridge, v. 5, n. 2, p. 23-29, Summer 2006.
- HERAS, M. A., SIERRA, V., GUERRERO-CUSUMANO, J. L. A set of requirements for analysis of performance measurements systems. In: **Papers from the fifth conference of performance measurement and management**, Bedford, 2006.
- HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In FLEURY, M. T. L. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 73-86, 2002.
- KAPLAN, R. Como executar sua estratégia usando mapas estratégicos. In: **HSM Management**, São Paulo, 2006.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70 n. 1, p. 71-9, 1992.
- \_\_\_\_\_. Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75-85, Sep-Oct, 1996.
- \_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- KENNERLY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 11, 2002.

\_\_\_\_\_. Measuring performance in a changing business environment. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 23, n. 2, p. 213-228, 2003.

KERKLAAN, L.; VERHOEFF, C.; ZOMERDIJK, C. The number of performance indicators that can effectively be handled. In: **Performance Measurement Association Conference**, p. 385-392, London, julho, 2006.

LINGLE, J. H.; SCHIERMANN, W. A. From balanced scorecard to strategy gauge: Is measurement worth it? **Management Review**, march, p. 56-62, 1999.

McADAM, R.; BAILIE, B. Business performance measures and alignment impact on strategy: the role of business improvement models. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 9, p. 972-996, 2002.

MARR, B. **Business Performance Management: current state of the art**. Relatório de Pesquisa, Cranfield School of Management, Cranfield, 2004.

MARR, B.; SCHIUMA, G.; NEELY, A. The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 2, p. 312-324, 2004.

\_\_\_\_\_. Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 5 p. 551-569, 2004.

MARTINS, R. A. **Sistema de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do uso**. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1999.

Formatado: Português (Brasil)

MASKELL, B. Performance measurement for world class manufacturing. **Manufacturing Systems**, v. 7, n. 8, p. 48-50, 1989.

MEYER, C. Como os indicadores adequados contribuem para a excelência das equipes. In: **Harvard Business Review**, Medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. London: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL. J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

MOUTITSEN, J.; BUKH, P. N.; MARR, B. Reporting on intellectual capital: why, what and how? **Measuring Business Excellence**, v. 8, n. 1, p. 46-54, 2004.

NEELY, A. **Business Performance Measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

\_\_\_\_\_. The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda to the next. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

\_\_\_\_\_. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations and Production Management**, v.19, n.2, p.205-223, 1999.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005.

NEELY, A.; MARR, B.; ROOS, G.; PIKE, S.; GUPTA, O., Towards the third generation of performance measurement. **Controlling**, v. 3/4, p. 129-135, 2003.

NEELY, A.; RICHARD, A. H.; MILLS, J. F.; PLATTS, K.; BOURNE, M. C. Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 17, n. 11, p. 1131-1153, 1997.

NEELY, A.; MILLS, J. F.; PLATTS, K.; RICHARD, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 20, n. 10, p. 1119-1145, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-Creating Company**: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

OLIVER, Richard W. What is Strategy Anyway? **Journal of Business Strategy**, v. 22 n. 6, p. 7-10, 2001.

OLIVEIRA, M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA, M. M. (org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, p. 121-156, 2001.

PORTER, M. O que é Estratégia? In: ULRICH, D. (org.). **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, p. 105-139, 2000.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990.

\_\_\_\_\_. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMONS, R. **Levers of Control**: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business School Press, Boston, MS, 1995.

\_\_\_\_\_. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. Boston: Prentice Hall, 2000.

SINK, S.; TUTTLE, T. C. Planning and measurement in your organization of the future. **Journal of Industrial Engineers**, Norcross: Geórgia, 1989.

SNEYD, P. K.; ROWLEY, J. Linking strategic objectives and operational performance: an action research-based exploration. **Measuring Business Excellence**. v. 8, n. 3, p. 42-51, 2004.

SOBOTKA, M.; PLATTS, K.; PAVEY, M.; Without measuring it you can manage it: indications from a high-performing energy supplier. In: **Performance Measurement Association Conference**, p. 713-720, London, julho, 2006.

TAPINOS, E.; DYSON, R. G.; MEADOWS, M. M. The impact of performance measurement in strategic planning. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 5/6, p. 370-384, 2005.

TANGEN, S. Improving the performance of a performance measure. **Measuring Business Excellence**, v. 9, n. 2, p. 4-11, 2005a.

\_\_\_\_\_. Analyzing the requirements of performance measurement systems. **Measuring Business Excellence**, v. 9, n. 4, p. 46-54, 2005b.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WISNER, J. D.; FAWCETT, S. E. Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement. **Production and Inventory Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 5-11, 1991.

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

ZEHIR, C.; ACAR, A.Z.; TANRIVERDI, H. Identifying organizational capabilities as predictors of growth and business performance. **The Business Review**, v. 5, n. 2, p. 109-116, 2006.

## ANEXOS

### Anexo 1 - Roteiro de Entrevista

- Critérios que avalia a efetividade dos Sistemas de Medição de Desempenho (SMD).
- Teste na empresa para checar como o SMD é utilizado e se é efetivo.
- A pesquisa é semi-estruturada. Perguntas podem surgir no decorrer da entrevista.
- A entrevista deve durar cerca de 45 minutos.
- Os resultados e o que for escrito será mostrado para validação do entrevistado.

#### **Principais Perguntas:**

- 1) Como funciona o SMD da empresa?
- 2) Quais os pontos fortes e fracos na sua opinião?
- 3) Os indicadores são alinhados com a estratégia e entre os departamentos?
- 4) Como os indicadores e o desempenho são comunicados?
- 5) Quais os maiores traços culturais na organização?
- 6) A empresa e você revêem os indicadores com frequência? Qual?
- 7) O SMD auxilia a empresa no aprendizado organizacional? Como?

Comentários do entrevistado	Notas reflexivas do pesquisador

Anexo 2 - Mensuração dos Indicadores

INDICADORES 2006	Definições	Cálculo	Coleta de Dados	Consolidação	Oreiros
<b>VELOCIDADE DE ATENDIMENTO DE TT'S TOP RESIDENCIAL - RETAIL</b>	Percentual de TT's de clientes TOP residenciais atendidos em até 12 horas pelo total de TT's de clientes TOP residenciais.	$\frac{\sum (\text{Trouble Tickets de clientes TOP residenciais atendidos em até 12h})}{\sum (\text{Total Trouble Tickets de clientes TOP residenciais})} \times 100$ %	Diariamente são coletados pelo E1 os trouble tickets abertos no Siebel, bem como calculado o tempo de atendimento dos mesmos. O quociente entre ambos expressa o percentual de atendimento ao KPI. O valor mensal é coletado da mesma forma no último dia do mês em questão. Para a coleta serão considerados os seguintes SS's do Siebel: <b>TIPO</b> Descrição Defeito exceto Solicitação GVT todos TOP Residencial <b>PLACA</b> TIPO DE CLIENTE Residencial São considerados os dados referentes a Linha telefônica WL, Linha telefônica WLL, ADSL e Wireless. Nota: O tempo de atendimento é calculado para diferenciar entre a data de fechamento e a data de fechamento dos tickets através de uma ferramenta desenvolvida para este fim. Realizado no mês anterior, comparando cada data de instalação (data de fechamento no SGE) do mês com a respectiva data de venda (data de abertura no Siebel). Para a coleta serão considerados os seguintes tipos de BA's: ISTEX = Instalação de Linha Telefônica (WL/WLL); ISWEB = Instalação de Webline; ISTTB = Instalação de Linha + Turbonet; ISTFT = Instalação de Turbonet	Diariamente os trouble ticket são coletados segundo o método acima. Após o fechamento do mês, é consolidado o valor GVT.	- Disponibilidade do cliente; - Ferramentas IT de (priorização); - Falhas sistêmicas (massivas) de rede; - Mau uso pelo cliente.
<b>VELOCIDADE DE INSTALAÇÃO - RETAIL (&lt; 2d úteis TOP)</b>	Percentual de instalação de linhas de assinantes TOP em até 2 dias úteis contados a partir da data de venda.	$\frac{\sum (\text{Instalações realizadas em até 2 dias úteis})}{\sum (\text{Total instalações realizadas no mês})} \times 100$ %	Realizado no mês anterior, comparando cada data de instalação (data de fechamento no SGE) do mês com a respectiva data de venda (data de abertura no Siebel). Para a coleta serão considerados os seguintes tipos de BA's: ISTEX = Instalação de Linha Telefônica (WL/WLL); ISWEB = Instalação de Webline; ISTTB = Instalação de Linha + Turbonet; ISTFT = Instalação de Turbonet	Diariamente os BA's são coletados segundo o método acima. Após o fechamento do mês, é consolidado o valor GVT.	- Ordem parada por problema de sistema IT; - Provisão parado por falta de facilidades; - Problemas/dificuldades para agendamento; - Problemas/dificuldades técnicas no campo cliente;
<b>VELOCIDADE DE INSTALAÇÃO - RETAIL (5d úteis)</b>	Percentual de instalação de linhas de assinantes não TOP em até 5 dias úteis contados a partir da data de venda.	$\frac{\sum (\text{Instalações realizadas em até 5 dias úteis})}{\sum (\text{Total instalações realizadas no mês})} \times 100$ %	Realizado no mês anterior, comparando cada data de instalação (data de fechamento no SGE) do mês com a respectiva data de venda (data de abertura no Siebel). Para a coleta serão considerados os seguintes tipos de BA's: ISTEX = Instalação de Linha Telefônica (WL/WLL); ISWEB = Instalação de Webline; ISTTB = Instalação de Linha + Turbonet; ISTFT = Instalação de Turbonet	Diariamente os BA's são coletados segundo o método acima. Após o fechamento do mês, é consolidado o valor GVT.	- Ordem parada por problema de sistema IT; - Provisão parado por falta de facilidades; - Problemas/dificuldades para agendamento; - Problemas/dificuldades técnicas no campo cliente; - Falhas/demora nas áreas de
<b>RECLAMAÇÕES TÉCNICAS REPETIDAS 30d - RETAIL</b>	Percentual de reclamações técnicas repetidas em 30 dias, por total de reclamações técnicas. Este índice reflete a permanência da insatisfação do cliente quanto a qualidade de funcionamento do seu acesso, seja ele linha telefônica ou internet.	$\frac{\sum (\text{reclamações técnicas + trouble tickets repetidas 30d})}{\sum (\text{linhas em serviço})} \times 100$ %	Diariamente são coletados pelo E1 as reclamações técnicas e os trouble tickets abertos no Siebel, bem como realizado o cálculo das repetidas em 30 dias. O quociente entre ambos expressa o percentual de atendimento ao KPI. O valor mensal é coletado da mesma forma no último dia do mês em questão. Para a coleta serão considerados os seguintes SS's do Siebel: <b>TIPO</b> Descrição Reclamação Massiva todos Reclamação Programada todos Reclamação Programada URA todos Interconexão	Diariamente as reclamações e instalações realizadas são coletadas segundo o método acima. Após o fechamento do mês, é consolidado o valor GVT.	- Má qualidade das instalações de linhas e outras intervenções no cliente; - Má qualidade da mão de obra; - Falhas sistêmicas (massivas) de rede; - Problemas em sistemas IT - Filtro inadequado no 1º nível de atendimento; - Mau uso pelo cliente.
<b>RECLAMAÇÕES DE SOLICITAÇÕES DE SERVIÇOS OPERACIONAL POR LIS - RETAIL</b>	Percentual de reclamações de solicitações de serviços operacionais, abertas por linha em serviço. Estas reclamações refletem insatisfação do cliente Retail quanto aos serviços solicitados pelo mesmo e não resolvidas ou avaliadas.	$\frac{\sum (\text{reclamações de solicitações de serviços})}{\sum (\text{linhas em serviço})} \times 100$ %	Diariamente são coletados pelo E1 as reclamações técnicas e os trouble tickets abertos no Siebel, bem como o LIS acumulado. O quociente entre ambos expressa o percentual de atendimento ao KPI. O valor mensal é coletado da mesma forma no último dia do mês em questão. Para a coleta serão considerados os seguintes SS's do Siebel: <b>TIPO</b> Descrição Reclamação Mudança de Endereço exceto Retorno cliente não local Reclamação Cancelamento Produto exceto Retorno cliente não local Reclamação Atendimento ao Cliente somente Instalador / Técnico Reclamação Serviço Telefônico exceto Retorno cliente não local	Diariamente as reclamações são coletadas segundo o método acima. Após o fechamento do mês, é consolidado o valor GVT, bem como o valor por Área Responsável. O mesmo acontece com o LIS, que é consolidado e oficializado pela área financeira.	- Atraso na instalação de linhas e outros serviços; - Falhas no agendamento; - Má qualidade no atendimento do Call Center ou das Empresas Contratadas; - Má qualidade na instalação das linhas e outros serviços; - Problemas em sistemas IT.
<b>RECLAMAÇÕES TÉCNICAS POR LIS - RETAIL</b>	Percentual de reclamações técnicas (massivas, programadas VAS e interconexão), somadas a trouble tickets (solicitações de reparos), abertos no Call Center, por linha em serviço. Este índice reflete insatisfação do cliente quanto a qualidade de	$\frac{\sum (\text{reclamações técnicas + trouble tickets})}{\sum (\text{linhas em serviço})} \times 100$ %	Diariamente são coletados pelo E1 as reclamações técnicas e os trouble tickets abertos no Siebel, bem como o LIS acumulado. O quociente entre ambos expressa o percentual de atendimento ao KPI. O valor mensal é coletado da mesma forma no último dia do mês em questão. Para a coleta serão considerados os seguintes SS's do Siebel: <b>TIPO</b> Descrição Reclamação Massiva todos Reclamação Programada todos Reclamação Programada URA todos Interconexão	Diariamente as reclamações são coletadas segundo o método acima. Após o fechamento do mês, é consolidado o valor GVT, bem como o valor por Área Responsável. O mesmo acontece com o LIS, que é consolidado e oficializado pela área financeira.	- Má qualidade das instalações de linhas e outras intervenções no cliente; - Má qualidade da mão de obra; - Falhas sistêmicas (massivas) de rede; - Problemas em sistemas IT - Filtro inadequado no 1º nível de atendimento; - Mau uso pelo cliente.
<b>RECLAMAÇÕES TÉCNICAS POR E1 - CORPORATE</b>	Percentual de trouble tickets abertos por clientes no Call Center Corporativo, por E1	$\frac{\sum (\text{reclamações técnicas + trouble tickets})}{\sum (\text{linhas em serviço})} \times 100$ %	Diariamente são coletados no TBS os trouble tickets abertos bem como o E1 acumulado para cada cidade. O quociente entre ambos expressa o percentual de atendimento ao KPI. O valor mensal é coletado da mesma forma no último dia do mês em questão. Estas informações são disponibilizadas na Intranet através da página do NMC. Para a coleta serão considerados os seguintes TT's no TBS: ÁREA: Corporativo RESPONSÁVEL: Diferente de CSC TIPO: Correio + Massiva + Reclamação STATUS A quantidade de E1 considerado no KPI é o bruto total, ou seja, considerando todos os acessos deste tipo através para clientes Corporate	Diariamente os trouble tickets são coletados segundo o método acima. Após o fechamento do mês, é consolidado o valor GVT. O mesmo acontece com o LIS, que é consolidado e oficializado pela área financeira.	- Má qualidade das ativações e outras intervenções no cliente; - Má qualidade da mão de obra; - Falhas sistêmicas (massivas) de rede; - Problemas em sistemas IT; - Filtro inadequado no 1º nível de atendimento; - Mau uso pelo cliente.
<b>QUALIDADE CADASTRO - MANOBRAS EXTERNAS</b>	Percentual de Manobras Externas Executadas, por haver necessidade de alteração dos dados impressos no BA.	$\frac{\sum (\text{manobras externas realizadas no mês})}{\sum (\text{total instalações de linha cabo realizadas no mês})} \times 100$ %	Diariamente são coletadas, através de ferramenta de log de informações informadas nas instalações (testes) realizadas que houveram identificação para alteração de dados cadastrais através da ferramenta de manobras, compare-se com a quantidade de instalações Cabo realizadas no período. Para a coleta serão considerados os seguintes tipos de BA's: ISTEX = Instalação de Linha Telefônica (WL); ISWEB = Instalação de Webline (WL); ISTTB = Instalação de Linha + Turbonet, considera-se somente a instalação de Linha	Diariamente os BA's são coletados segundo o método acima. Após o fechamento do mês, é consolidado o valor GVT.	
<b>ATENDIMENTO NO PRAZO DE INSTALAÇÕES CORPORATE</b>	Percentual de instalações atendidas no prazo acordado	$\frac{\sum (\text{instalações que deveriam acontecer no mês "desired date"})}{\sum (\text{total de OS's do mês})}$	A velocidade de instalação tem como meta atingir 98% no prazo acordado. O arquivo de onde é originada a informação é o arquivo "Report_Eng" onde os registros atualizam diariamente os status de pendências de cada cliente. Esta planilha é exportada para o Excel que coleta as ordens da corporação, Zereadnet.	Após o fechamento do mês, é consolidado o valor GVT.	Algumas ordens como turbonet corporativo, linha, OBD0 não são imediatamente de responsabilidade das regionais, surtando a demanda para atualização diária.
<b>VIABILIDADES CORPORATIVAS EM DIAS</b>	Percentual de respostas das filias (Engenharia) em até 3 dias	$\frac{\text{Tempo das Viabilidades respondidas por filia}}{\text{Tempo acordado}}$	O arquivo base T:\Provisioning\TBS\analis_tempo_viability, onde é atualizado diariamente pelo IT. Existem dois indicadores neste arquivo: Dias corretos e dias de acordo com o provisionamento. No KPI é contado dias corretos.	Após o fechamento do mês, é consolidado o valor GVT.	Viabilidade parada por problema de sistema.
<b>ENTREGA FACILIDADE DE VAREJO</b>	Percentual de facilidades entregues para equipe de vendas dentro dos prazos acordados de budget (BC's aprovados 2006)	São 4.200 facilidades divididas conforme abaixo: JAN=0 FEV=5.148 MAR=6.272 ABR=8.163 MAI=8.474 JUN=6.770	Dentro do controle de implantação OSP, cronograma ECS 2006 (KPI).	Fechamento mensal com base no budget X realizado	Atrasos com Licenças de Prefeitura, Licenças de Cias de energia elétrica, licenças climáticas, assinatura de contrato com os empreiteiros.
<b>INSTALAÇÃO DE EQUIPAMENTOS "ON TIME"</b>	Percentual de ativações realizadas dentro do prazo estipulado pela OS ou atrasada.	Tarefa = Tarefa + 20 dias <- data programada	Oracle Form: análise de tempo para ISR depois aplicado macro no Access	Todo primeiro dia do mês	Os's abertos sem planejamento de data de conclusão.
<b>CONTROLE DE ESTOQUE</b>	-	-	(consolidado pela Logística)	-	-
<b>DESCONEXÕES</b>	-	-	(consolidado pela BU Retail)	-	-

### Anexo 3a – Quadro de Indicadores

<b>CRM</b>						
<b>Área</b>	<b>Departamento</b>	<b>Tipo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Peso</b>	<b>Objetivo/Meta</b>	
CRM	Diretoria	Área	Receita Varejo	15%	Orçamento	
CRM	Diretoria	Área	Ebitda Varejo	10%	Orçamento	
CRM	Diretoria	Área	Qualidade (Reclamações, nível de serviço, nível de satisfação e desconexões)	50%	Orçamento	
CRM	Diretoria	Área	Cobrança	15%	Orçamento	
CRM	Diretoria	Área	Vendas para a Base	10%	Orçamento	
CRM	CRM Atendimento	Departamento	Nível de Serviço	20%	1º Trim: 70% das chamadas em 20 seg 2º Trim: 75% das chamadas em 20 seg 3º Trim: 80% das chamadas em 20 seg 4º Trim: 80% das chamadas em 20 seg	
CRM	CRM Atendimento	Departamento	Nível de Satisfação (Pesquisa)	10%	95% Satisfeito ou acima na média do ano	
CRM	CRM Atendimento	Departamento	Chamadas por LIS	10%	1 quarter: 50% 2 quarter: 48% 3 quarter: 46% 4 quarter: 45%	
CRM	CRM Atendimento	Departamento	Reclamações Gerais	20%	Orçamento	
CRM	CRM Atendimento	Departamento	Vendas para a Base	20%	Orçamento	
CRM	CRM Atendimento	Departamento	Desconexões	20%	Orçamento	
CRM	Cobrança / Vendas	Departamento	Valor Negociado	30%	Orçamento	
CRM	Cobrança / Vendas	Departamento	Valor Recebido	40%	Orçamento	
CRM	Cobrança / Vendas	Departamento	Vendas para a Base	30%	Orçamento	
CRM	Ouvidoria	Departamento	Atendimento Fale Conosco	50%	Respostas 100% em 8 dias úteis	
CRM	Ouvidoria	Departamento	Reclamações Gerais	20%	Orçamento	
CRM	Ouvidoria	Departamento	Reclamações Anatel + Procon	30%	Orçamento	
<b>Finanças</b>						
<b>Área</b>	<b>Departamento</b>	<b>Tipo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Peso</b>	<b>Objetivo/Meta</b>	
Finanças	Compras e	Departamento	Receita GVT	20%	Orçamento	
Finanças	Compras e	Departamento	Ebitda GVT	25%	Orçamento	
Finanças	Compras e	Departamento	Fluxo de Caixa - GVT	25%	Orçamento	
Finanças	Compras e	Departamento	Caixa de Operações - GVT	20%	Orçamento	
Finanças	Compras e	Departamento	Qualidade (Atendimento TT's)	10%	Orçamento	
Finanças	Controladoria	Departamento	Receita - GVT	30%	Orçamento	
Finanças	Controladoria	Departamento	Ebitda GVT	30%	Orçamento	
Finanças	Controladoria	Departamento	Eficiência Tributária	40%	(R\$ 6M of saving/diferement + zero payment of IR/CSL)	
Finanças	Faturamento e	Departamento	Receita - Varejo e Corporativo	60%	Orçamento	
Finanças	Faturamento e	Departamento	Qualidade - (Reclamações)	40%	Orçamento	
Finanças	Finanças	Área	Receita - GVT	20%	Orçamento	
Finanças	Finanças	Área	Ebitda GVT	20%	Orçamento	
Finanças	Finanças	Área	Caixa de Operações - GVT	20%	Orçamento	
Finanças	Finanças	Área	Fluxo de Caixa - GVT	20%	Orçamento	
Finanças	Finanças	Área	Financiamento	20%	Orçamento	
Finanças	Logística	Departamento	Receita - GVT	20%	Orçamento	
Finanças	Logística	Departamento	Ebitda GVT	20%	Orçamento	
Finanças	Logística	Departamento	Fluxo de Caixa - GVT	20%	Orçamento	
Finanças	Logística	Departamento	Qualidade	20%	Orçamento	
Finanças	Logística	Departamento	Logística	20%	Orçamento	
Finanças	Tesouraria e Cobrança	Departamento	Fluxo de Caixa - GVT	20%	Orçamento	
Finanças	Tesouraria e Cobrança	Departamento	Caixa de Operações - GVT	20%	Orçamento	
Finanças	Tesouraria e Cobrança	Departamento	Receita - GVT	10%	Orçamento	
Finanças	Tesouraria e Cobrança	Departamento	Financiamento	30%	Orçamento	
Finanças	Tesouraria e Cobrança	Departamento	Qualidade (desconexão e PDD)	20%	Orçamento	
<b>Jurídico</b>						
<b>Área</b>	<b>Departamento</b>	<b>Tipo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Peso</b>	<b>Objetivo/Meta</b>	
Jurídico	Jurídico	Área	Receita - GVT	40%	Orçamento	
Jurídico	Jurídico	Área	Ebitda GVT	20%	Orçamento	
Jurídico	Jurídico	Área	Custos - GVT + CF para litigations	40%	Orçamento	

### Anexo 3b – Quadro de Indicadores

Operações e Engenharia					
Área	Departamento	Tipo	Indicador	Peso	Objetivo/Meta
Operações e	Operações e	Área	Receita - GVT	10%	Orçamento
Operações e	Operações e	Área	Custo de receita - GVT	15%	Orçamento
Operações e	Operações e	Área	Ebitda Engenharia (Opex Engenharia)	15%	Orçamento
Operações e	Operações e	Área	Capex - Engenharia (percentual da receita)	30%	Orçamento
Operações e	Operações e	Área	Qualidade	30%	Orçamento
Operações e	Engenharia &	Departamento	Receita - GVT	15%	Orçamento
Operações e	Engenharia &	Departamento	Receita - VOIP	10%	Orçamento
Operações e	Engenharia &	Departamento	Opex - Engenharia	10%	Orçamento
Operações e	Engenharia &	Departamento	Capex - Engenharia (percentual da receita)	40%	Orçamento
Operações e	Engenharia &	Departamento	Qualidade (reclamações gerais)	25%	Orçamento
Operações e	Operações	Departamento	Receita - GVT	15%	Orçamento
Operações e	Operações	Departamento	Custo da Receita GVT (Instalações e manutenção)	15%	Orçamento
Operações e	Operações	Departamento	Capex - Operações (percentual da receita)	10%	Orçamento
Operações e	Operações	Departamento	Opex - Operações	10%	Orçamento
Operações e	Operações	Departamento	Qualidade (reclamações gerais)	50%	Orçamento
Operações e	Planta Externa - OSP	Departamento	Receita Varejo	20%	Orçamento
Operações e	Planta Externa - OSP	Departamento	Custo da Receita GVT (Leased lines e manutenção da infraestrutura de rede)	15%	Orçamento
Operações e	Planta Externa - OSP	Departamento	Opex - Acesso	10%	Orçamento
Operações e	Planta Externa - OSP	Departamento	Capex - OSP (percentual da receita)	35%	Orçamento
Operações e	Planta Externa - OSP	Departamento	Qualidade (reclamações gerais)	20%	Orçamento
POP					
Área	Departamento	Tipo	Indicador	Peso	Objetivo/Meta
POP	POP	Área	Receita - POP	45%	Orçamento
POP	POP	Área	Ebitda	40%	Orçamento
POP	POP	Área	Fluxo de Caixa - POP	15%	Orçamento
Recursos Humanos					
Área	Departamento	Tipo	Indicador	Peso	Objetivo/Meta
Recursos Humanos	Recursos Humanos	Área	Receita - GVT	20%	Orçamento
Recursos Humanos	Recursos Humanos	Área	Despesas gerenciadas por RH (Treinamento, pessoal e Opex)	30%	Orçamento
Recursos Humanos	Recursos Humanos	Área	Qualidade de serviços (20% treinamento (execução) + 20% recrutamento (velocidade) + 10% Turn Over Voluntário)	50%	Orçamento
Região Sul					
Área	Departamento	Tipo	Indicador	Peso	Objetivo/Meta
Região Sul	Dir Regional	Área	Receita Regional	35%	Orçamento
Região Sul	Dir Regional	Área	Ebitda Regional	30%	Orçamento
Região Sul	Dir Regional	Área	Fluxo de Caixa Regional	10%	Orçamento
Região Sul	Dir Regional	Área	Qualidade (10% desconexões + 12% reclamações gerais e 3% nível de serviço top)	25%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Porto Alegre	Departamento	Receita Cidade	35%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Porto Alegre	Departamento	Ebitda Cidade	30%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Porto Alegre	Departamento	Fluxo de Caixa Cidade	10%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Porto Alegre	Departamento	Qualidade (10% desconexões + 12% reclamações gerais e 3% nível de serviço top)	25%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Novo Hamburgo	Departamento	Receita Cidade	35%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Novo Hamburgo	Departamento	Ebitda Cidade	30%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Novo Hamburgo	Departamento	Fluxo de Caixa Cidade	10%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Novo Hamburgo	Departamento	Qualidade (10% desconexões + 12% reclamações gerais e 3% nível de serviço top)	25%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Santa Maria	Departamento	Receita Cidade	35%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Santa Maria	Departamento	Ebitda Cidade	30%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Santa Maria	Departamento	Fluxo de Caixa Cidade	10%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Santa Maria	Departamento	Qualidade (10% desconexões + 12% reclamações gerais e 3% nível de serviço top)	25%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Caxias do Sul	Departamento	Receita Cidade	35%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Caxias do Sul	Departamento	Ebitda Cidade	30%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Caxias do Sul	Departamento	Fluxo de Caixa Cidade	10%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Caxias do Sul	Departamento	Qualidade (10% desconexões + 12% reclamações gerais e 3% nível de serviço top)	25%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Florianópolis	Departamento	Receita Cidade	35%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Florianópolis	Departamento	Ebitda Cidade	30%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Florianópolis	Departamento	Fluxo de Caixa Cidade	10%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Florianópolis	Departamento	Qualidade (10% desconexões + 12% reclamações gerais e 3% nível de serviço top)	25%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Joinville	Departamento	Receita Cidade	35%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Joinville	Departamento	Ebitda Cidade	30%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Joinville	Departamento	Fluxo de Caixa Cidade	10%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Joinville	Departamento	Qualidade (10% desconexões + 12% reclamações gerais e 3% nível de serviço top)	25%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Blumenau	Departamento	Receita Cidade	35%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Blumenau	Departamento	Ebitda Cidade	30%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Blumenau	Departamento	Fluxo de Caixa Cidade	10%	Orçamento
Região Sul	Cidades - Blumenau	Departamento	Qualidade (10% desconexões + 12% reclamações gerais e 3% nível de serviço top)	25%	Orçamento
Região Sul	Instalação Varejo	Departamento	Receita Varejo	55%	Orçamento
Região Sul	Instalação Varejo	Departamento	Qualidade Varejo	45%	Orçamento
Região Sul	Instalação Corporativo	Departamento	Receita Corporativo	55%	Orçamento
Região Sul	Instalação Corporativo	Departamento	Qualidade Corporativo	45%	Orçamento
Região Sul	Logística	Departamento	Receita Regional	35%	Orçamento
Região Sul	Logística	Departamento	Ebitda Regional	30%	Orçamento
Região Sul	Logística	Departamento	Fluxo de Caixa Regional	10%	Orçamento
Região Sul	Logística	Departamento	Qualidade (10% desconexões + 12% reclamações gerais e 3% nível de serviço top)	25%	Orçamento
Região Sul	Engenharia	Departamento	Receita Regional	20%	Orçamento
Região Sul	Engenharia	Departamento	Custo da Receita	20%	Orçamento
Região Sul	Engenharia	Departamento	Fluxo de Caixa Regional	25%	Orçamento
Região Sul	Engenharia	Departamento	Qualidade (10% desconexões + 20% reclamações gerais e 5% nível de serviço top)	35%	Orçamento



### Anexo 3d – Quadro de Indicadores

Relações Institucionais					
Área	Departamento	Tipo	Indicador	Peso	Objetivo/Meta
Relações Institucionais	Relações Institucionais	Área	Receita - GVT	15%	Orçamento
Relações Institucionais	Relações Institucionais	Área	Custos e pagamentos relativos às regras da Anatel contra a GVT (VUM, Pados, PPDur)	25%	Orçamento
Relações Institucionais	Relações Institucionais	Área	Receita - POP	30%	Orçamento
Relações Institucionais	Assuntos Regulatórios	Departamento	Custo de receita - GVT (Interconexão)	30%	Orçamento
Relações Institucionais	Assuntos Regulatórios	Departamento	Receita - GVT	30%	Orçamento
Relações Institucionais	Assuntos Regulatórios	Departamento	Receita - POP	35%	Orçamento
Relações Institucionais	Assuntos Regulatórios	Departamento	Custos e pagamentos relativos às regras da Anatel contra a GVT (VUM, Pados, PPDur)	40%	Orçamento
Relações Institucionais	Interconexão	Departamento	Receita - GVT	30%	Orçamento
Relações Institucionais	Interconexão	Departamento	Custo de receita - GVT (Interconexão)	70%	Orçamento
Tecnologia da Informação					
Área	Departamento	Tipo	Indicador	Peso	Objetivo/Meta
Tecnologia da	Tecnologia da	Área	Receita - GVT	20%	Orçamento
Tecnologia da	Tecnologia da	Área	Ebitda GVT	20%	Orçamento
Tecnologia da	Tecnologia da	Área	Opex - IT	15%	Orçamento
Tecnologia da	Tecnologia da	Área	Capex - IT (percentual da receita)	25%	Orçamento
Tecnologia da	Tecnologia da	Área	Qualidade - IT	20%	Orçamento
Tecnologia da	Sistemas	Departamento	Receita - GVT	15%	Orçamento
Tecnologia da	Sistemas	Departamento	Ebitda GVT	15%	Orçamento
Tecnologia da	Sistemas	Departamento	Opex - IT	15%	Orçamento
Tecnologia da	Sistemas	Departamento	Capex - IT (percentual da receita)	20%	Orçamento
Tecnologia da	Sistemas	Departamento	Qualidade - IT	35%	Orçamento
Tecnologia da	Operações	Departamento	Receita - GVT	15%	Orçamento
Tecnologia da	Operações	Departamento	Ebitda GVT	15%	Orçamento
Tecnologia da	Operações	Departamento	Opex - IT	15%	Orçamento
Tecnologia da	Operações	Departamento	Capex - IT (percentual da receita)	20%	Orçamento
Tecnologia da	Operações	Departamento	Qualidade - IT	35%	Orçamento
Unidade de Negócios Corporativo					
Área	Departamento	Tipo	Indicador	Peso	Objetivo/Meta
Unidade de Negócios	Vice Presidência	Área	Receita Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vice Presidência	Área	Fluxo de Caixa - GVT	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vice Presidência	Área	Ebitda Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vice Presidência	Área	Ebitda Margm - Corporativo	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Pré Vendas	Departamento	Receita Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Pré Vendas	Departamento	Fluxo de Caixa - GVT	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Pré Vendas	Departamento	Ebitda Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Pré Vendas	Departamento	Ebitda Margm - Corporativo	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Pós Vendas	Departamento	Receita Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Pós Vendas	Departamento	Fluxo de Caixa - GVT	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Pós Vendas	Departamento	Ebitda Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Pós Vendas	Departamento	Ebitda Margm - Corporativo	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Receita Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Fluxo de Caixa - GVT	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Ebitda Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Ebitda Margm - Corporativo	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Receita Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Fluxo de Caixa - GVT	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Ebitda Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Ebitda Margm - Corporativo	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Receita Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Fluxo de Caixa - GVT	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Ebitda Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Ebitda Margm - Corporativo	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Receita Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Fluxo de Caixa - GVT	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Ebitda Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Ebitda Margm - Corporativo	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Receita Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Fluxo de Caixa - GVT	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Ebitda Corporativo	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Diretorias Regionais -	Departamento	Ebitda Margm - Corporativo	10%	Orçamento
Unidade de Negócios Varejo					
Área	Departamento	Tipo	Indicador	Peso	Objetivo/Meta
Unidade de Negócios	Vice Presidência	Área	Receita Varejo	35%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vice Presidência	Área	Ebitda Varejo	35%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vice Presidência	Área	Qualidade (Reclamações e desconexões)	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vice Presidência	Área	Ebitda Margm	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vice Presidência	Área	PIR	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Centro Sul	Departamento	Receita Varejo	35%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Centro Sul	Departamento	Ebitda Varejo	35%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Centro Sul	Departamento	Qualidade (Reclamações e desconexões)	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Centro Sul	Departamento	Ebitda Margm	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Centro Sul	Departamento	PIR	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Sul	Departamento	Receita Varejo	35%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Sul	Departamento	Ebitda Varejo	35%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Sul	Departamento	Qualidade (Reclamações e desconexões)	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Sul	Departamento	Ebitda Margm	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Sul	Departamento	PIR	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Centro Oeste	Departamento	Receita Varejo	35%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Centro Oeste	Departamento	Ebitda Varejo	35%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Centro Oeste	Departamento	Qualidade (Reclamações e desconexões)	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Centro Oeste	Departamento	Ebitda Margm	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vendas - Centro Oeste	Departamento	PIR	10%	Orçamento
Unidade de Negócios VoIP					
Área	Departamento	Tipo	Indicador	Peso	Objetivo/Meta
Unidade de Negócios	Vice Presidência	Área	Receita - VOIP	30%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vice Presidência	Área	Ebitda - VOIP	25%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vice Presidência	Área	Free Cash Flow - VOIP	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vice Presidência	Área	Receita por Linha - VOIP	10%	Orçamento
Unidade de Negócios	Vice Presidência	Área	LTS - VOIP	25%	Orçamento

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)